

**Zwischen Anspruch und Realität:
Ressourcenmangel und strukturelle
Spannungsfelder in der
Schulsozialarbeit**

Folgen für professionelle Standards und
das Berufsethos der Sozialen Arbeit

Autor: Balthasar Fischer

Vertiefungsrichtung: Sozialpädagogik

Studienjahrgang: TZ 2021-2026

Diese Arbeit wurde am 8. August 2026 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 August 2026

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Studiengangleitung Bachelor Soziale Arbeit

Abstract

In der Bachelorarbeit «Zwischen Anspruch und Realität: Ressourcenmangel und strukturelle Spannungsfelder in der Schulsozialarbeit. Folgen für professionelle Standards und das Berufsethos der Sozialen Arbeit» untersucht Balthasar Fischer, inwiefern struktureller Ressourcenmangel in der Schulsozialarbeit (SSA) die fachliche Auftragseinlösung sowie die Umsetzung professioneller Standards und berufsethischer Ansprüche beeinträchtigt. Ausgehend von der heterogenen Ausgestaltung der SSA in der Schweiz fokussiert die Arbeit auf die kantonalen Rahmenbedingungen im Kanton Zürich gemäss § 19 KJHG und bezieht die Stadt Zürich als kommunales Umsetzungsbeispiel ein. Methodisch handelt es sich um eine Fachliteraturarbeit auf Grundlage einer gezielten Literaturrecherche und der analytisch-synthetischen Auswertung wissenschaftlicher Publikationen, Evaluationsberichte und konzeptioneller Grundlagen. Herausgearbeitet werden Erscheinungsformen, strukturelle, institutionelle und organisationale Ursachen sowie daraus resultierende Spannungsfelder im professionellen Alltag. Die Analyse zeigt, dass knappe Ressourcen zu Priorisierungen und einer Triage-Logik führen, wodurch der fachliche Gesamtauftrag der SSA nicht mehr vollständig eingelöst werden kann. Zentrale professionelle Standards wie Niederschwelligkeit, Kontinuität, Kooperation und Zugangsgerechtigkeit geraten dadurch unter Druck. Ressourcenmangel erweist sich folglich nicht nur als organisatorische Schwierigkeit, sondern als strukturelle und professionsethische Herausforderung, die das professionelle Selbstverständnis und die Bindung an das Berufsethos der Sozialen Arbeit vor grundlegende Dilemmata stellt.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
Verzeichnis der rechtlichen Grundlagen	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage zur Bedeutung und Definition der Schulsozialarbeit in der Schweiz, im Kanton Zürich und der Stadt Zürich.....	1
1.2 Ressourcenmangel als strukturelles Problemfeld der SSA	3
1.3 Relevanz für die Soziale Arbeit.....	4
1.4 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands	5
1.5 Zielsetzung und Fragestellungen.....	5
1.6 Aufbau der Arbeit.....	6
1.7 Methodisches Vorgehen.....	7
2 Erscheinungsformen und Spannungsfelder von Ressourcenmangel in der Schulsozialarbeit.....	8
2.1 Begriffsklärung von Ressourcen und Ressourcenmangel.....	8
2.2 Erscheinungsformen im schulischen Alltag	10
2.2.1 Personelle und zeitliche Ressourcenknappheit.....	10
2.2.2 Strukturelle Schwerpunktsetzungen unter Priorisierungsdruck.....	11
2.2.3 Einschränkungen von Beziehungsarbeit und multiprofessioneller Kooperation	12
2.2.4 Materielle, institutionelle und organisatorische Begrenzungen im schulischen Alltag....	13
2.3 Spannungsfelder im professionellen Alltag	14
2.3.1 Präventionsanspruch versus Interventionszwang	15
2.3.2 Niederschwelligkeit versus strukturelle Überlastung	15
2.3.3 Fachliche Autonomie und Kooperation versus institutionelle Erwartungslogiken	16
3 Strukturelle, institutionelle und organisationale Ursachen von Ressourcenmangel	18
3.1 Politisch-strukturelle Rahmenbedingungen	18
3.2 Institutionelle Rahmenbedingungen.....	21
3.3 Organisationale Rahmenbedingungen und Steuerungslogiken.....	23
3.4 Analytische Bündelung und Überleitung zum Zürcher Kontext.....	24
3.5 Kantonale und kommunale Strukturen im Zürcher Kontext	26
3.6 Analytische Verdichtung der Ursachen von Ressourcenmangel in der SSA	28

4	Berufsethos und professionelle Standards im Spannungsfeld knapper Ressourcen	31
4.1	Berufsethische Grundlagen der Sozialen Arbeit	31
4.2	Spannungsfelder zwischen Anspruch und Realität	33
4.3	Fachliterarische Bewertung professionsethischer Spannungsfelder	35
4.4	Zusammenführung der Ergebnisse	37
5	Professionelle und strukturelle Implikationen begrenzter Einlösbarkeit zentraler Standards	38
5.1	Professionelle Implikationen: Qualität, Autonomie und Berufsidentität unter strukturellem Priorisierungszwang	38
5.2	Strukturelle Implikationen für Zugangsgerechtigkeit, Organisation und Steuerung	40
5.3	Professionell notwendige Mindestvoraussetzungen.....	41
5.4	Synthese: Begrenzte Einlösbarkeit professioneller Verantwortung	42
6	Schlussfolgerungen und Ausblick.....	43
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellung.....	43
6.2	Berufsethische Konsequenzen begrenzter Einlösbarkeit zentraler Standards.....	44
6.3	Professionelle und strukturelle Weiterentwicklung der SSA	44
6.3.1	Professioneller Umgang mit Priorisierungen, Zurückstellungen und Grenzen.....	45
6.3.2	Strukturelle Absicherung professioneller Praxis	45
6.3.3	Struktur- und steuerungsbezogene Verantwortung	46
6.4	Ausblick: Forschungs- und Entwicklungsbedarf	47
6.4.1	Weiterentwicklung kantonaler Standards und Steuerungsmodelle.....	47
6.4.2	Rolle der Profession in fach- und steuerungspolitischen Aushandlungsprozessen	48
6.4.3	Bedarf an weiterer empirischer Forschung	50
6.5	Abschliessende Gesamtreflexion und abgeleitete Erkenntnis.....	51
7	Literaturverzeichnis	52
	Anhang: Dokumentation der KI-Nutzung.....	59

Abkürzungsverzeichnis

AJB	Amt für Jugend und Berufsberatung
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
NPM	New Public Management
SSA	Schulsozialarbeit
SSAV	Schulsozialarbeitsverband

Verzeichnis der rechtlichen Grundlagen

KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz des Kantons Zürich vom 14. März 2011, LS 852.1.
SSA-Reglement	Reglement über die Stellen der Schulsozialarbeit vom 20. August 2025, AS 410.310.
Volksschulverordnung Winterthur	Verordnung über die Volksschule in der Stadt Winterthur vom 29. August 2022, SRS 4.1-1.

1 Einleitung

Dieses Kapitel führt in den Untersuchungsgegenstand der Arbeit ein und legt den fachlichen, rechtlich-institutionellen und methodischen Rahmen der Analyse dar. Dazu werden Ausgangslage, Problemstellung, Relevanz für die Soziale Arbeit, Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands, Zielsetzung und Fragestellungen sowie Aufbau und methodisches Vorgehen erläutert.

1.1 Ausgangslage zur Bedeutung und Definition der Schulsozialarbeit in der Schweiz, im Kanton Zürich und der Stadt Zürich

Die Schulsozialarbeit (SSA) hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten in der Schweiz als wichtiger Bestandteil des schulischen Alltags etabliert (Ambord & Hostettler, 2023, S. 249). Sie unterstützt Kinder und Jugendliche in ihrer psychosozialen Entwicklung und trägt zu ihrer gesellschaftlichen Inklusion bei (Ziegele, 2014, S. 28). Als präventives, beratendes und intervenierendes Angebot agiert die SSA an der Schnittstelle von Schule, Jugendhilfe und Gemeinwesen (Ziegele, 2014, S. 18, 28, 58). Mit der Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) vom 14. März 2011, LS 852.1, wurde die SSA im Kanton Zürich gesetzlich verankert. § 19 Abs. 1 KJHG verpflichtet die Gemeinden, ein bedarfsgerechtes Angebot bereitzustellen. Seither ist eine deutliche Professionalisierung und Ausweitung des Tätigkeitsfeldes zu beobachten, unter anderem gestützt durch die vom Amt für Jugend und Berufsberatung entwickelten Empfehlungen zur Ein- und Durchführung der SSA (Amt für Jugend und Berufsberatung [AJB], 2016, S. 3).

Gleichzeitig zeigt sich schweizweit ein heterogenes Bild. Seiterle (2014) weist darauf hin, dass die SSA kantonale unterschiedlich verankert ist und in den meisten Kantonen ein freiwilliges kommunales Angebot blieb (S. 82–83). Heterogenität zeigt sich jedoch nicht nur interkantonal, sondern auch innerhalb gesetzlich geregelter Kantone wie Zürich, wo sich aufgrund fehlender Vorgaben zur Trägerschaft unterschiedliche Organisationsmodelle herausgebildet haben (AJB, 2024, S. 14, 25). Diese Unterschiede stehen im Zusammenhang mit dem föderalistischen System der Schweiz und sprachregionalen Ausprägungen, welche die Entwicklung und Ausgestaltung der SSA bis heute prägen (Ambord & Hostettler, 2023, S. 249). Vor diesem Hintergrund orientiert sich die vorliegende Arbeit schwerpunktmässig am Kanton Zürich. Die SSA ist hier gesetzlich verankert, strukturell etabliert, organisatorisch geregelt und professionell ausgestaltet (AJB, 2024, S. 5, 7–8) und eignet sich deshalb als Referenzrahmen.

Zudem ist die SSA im Kanton Zürich in eine breitere fachliche und empirische Entwicklung der Deutschschweiz eingebettet (Seiterle, 2014, S. 82, 141–142), die durch umfangreiche Forschungs- und Evaluationsarbeiten dokumentiert ist (Baumgartner et al., 2023, S. 191–192).

Im Kanton Zürich ist die SSA fachlich im professionellen Selbstverständnis Sozialer Arbeit begründet (AJB, 2024, S. 5, 7, 8). Gemäss aktuellem Fachkonzept (AJB 2024) wird die SSA als eigenständige Dienstleistung innerhalb der Schule verstanden, deren übergeordnetes Ziel darin besteht, das Wohlergehen sowie die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen zu fördern und zu verbessern (S. 7). Diese institutionelle Verortung soll zur fachlichen Unabhängigkeit gegenüber schulischen Hierarchien beitragen und bildet eine strukturelle Voraussetzung für die professionelle Ausübung der SSA. Sie reagiert einerseits auf akute Bedarfs- und Problemlagen im Einzelfall durch Beratung sowie Interventionen im Klassen- und Gruppenkontext und wirkt andererseits fallunabhängig, indem sie Bedingungen des Aufwachsens verbessert, ein positives Klassen- und Schulklima fördert und sozialen Zusammenhalt sowie Teilhabe unterstützt (AJB, 2024, S. 7, 13). Dieses kantonale Verständnis beschreibt die SSA primär als normativ-professionelles Handlungsfeld, das sich an kinderrechtlichen, berufsethischen und systemischen Prinzipien orientiert und einen umfassenden Bildungs-, Unterstützungs- und Schutzauftrag verfolgt (AJB, 2024, S. 7–18).

Die Stadt Zürich wird in der vorliegenden Arbeit als kommunaler Bezugspunkt herangezogen, da sie die kantonalen Vorgaben im Lebensraum Schule in einem eigenen Konzept konkretisiert (Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 4, 6). In ihrer Definition wird SSA explizit als Soziale Arbeit in der Schule gefasst, die ihre Leistungen lebensweltnah und niederschwellig, systemisch-lösungsorientiert, partizipativ und diversitätssensibel erbringt (Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 6–7). Sie ist organisatorisch den Sozialen Diensten zugeordnet und versteht sich als Fachstelle für soziale und persönliche Themen von Schüler:innen und deren Familien mit einem besonderen Fokus auf die Förderung und Sicherung des Kindeswohls (Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 4, 7).

Diese doppelte Perspektive, einerseits ein normativ-professioneller Anspruch auf kantonaler Ebene (AJB, 2024, S. 7–8), andererseits eine operativ-konkrete Umsetzung auf kommunaler Ebene (Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 6–8), bildet den fachlichen Referenzrahmen der vorliegenden Arbeit. Mit diesen Entwicklungen gehen zunehmende fachliche und strukturelle Anforderungen an die SSA einher, die im folgenden Kapitel im Kontext des Ressourcenmangels vertieft betrachtet werden.

1.2 Ressourcenmangel als strukturelles Problemfeld der SSA

Fachliteratur und konzeptionelle Grundlagen zeigen, dass die Ressourcen der SSA in der Schweiz und auch im Kanton Zürich zwischen den Gemeinden und Standorten stark variieren (AJB, 2016, S. 13–14, 19; Fischer et al., 2018, S. 17–19, 64). Da die SSA kommunal verantwortet und hinsichtlich Angebot, Organisation und Trägerschaft lokal ausgestaltet wird (AJB, 2024, S. 8, 14, 25), ist ihre Heterogenität strukturell bedingt. Bedingt durch die vorgegebenen Ressourcen konzentriert sich die SSA in der Schweiz verstärkt auf Einzelfallhilfe, während fallübergreifende und präventive Angebote in den Hintergrund treten (AJB, 2016, S. 13–14, 19). Darin zeigt sich bereits, dass Ressourcenmangel die Gewichtung einzelner Aufgabenbereiche innerhalb des Auftrags mitprägt. Ein Indikator strukturellen Ressourcenmangels ist das Verhältnis von Schüler:innen zu Vollzeitstellen. Erhebungen zeigen, dass diese Relation im Kanton Zürich erheblich variiert. Eine 100 %-Stelle war im Jahr 2015 kantonal durchschnittlich für rund 651 Schüler:innen zuständig. In einzelnen Städten wie Winterthur lag diese Zahl bei über 1000 Schüler:innen pro Vollzeitstelle (AJB, 2016, S. 4). Für die Stadt Zürich ist diese Relation inzwischen verbindlich geregelt. Das Reglement über die Stellen der Schulsozialarbeit (SSA-Reglement) vom 20. August 2025, AS 410.310, hält in Art. 3 Abs. 1 fest, dass pro 600 Schüler:innen ein Stellenwert von 1,0 für Schulsozialarbeitende besteht. Nach Art. 5 Abs. 1 SSA-Reglement wird die Stellenzahl alle zwei Jahre anhand der Schüler:innen und dieses Stellenschlüssels berechnet.

Diese kantonalen Befunde und kommunalen Regelungen verweisen auf einen erhöhten Ressourcendruck, der die Reichweite, Präsenz und kontinuierliche Ausgestaltung schulsozialarbeiterischer Angebote einschränkt. Bei einer Relation von mehreren hundert Schüler:innen pro Vollzeitstelle stellt sich insbesondere die Frage, in welchem Umfang niederschwellige Präsenz, kontinuierliche Beziehungsarbeit, Einzelfallhilfe sowie fallübergreifende und präventive Angebote gleichzeitig gewährleistet werden können. Ressourcenmangel ist damit eine wiederkehrende Problemlage, die über organisationsbezogene Schwierigkeiten und Fragen der Arbeitsbelastung hinausgeht. Er stellt die verlässliche Erfüllung des gesetzlich und professionell begründeten Auftrags der SSA infrage und erzeugt ein Spannungsfeld zwischen fachlichem Anspruch und real verfügbaren Ressourcen.

1.3 Relevanz für die Soziale Arbeit

Die zuvor beschriebene Problemlage verdeutlicht, dass Ressourcenfragen keine nachgeordneten organisatorischen Aspekte, sondern eine strukturelle Bedingung professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit darstellen. Die SSA nimmt dabei in der Schweiz eine besondere Stellung ein, da sie an der Schnittstelle von Schule und Sozialer Arbeit angesiedelt ist und Kindern und Jugendlichen in unterschiedlichen Anliegen und Bedarfslagen frühzeitigen Zugang zu Unterstützung ermöglicht (AJB, 2016, S. 12–14; 2024, S. 7, 13–14). Durch ihre Verortung in der Schule übernimmt die SSA Funktionen der Prävention und Früherkennung im Umgang mit psychosozialen Problemlagen (AJB, 2024, S. 13–14; Ziegele, 2014, S. 25, 29). Da steigende Erwartungen und Aufgaben nicht automatisch mit einer entsprechenden Ressourcenausstattung einhergehen (AJB, 2016, S. 14, 19), macht diese strukturelle Einbindung sie besonders anfällig für Ressourcenengpässe. Aus fachlicher und professionsethischer Perspektive ist die Auseinandersetzung mit Ressourcenmangel deshalb von hoher Relevanz, da sie den Kernauftrag Sozialer Arbeit berührt.

Der Berufskodex von AvenirSocial (2026) verortet Soziale Arbeit unter anderem an den Prinzipien der Menschenrechte, der sozialen Gerechtigkeit sowie der Partizipation und sozialen Teilhabe und verweist zugleich auf institutionelle Vorgaben, ethische Spannungsfelder und die Bedeutung ausreichender Mittel für eine gute Berufsausübung (AvenirSocial, 2026, S. 8, 13, 18). Ressourcenmangel wirkt sich nicht nur auf den Umfang sozialarbeiterischer Leistungen aus, sondern prägt auch, welche fachlichen Konzepte und professionellen Standards im Arbeitsalltag tatsächlich umgesetzt werden können (AJB, 2016, S. 13–14, 19). Damit berührt er grundlegende Fragen der fachlichen Qualität sowie der professionellen Selbstverortung Sozialer Arbeit (AvenirSocial, 2026, S. 6–7, 19–20). Zugleich verweist er auf das Spannungsverhältnis zwischen professionellem Anspruch und institutionellen, organisatorischen sowie administrativen Rahmenbedingungen (AvenirSocial, 2026, S. 6, 19–20; Fischer et al., 2018, S. 17–19, 64).

Vor diesem Hintergrund leistet die Analyse von Ressourcenmangel einen wichtigen Beitrag zur fachlichen Selbstreflexion der Sozialen Arbeit. Sie macht sichtbar, dass professionelles Handeln nicht allein eine Frage individueller Kompetenz oder Haltung ist, sondern nur unter Berücksichtigung struktureller Rahmenbedingungen angemessen beurteilt werden kann. Die Arbeit richtet sich damit nicht ausschliesslich an Fachpersonen der Schulsozialarbeit, sondern an die Soziale Arbeit insgesamt, soweit sie mit der Frage konfrontiert ist, unter welchen strukturellen Bedingungen professionelles Handeln möglich wird.

Besonders angesprochen sind Fachpersonen, Leitungspersonen, Trägerschaften sowie fachlich, institutionell und steuerungsbezogen Verantwortliche, die an der Ausgestaltung sozialer Dienstleistungen beteiligt sind. Darüber hinaus können die herausgearbeiteten Zusammenhänge auch für kommunale, kantonale und fachpolitische Entscheidungsträger:innen relevant sein. Sie verdeutlichen, dass professionelle Qualität nicht allein durch Aufträge und Standards gesichert wird, sondern auf angemessene Ressourcen, Strukturen und Umsetzungsmöglichkeiten angewiesen ist.

1.4 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands

Die vorliegende Arbeit verfolgt keinen empirischen Forschungsansatz, sondern beschränkt sich auf die Analyse fachlicher Literatur und konzeptioneller Grundlagen. Die schweizweit und kantonale unterschiedlich ausgestaltete SSA wird in der vorliegenden Arbeit nicht vergleichend untersucht. Im Zentrum steht die gesetzlich verankerte SSA im Kanton Zürich gemäss § 19 KJHG. Der Kanton Zürich bildet damit den rechtlich-institutionellen Referenzrahmen der Analyse. Kommunale Ausgestaltungen, insbesondere die Stadt Zürich sowie punktuell Winterthur, werden als Beispiele herangezogen, um die konkrete Umsetzung kantonaler Rahmenbedingungen zu veranschaulichen. Eine eigenständige empirische Fallanalyse oder ein systematischer Vergleich einzelner Gemeinden wird hingegen nicht vorgenommen. Nicht Gegenstand dieser Arbeit sind sozialpädagogische oder betreuungsbezogene Tätigkeiten im schulischen Kontext, insbesondere Funktionen der schulergänzenden Betreuung. Diese unterscheiden sich trotz teilweise ähnlicher Qualifikationen grundlegend in ihrer institutionellen Einbettung, ihrem Stellenprofil sowie ihren professionellen Zuständigkeiten.

1.5 Zielsetzung und Fragestellungen

Ziel der Arbeit ist es, Ressourcenmangel in der SSA theoretisch zu erfassen, seine strukturellen und institutionellen Ursachen zu analysieren sowie die Auswirkungen auf professionelles Handeln und das Berufsethos der Sozialen Arbeit zu diskutieren. Die Arbeit verfolgt dabei einen analytisch-synthetischen Ansatz, indem theoretische, empirische und professionsethische Erkenntnisse aus Fachliteratur und konzeptionellen Grundlagen systematisch zusammengeführt und aufeinander bezogen werden. Auf dieser Grundlage sollen Einsichten gewonnen werden, die ein vertieftes Verständnis der Spannungsfelder professionellen Handelns in der SSA ermöglichen. Die Arbeit folgt einer übergeordneten Fragestellung sowie vier Forschungsfragen, die die beschreibenden, erklärenden, bewertenden und implikationsbezogenen Dimensionen der Analyse strukturieren:

Wie wirkt sich struktureller Ressourcenmangel auf die professionelle Umsetzung des fachlichen Auftrags der Schulsozialarbeit im Zürcher Kontext aus, und welche Spannungsfelder ergeben sich daraus zwischen fachlichem und berufsethischem Anspruch (Soll) und den realen strukturellen, institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen der Auftragseinlösung (Ist)?

1. Wie zeigt sich struktureller Ressourcenmangel in der professionellen SSA unter den kantonalen Rahmenbedingungen des Kantons Zürich, unter Einbezug ausgewählter kommunaler Umsetzungsbezüge und welche Spannungsfelder entstehen daraus im professionellen Alltag der Fachpersonen?
2. Welche strukturellen, institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen, die im Kanton Zürich wirksam sind, tragen zum Entstehen und zur Verstärkung strukturellen Ressourcenmangels in der SSA bei?
3. Wie wird struktureller Ressourcenmangel in der Fachliteratur im Hinblick auf professionelle Standards und das Berufsethos der Sozialen Arbeit bewertet und diskutiert?
4. Welche professionellen und strukturellen Implikationen ergeben sich daraus, dass berufsethische und professionelle Standards der SSA unter Bedingungen strukturellen Ressourcenmangels nicht vollständig eingelöst werden können?

1.6 Aufbau der Arbeit

Entsprechend den vier leitenden Forschungsfragen gliedert sich die Arbeit in sechs Kapitel. Kapitel 1 führt in die Thematik ein, beschreibt Ausgangslage und Problemstellung, begründet die Relevanz der Arbeit, grenzt den Untersuchungsgegenstand ein und formuliert Zielsetzung, Fragestellungen sowie das methodische Vorgehen. Kapitel 2 beschreibt Ressourcenmangel in der SSA, dessen Erscheinungsformen sowie daraus entstehende Spannungsfelder im professionellen Alltag. Kapitel 3 analysiert die strukturellen, institutionellen und organisationalen Ursachen des Ressourcenmangels im Kontext des Kantons Zürich. Kapitel 4 ordnet den Ressourcenmangel professionsethisch ein und diskutiert berufsethische Grundlagen sowie professionelle Standards der Sozialen Arbeit. Kapitel 5 analysiert die professionellen und strukturellen Implikationen begrenzter Einlösbarkeit zentraler Standards. Kapitel 6 schliesst die Arbeit mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse ab und reflektiert diese im Hinblick auf die Forschungsfragen sowie weiterführende Entwicklungs- und Forschungsbedarfe.

1.7 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit ist als Fachliteraturarbeit konzipiert. Sie basiert auf einer gezielten Literaturrecherche sowie der analytischen Auswertung fachwissenschaftlicher Literatur, konzeptioneller Grundlagen und institutioneller Dokumente zur SSA mit Schwerpunkt auf dem Zürcher Kontext. Ergänzend werden weitere kantonale, ausserkantonale und deutschsprachige Fachbezüge einbezogen, sofern sie zur theoretischen, empirischen oder professionsethischen Einordnung von Ressourcenmangel, professionellen Standards und strukturellen Spannungsfeldern in der SSA beitragen. Berücksichtigt werden wissenschaftliche Publikationen, Evaluationsberichte sowie kantonale und kommunale Fachkonzepte. Die Auswahl der Quellen erfolgte anhand der Kriterien inhaltliche Relevanz, fachliche Qualität, Aktualität und Anschlussfähigkeit an die Fragestellung sowie an den schweizerischen bzw. Zürcher Kontext. Die Auswertung erfolgt themenorientiert entlang der leitenden Forschungsfragen. Auf eine eigene empirische Datenerhebung sowie auf die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen wird bewusst verzichtet. Die Literaturauswahl erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie erfolgte problem- und theoriegeleitet entlang der Fragestellung dieser Arbeit und bildet damit eine spezifische fachliche Perspektive auf strukturellen Ressourcenmangel in der SSA ab.

2 Erscheinungsformen und Spannungsfelder von Ressourcenmangel in der Schulsozialarbeit

Dieses Kapitel beschreibt, wie sich Ressourcenmangel in der SSA zeigt und welche Spannungsfelder daraus im professionellen Alltag entstehen. Der Fokus liegt auf dem Zürcher Kontext, wobei kantonale und kommunale Grundlagen sowie ausgewählte Evaluationen und Sekundäranalysen herangezogen werden. Zunächst werden Begriffe im Zusammenhang mit Ressourcen und Ressourcenmangel geklärt (2.1). Anschliessend werden typische Erscheinungsformen von Ressourcenmangel im schulischen Alltag der SSA dargestellt (2.2). Abschliessend werden daraus resultierende Spannungsfelder im professionellen Handeln der Fachpersonen aufgezeigt (2.3).

2.1 Begriffsklärung von Ressourcen und Ressourcenmangel

Ressourcen umfassen im Kontext der SSA verschiedene miteinander verbundene Dimensionen (Baier & Heeg, 2011, S. 110, 134, 137), die gemeinsam die professionelle Handlungsfähigkeit von Fachpersonen im schulischen Alltag mitprägen (Baier & Heeg, 2011, S. 110, 134; Heiner, 2012, S. 617–618). Im Folgenden werden darunter personelle Ressourcen (z. B. Stellenprozente und Präsenzzeiten), zeitliche Ressourcen (z. B. verfügbare Arbeitszeit für Beratung, Prävention und Vernetzung) und materielle Ressourcen (z. B. geeignete Räume und Infrastruktur) verstanden (AJB, 2024, S. 25, 29–30; Baier & Heeg, 2011, S. 17, 60–61). Hinzu kommen institutionelle und organisationale Rahmenbedingungen (Heiner, 2012, S. 611, 617–618) wie klare Aufträge, strukturelle Einbettung und geregelte Kooperations- und Kommunikationswege (AJB, 2024, S. 25, 29–30; Baier & Heeg, 2011, S. 17, 60–61).

Finanzielle Ressourcen sind im Kontext der SSA primär als gemeinde- bzw. trägerseitige Rahmenbedingung relevant, da Trägerschaften die Leistung zu finanzieren haben und unter anderem Infrastruktur sowie Budget für Arbeitsmaterialien sichergestellt werden müssen (AJB, 2024, S. 25, 29). In der vorliegenden Arbeit werden finanzielle Ressourcen daher nicht als eigenständige Handlungsressource der Fachpersonen verstanden. Sie wirken vielmehr über die personellen und materiellen Rahmenbedingungen der Praxis, etwa über Stellenumfang, Lohn, Infrastruktur und Ausstattung (Baier & Heeg, 2011, S. 60–61). Aus diesem Grund werden finanzielle Ressourcen im weiteren Verlauf nicht als eigenständige Erscheinungsform, sondern über personelle, materielle sowie institutionell-organisatorische Rahmenbedingungen berücksichtigt.

Die Analyse von Ressourcenmangel folgt einem problemorientierten Verständnis, bei dem der gegenwärtige Zustand (Ist) einem normativ begründeten Soll-Zustand gegenübergestellt wird (Büchner, 2012, S. 74). Solche Problemlagen gelten als komplex, da sie nicht allein deskriptiv erfasst werden können, sondern immer auch normative Bewertungen und Veränderungsansprüche beinhalten (Büchner, 2012, S. 21–23).

Diese Arbeit versteht Ressourcenmangel als strukturelle Abweichung zwischen einem fachlich begründeten Soll-Zustand erforderlicher Ressourcen, wie er im vom Schulsozialarbeitsverband (SSAV) herausgegebenen Grundlagenpapier beschrieben wird (Good et al., 2021, S. 13–14), und dem Ist-Zustand der tatsächlich verfügbaren personellen, zeitlichen, materiellen oder institutionellen Mittel, welche die Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit der SSA mitprägen (Baier & Heeg, 2011, S. 110).¹ Im vom SSAV herausgegebenen Grundlagenpapier bestimmen Good et al. (2021) den Soll-Zustand über den professionellen Auftrag der SSA sowie über anerkannte fachliche und berufsethische Standards, während der Ist-Zustand durch die konkreten institutionellen Rahmenbedingungen bestimmt ist (S. 14). Der Soll-Zustand ist dabei nicht als ein einheitliches Praxisideal zu verstehen, sondern ergibt sich aus dem Zusammenspiel professioneller Standards und institutionell definierter Auftragslogiken. Da Handlungskonzepte der Sozialen Arbeit arbeitsfeld- und ebenenübergreifend angewendet werden und stets in konkrete organisationale und institutionelle Kontexte eingebettet sind, kann auch der ressourcenbezogene Soll-Anspruch variieren (Amthor, 2023a, S. 23–25). Die relationale Bestimmung von Problemlagen als Verhältnis zwischen bestehender Situation, normativer Bewertung und Zielsetzung ist anschlussfähig an die Allgemeine Handlungstheorie der Sozialen Arbeit. Diese beschreibt Problembestimmung, Bewertung und Zieldefinition als aufeinander aufbauende Schritte professionellen Handelns (Amthor, 2023b, S. 168–170). Ressourcenmangel wird damit nicht absolut bestimmt, sondern als strukturelle Abweichung zwischen Auftrag, institutionellen Rahmenbedingungen und professionellen Anforderungen verstanden (Büchner, 2012, S. 74, 91). Dieses relationale Verständnis bildet den analytischen Bezugsrahmen der folgenden Kapitel. Der Begriff des Ressourcenmangels wird in dieser Arbeit von verwandten Konzepten wie individueller Belastung, Arbeitsverdichtung oder subjektivem Stresserleben abgegrenzt.

¹ Die Begriffe Ressourcenmangel und Ressourcenknappheit werden in dieser Arbeit nicht als unterschiedliche Konzepte verstanden. Ressourcenmangel bezeichnet den analytischen Leitbegriff der Arbeit. Ressourcenknappheit bzw. knappe Ressourcen werden vor allem verwendet, um konkrete Bedingungen begrenzter personeller, zeitlicher, materieller oder institutionell-organisatorischer Ressourcenverfügbarkeit zu beschreiben.

2.2 Erscheinungsformen im schulischen Alltag

Ressourcenmangel wird im schulischen Alltag der SSA nicht nur als abstrakter Mangel sichtbar, sondern in wiederkehrenden Mustern, die den Handlungsspielraum der Fachpersonen praktisch verengen (Baur et al., 2023, S. 121, 124). Eine vergleichbare strukturelle Verengung zeigt sich auch im Schweizer Kontext, wo knappe zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen insbesondere die Umsetzung präventiver, kooperativer und gruppenbezogener Angebote begrenzen (Hostettler et al., 2020, S. 48, 66–67).

Charakteristisch ist dabei eine Doppelbewegung:

Einerseits lässt sich eine quantitative Überlastungsdimension daran festmachen, dass der institutionelle Kontext die Zeitdauer und Rahmenziele des professionellen Handelns mitbestimmt (Heiner, 2012, S. 611) und unterschiedliche Aufgabenbereiche jeweils unterschiedliche Anteile des verfügbaren Zeitbudgets beanspruchen (Baier & Heeg, 2011, S. 19; Heiner, 2012, S. 622; Hostettler et al., 2020, S. 71–72). Andererseits entsteht ein qualitativer Priorisierungszwang, da die Vielseitigkeit der SSA unter prekären Bedingungen Priorisierungsnotwendigkeiten erzeugt (Baur et al., 2023, S. 121). Professionelle Handlungskompetenz ist dabei auch in Beziehung zu den Rahmenbedingungen des Handelns und zur Ressourcendimension zu setzen (Heiner, 2012, S. 617). Unter knappen Bedingungen muss daher entschieden werden, welche Aufgabenteile des Auftrags bearbeitet werden können und welche strukturell zurücktreten (Baier & Heeg, 2011, S. 134). Ressourcenmangel zeigt sich im schulischen Alltag somit als Mehrbelastung, vor allem aber als Verschiebung realisierbarer Aufgabenanteile innerhalb des fachlichen Auftrags.

2.2.1 Personelle und zeitliche Ressourcenknappheit

Eine Erscheinungsform zeigt sich in der begrenzten personellen Ausstattung der SSA, insbesondere dort, wo geringe Stellenprozente auf eine hohe Zahl betreuter Schüler:innen treffen (AJB, 2024, S. 30; Baur et al., 2023, S. 124). Fachliteratur beschreibt ungünstige Personalschlüssel als Teil herausfordernder Erbringungsbedingungen der SSA (Baur et al., 2023, S. 123–124). Evaluationen und Bestandsaufnahmen zeigen zudem, dass hohe Schüler:innenzahlen pro Vollzeitäquivalent sowohl im kantonalen Vergleich der Deutschschweiz als auch in kommunalen Kontexten im Kanton Zürich sichtbar werden (Fischer et al., 2018, S. 18–19; Hostettler et al., 2020, S. 47).

Damit verschiebt sich Professionalität im Alltag häufig in Richtung einer Verfügbarkeitslogik, wenn Fachpersonen aufgrund geringer Stellenprozente nur an einzelnen Tagen anwesend sind und dadurch fragmentierte Präsenzzeiten sowie eingeschränkte Kontinuität entstehen.

Empirische Befunde aus einer deutschschweizerischen Studie zeigen, dass Schulsozialarbeitende häufig für mehrere Schulhäuser zuständig sind und in vielen Fällen nur an ein bis zwei Tagen pro Woche vor Ort präsent sind (Hostettler et al., 2020, S. 57–58, 198–199). Zudem beschreiben Hostettler et al. (2020), dass die SSA aus Sicht der Schüler:innen teilweise zu selten anwesend und ansprechbar ist und deutliche Einschränkungen bei der angestrebten Niederschwelligkeit bestehen (S. 199). Diese Befunde werden hier als Hinweis auf strukturell mitbedingte Einschränkungen von Erreichbarkeit, Ansprechbarkeit und Niederschwelligkeit verstanden. Aus professionalitätstheoretischer Perspektive begrenzt dies Voraussetzungen professioneller Sozialer Arbeit, insbesondere den Aufbau und die Pflege tragfähiger Arbeitsbeziehungen. Professionalität ist auf das von Müller (2012) beschriebene «Sich Einlassen» angewiesen (S. 966–968). Unter ungesicherten organisatorischen Rahmenbedingungen läuft sie Gefahr, im Sinne einer «halbierten Professionalität» auf die Rolle der Verwaltung knapper Mittel reduziert zu werden (Müller, 2012, S. 963–964, 968).

Diese schweizweit festgestellten Begrenzungen zeigen sich auch im Referenzrahmen des Kantons Zürich, insbesondere in den Städten Zürich und Winterthur, wo hohe Verhältnisse von Schüler:innen pro Vollzeitstelle ausgewiesen werden (AJB, 2016, S. 4). Dies steht in Spannung zur fachkonzeptionell hervorgehobenen Bedeutung niederschwelliger Erreichbarkeit der SSA (AJB, 2024, S. 13).

2.2.2 Strukturelle Schwerpunktsetzungen unter Priorisierungsdruck

Der durch knappe personelle und zeitliche Ressourcen bedingte Priorisierungsdruck zeigt sich in der Praxis der SSA in wiederkehrenden, strukturell bedingten Schwerpunktsetzungen, welche den professionellen Handlungsspielraum der Fachpersonen rahmen und begrenzen (Berndt et al., 2023, S. 323; Rahn et al., 2023, S. 146). Unter diesen Bedingungen werden Auswahl, Gewichtung und Priorisierung von Aufgaben innerhalb eines begrenzten Zeitbudgets zu wiederkehrenden Bestandteilen professioneller Arbeitsorganisation (Gschwind et al., 2023, S. 339–340), da unterschiedliche Leistungsbereiche der SSA unterschiedliche Zeitanteile beanspruchen (Hostettler et al., 2020, S. 71–72). Ein Merkmal dieser Schwerpunktsetzung ist die unter knappen Ressourcen entstehende Priorisierung und selektive Bearbeitung von Aufgaben (Baur et al., 2023, S. 121; Gschwind et al., 2023, S. 340).

Am Beispiel des Kantons Zürich zeigt der Lagebericht des AJB (2016), dass sich die Praxis dabei häufig auf Einzelfallhilfe konzentriert (AJB, 2016, S. 19), während präventive sowie längerfristige, entwicklungsorientierte und fallunabhängige Aufgaben strukturell in den Hintergrund treten (Berndt et al., 2023, S. 323–324). Diese Priorisierungslogik wirkt sich auf die Ausgestaltung der professionellen Praxis der SSA aus, indem Teile des fachlich vorgesehenen Aufgaben- und Handlungsspektrums unter Ressourcenengpässen zurücktreten oder nicht in der vorgesehenen Breite realisiert werden. Davon betroffen sind Aufgaben, denen in konzeptionellen und fachlichen Grundlagen eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird (AJB, 2024, S. 11, 13–15; Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 8–9, 14–16). Diese strukturelle Verdrängung geschieht nicht zufällig, sondern folgt der zuvor beschriebenen Priorisierungslogik. Bestimmte fachliche Arbeitsweisen setzen eine starke Präsenz im Schulalltag sowie einfache und zeitnahe Erreichbarkeit voraus (Hostettler et al., 2020, S. 140–141). Unter reduzierten oder gleichbleibenden personellen Ressourcen und begrenzt verfügbarer Zeit können solche Arbeitsweisen nur eingeschränkt eingelöst werden (Berndt et al., 2023, S. 323).

2.2.3 Einschränkungen von Beziehungsarbeit und multiprofessioneller Kooperation

Neben der Verschiebung von Aufgabenbereichen wirkt sich Ressourcenmangel auch auf die Qualität und Kontinuität professioneller Arbeitsweisen der SSA aus. Methodisches Handeln ist untrennbar mit seinen institutionellen Rahmenbedingungen verknüpft. Aus Zeitumfang, Zeitdauer und zeitlicher Kontinuität resultiert eine spezifische Interaktionsdichte, welche die Möglichkeiten der Beziehungsgestaltung und Kooperation wesentlich mitprägt (Heiner, 2012, S. 612). Da Soziale Arbeit als personenbezogene Dienstleistung verstanden wird und professionelle Handlungskompetenz stets auch in Beziehung zu den Rahmenbedingungen des Handelns steht (Heiner, 2012, S. 617–618), stellen zeitliche und strukturelle Begrenzungen eine direkte Einschränkung methodischer Kernprozesse der SSA dar (Berndt et al., 2023, S. 323). Im Bereich der Beziehungsarbeit führt Ressourcenknappheit häufig zu einer strukturell bedingten Fragmentierung von Beratungs- und Begleitprozessen. Dadurch werden kontinuierliche Kontaktverläufe und der Aufbau tragfähiger Arbeitsbeziehungen bei komplexen oder längerfristigen Problemlagen erschwert (Hostettler et al., 2020, S. 41, 57, 199). Davon betroffen sind nicht nur geplante Beratungsgespräche, sondern auch die niederschwellige und dauerhafte Verfügbarkeit der SSA im Schulalltag (Chiapparini et al., 2018, S. 8). Ebenso betroffen sind kurze Zugangswege und zeitnahe Erreichbarkeit (Aarburg & Kottelat, 2018, S. 81–82).

Zudem spontane Kontakt- und Beratungssituationen sowie formelle und informelle Inanspruchnahme, die für Vertrauensaufbau und lebensweltnahe Beziehungsarbeit von grosser Bedeutung sind (Hostettler et al., 2020, S. 141; Ziegele & Good, 2019, S. 31). Unter knappen Ressourcenbedingungen treten solche Kontaktformen häufig zugunsten der Bearbeitung akuter Aufgaben in den Hintergrund (AJB, 2016, S. 13–14, 19; Baur et al., 2023, S. 121). Auch die multiprofessionelle Kooperation innerhalb der Schule stellt eine ressourcenintensive Praxis dar, da fachlich notwendige Zusammenarbeit zwischen SSA, Lehrpersonen, Schulleitungen und weiteren Beteiligten Zeit, Abstimmung und Kooperationsbereitschaft erfordert (Christoph-Wyler, 2021, S. 42, 45–46). Werden entsprechende Zeitgefässe unter knappen Bedingungen reduziert, kann sich fachlicher Austausch zunehmend auf kurzfristige, situative Absprachen verengen (Berndt et al., 2023, S. 323). Damit betrifft Ressourcenmangel nicht nur einzelne Abstimmungen im Alltag, sondern auch die strukturellen Bedingungen kooperativer Arbeit zwischen Schule und Sozialer Arbeit (Chiapparini et al., 2018, S. 10–11).

2.2.4 Materielle, institutionelle und organisatorische Begrenzungen im schulischen Alltag

Neben personellen und zeitlichen Ressourcen beeinflussen auch materielle, institutionelle und organisatorische Rahmenbedingungen, in welcher fachlichen Breite und Qualität Leistungen der SSA erbracht werden können (Baier & Heeg, 2011, S. 110; Just, 2020, S. 24–25, 60–61, 246–247). Materielle Begrenzungen zeigen sich unter anderem in fehlenden oder ungeeigneten Räumlichkeiten für Beratung sowie eingeschränkten infrastrukturellen Ressourcen (Baier & Heeg, 2011, S. 17–18, 39, 134; Just, 2020, S. 60–61). Institutionelle und organisatorische Begrenzungen betreffen zudem die Einbindung der SSA in schulische Abläufe und Austauschformate (Baier & Heeg, 2011, S. 17–18; Just, 2020, S. 43, 49, 246–247). Materielle Ressourcen stellen dabei eine grundlegende Voraussetzung für Zugänglichkeit und Niederschwelligkeit der SSA dar (Baier & Heeg, 2011, S. 17–18; Just, 2020, S. 60–61). Räumliche Gegebenheiten, die Lage des Büros im Schulhaus sowie die Verfügbarkeit geeigneter Infrastruktur wirken sich auf Sichtbarkeit, Erreichbarkeit und Vertraulichkeit aus (AJB, 2024, S. 29; Baier & Heeg, 2011, S. 134).

Das AJB (2024) hält fest, dass Träger der SSA die notwendige räumliche und sachliche Infrastruktur sicherstellen müssen, damit Schulsozialarbeitende ihre Praxis professionell gestalten können. Dazu gehört insbesondere ein geeigneter Raum für Büroarbeit und vertrauliche Beratungsgespräche sowie Instrumente zur Fall- und Arbeitsdokumentation und ein eigenes Budget für Arbeitsmaterialien (S. 29).

Fehlende oder ungünstig gelegene Arbeitsräume, gemeinsam genutzte Büros oder unzureichend geschützte Gesprächssituationen können vertrauliche Beratungsgespräche erschweren und damit zentrale Anforderungen des fachlichen Auftrags, insbesondere den Schutz sensibler Informationen, einschränken. Auch eine begrenzte sachliche und infrastrukturelle Ausstattung (z. B. fehlende Dokumentationsinstrumente oder unzureichende technische Mittel) kann deshalb die professionellen Arbeitsmöglichkeiten der SSA im schulischen Alltag zusätzlich erschweren. Diese materiellen Rahmenbedingungen stehen in engem Zusammenhang mit der institutionellen Einbettung der SSA in das System Schule.

SSA ist am Ort Schule verortet und in schulische Kooperationszusammenhänge eingebunden, folgt jedoch einem eigenständigen professionellen Auftrag (AJB, 2024, S. 7), der nicht deckungsgleich mit den Funktionslogiken des schulischen Bildungssystems ist (Just, 2020, S. 25). Unterschiedliche Zeitrhythmen und Prioritätensetzungen können den Arbeitsalltag beeinflussen und prägen, in welchem Mass die SSA in schulische Austauschformate eingebunden ist (AJB, 2024, S. 20; Just, 2020, S. 24–25). Fehlen verbindliche organisatorische Gefässe für regelmässigen Austausch (z. B. Konferenzen und Steuergruppen), bleibt die Zusammenarbeit mit schulischen Akteur:innen häufig punktuell und fallbezogen (AJB, 2024, S. 20; Just, 2020, S. 24–25, 49). Darüber hinaus können unklare Regelungen hinsichtlich Zuständigkeiten und Abläufen zwischen SSA, Schule und weiteren schulnahen Angeboten zu zusätzlichem Koordinationsaufwand und situativen Rollenunklarheiten führen (Ambord & Hostettler, 2023, S. 260–261; AJB, 2024, S. 20). Diese organisatorischen Unklarheiten erschweren die Kooperation und stellen zugleich eine eigenständige Erscheinungsform von Ressourcenmangel dar, indem sie zeitliche Ressourcen in Abstimmungs- und Klärungsprozessen binden, ohne unmittelbar zur fachlichen Aufgabenerfüllung beizutragen. Der dadurch verengte Handlungsspielraum wirkt sich strukturell auf Kontinuität und Verlässlichkeit der Angebote aus. Die genannten Aspekte werden hier als Erscheinungsformen von Ressourcenmangel beschrieben. Ihre strukturellen Ursachen werden im weiteren Verlauf der Arbeit vertieft analysiert (siehe Kapitel 3).

2.3 Spannungsfelder im professionellen Alltag

Fachlich wird SSA als verhaltens- und verhältnisorientiertes Handlungsfeld beschrieben, dessen Kernfunktionen Prävention, Früherkennung und Behandlung psychosozialer Problemlagen umfassen (Ziegele & Good, 2019, S. 26, 28). Dieser fachliche Anspruch impliziert, dass SSA sowohl auf individuelle Problemlagen von Kindern und Jugendlichen reagiert als auch auf strukturelle Bedingungen im schulischen Umfeld einwirkt und damit fallbezogene wie fallunabhängige Aufgaben systematisch miteinander verbindet.

Die in den Abschnitten 2.2.1 bis 2.2.4 beschriebenen Erscheinungsformen von Ressourcenmangel sind nicht als Ergebnis individueller fachlicher Präferenzen zu verstehen, sondern als Folge der Diskrepanz zwischen Auftrag, Ressourcenausstattung und institutionellen Umsetzungsbedingungen. Im schulischen Alltag der SSA verdichten sie sich zu wiederkehrenden Spannungsfeldern. Diese Spannungsfelder sind nicht als vorübergehende organisatorische Schwierigkeiten zu verstehen, sondern als strukturelle Widersprüche zwischen dem fachlichen Auftrag der SSA und den institutionellen Realisierungsbedingungen unter knappen Ressourcen. Sie markieren den Übergang von deskriptiv dargestellten Begrenzungen zu fachlich relevanten Konfliktlagen. Dazu gehören etwa Triage, fragmentierte Präsenz und eingeschränkte Kooperation. Im Folgenden werden diese Spannungsfelder entlang des im Kanton Zürich sowie in der Stadt Zürich formulierten Soll-Auftrags verdichtet und den in Studien und Evaluationen beschriebenen Ist-Bedingungen gegenübergestellt.

2.3.1 Präventionsanspruch versus Interventionszwang

Der Soll-Auftrag im Zürcher Referenzrahmen betont Prävention, Früherkennung, Mitgestaltung förderlicher Bedingungen im Schul- und Klassenklima sowie fallunabhängige Arbeit als zentrale Bestandteile der SSA (AJB, 2024, S. 7, 11–14; Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 7–10, 14–16). Unter Ressourcenknappheit, hoher Fallbelastung und begrenzten Präsenzzeiten etabliert sich jedoch tendenziell eine Priorisierungs- bzw. Triage-Logik, die akute Einzelfälle und Kriseninterventionen strukturell begünstigt, während präventive, fallunabhängige und verhältnisorientierte Angebote zurücktreten (AJB, 2016, S. 13–14, 19). Es entsteht ein wiederkehrender Konflikt zwischen einem umfassenden Auftrag (präventiv, entwicklungsorientiert, systemisch) (Ziegele & Good, 2019, S. 26) und einer im Alltag dominierenden Interventionslogik (AJB, 2016, S. 13–14, 19).

Diese im Zürcher Kontext beschriebenen Tendenzen zeigen sich auch in externen Evaluationen. Die FHNW-Evaluation am Beispiel Winterthur kommt zum Schluss, dass eine starke Fokussierung auf Beratungs- und Einzelfallarbeit die Umsetzung präventiver und fallübergreifender Angebote strukturell begrenzt (Fischer et al., 2018, S. 18–19, 68).

2.3.2 Niederschwelligkeit versus strukturelle Überlastung

Ein weiteres Spannungsfeld betrifft den Anspruch der Niederschwelligkeit. Niederschwellige Zugänge setzen Sichtbarkeit, zeitliche Präsenz und die Möglichkeit spontaner Kontakte voraus (Hostettler et al., 2020, S. 141; Ziegele & Good, 2019, S. 31). Niederschwellige Zugänge und lebensweltnahe Arbeitsweisen sind im kantonalen wie auch im städtischen Konzept der SSA

als bedeutsame Handlungsprinzipien professioneller Praxis angelegt (AJB, 2024, S. 12–13, 17; Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 7, 10). Der Zürcher Lagebericht hält fest, dass Niederschwelligkeit eine hohe Präsenz und damit ausreichend Ressourcen voraussetzt und dass die Bemessung der Stellenprozente eine wesentliche Herausforderung darstellt (AJB, 2016, S. 14). Gleichzeitig zeigen empirische Befunde, dass begrenzte Präsenzzeiten und eine eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit die spontane Erreichbarkeit sowie die Sichtbarkeit der SSA im Schulalltag einschränken können (Hostettler et al., 2020, S. 141–143, 198–199).

Vertiefend zeigt die Evaluation Winterthur, dass Fachpersonen unter knappen Ressourcen teils ihre Sichtbarkeit und Erreichbarkeit im Schulalltag bewusst regulieren, um zusätzliche Anfragen innerhalb begrenzter Kapazitäten bewältigen zu können (Fischer et al., 2018, S. 49, 69). Dieses Anpassungsmuster ist strukturell erklärbar, steht jedoch in einem Spannungsverhältnis zum fachlichen Anspruch kontinuierlicher und niederschwelliger Präsenz. Hohe Fallzahlen, begrenzte Stellenprozente und verdichtete Zeitbudgets erzeugen einen Zielkonflikt zwischen der Erreichbarkeit für neue Anliegen und der Sicherung fachlicher Kontinuität in laufenden Fällen. In der Konsequenz wird der Zugang zur SSA nicht ausschliesslich durch Bedarfslagen bestimmt, sondern wesentlich durch Verfügbarkeit und organisationale Kapazitätsgrenzen mitgeprägt (Berndt et al., 2023, S. 325–326).

2.3.3 Fachliche Autonomie und Kooperation versus institutionelle Erwartungslogiken

Ein drittes Spannungsfeld zeigt sich in der strukturellen Einbettung der SSA in das System Schule. Der Zürcher Referenzrahmen setzt einerseits auf eigenständige professionelle Verortung der SSA und andererseits auf strukturierte Zusammenarbeit im schulischen Unterstützungssystem (AJB, 2024, S. 7; Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 6–7). Die geforderte Zusammenarbeit wird damit nicht nur als fachlicher Abstimmungsprozess relevant, sondern auch als Aushandlungsraum, in dem unterschiedliche institutionelle Erwartungen an die SSA sichtbar werden.

Zugleich zeigen praxisnahe Darstellungen, dass sozialpädagogische Prozesse grundsätzlich «viel Arbeit bergen und Zeit brauchen» (Christoph-Wyler, 2021, S. 42). Unter knappen Ressourcen können Kooperationsprozesse stärker von kurzfristigen Entlastungserwartungen geprägt werden. Dadurch entsteht die Gefahr, dass die SSA vor allem für rasch wirksame Interventionen in Anspruch genommen wird, obwohl ihr fachlicher Auftrag breiter angelegt ist.

Das Spannungsfeld besteht damit darin, dass die SSA unter Bedingungen knapper Ressourcen Gefahr läuft, ihren fachlichen Anspruch auf Autonomie sowie auf langfristig und nachhaltig angelegte sozialpädagogische Bearbeitungsprozesse zugunsten kurzfristiger, systementlastender Interventionserwartungen einzuengen.

3 Strukturelle, institutionelle und organisationale Ursachen von Ressourcenmangel

In diesem Kapitel werden die strukturellen, institutionellen und organisationalen Ursachen analysiert, die zur Entstehung und Verstärkung des Ressourcenmangels in der SSA beitragen. Dabei wird aufgezeigt, dass Ressourcenmangel kein Zufallsprodukt ist, sondern aus dem Zusammenspiel politischer Steuerungslogiken, institutioneller Rahmenbedingungen und organisationsspezifischer Logiken resultiert. Die Analyse erfolgt auf drei verschränkten Ebenen: Kapitel 3.1 fokussiert auf die politisch-strukturelle Ebene der rechtlichen Rahmensetzung und Steuerungslogiken. 3.2 betrachtet die institutionellen Bedingungen im System Schule, insbesondere Trägerschafts-, Zuständigkeits- und Kooperationsordnungen. 3.3 vertieft die organisationsbezogenen Mechanismen, durch die knappe Ressourcen im Alltag verarbeitet und reproduziert werden, während 3.4 das Zusammenwirken dieser Ebenen bündelt. Abschliessend werden diese Zusammenhänge am Referenzrahmen des Kantons Zürich (3.5) konkretisiert und in einer analytischen Verdichtung (3.6) zusammengeführt.

3.1 Politisch-strukturelle Rahmenbedingungen

Der in Kapitel 2 beschriebene Ressourcenmangel in der SSA ist nicht primär als individuelles oder organisationsinternes Problem zu verstehen, sondern als Ergebnis politisch-struktureller Rahmensetzungen und kommunaler Prioritätensetzungen. Diese Rahmenbedingungen strukturieren, in welchem Umfang Ressourcen für die SSA zur Verfügung gestellt werden, wie verbindlich fachliche Qualitätsansprüche institutionell abgesichert sind und in welchem Mass der gesetzliche Auftrag der SSA in der kommunalen Praxis konkretisiert wird. Zur Analyse dieser Zusammenhänge wird in der vorliegenden Arbeit die Educational-Governance-Perspektive herangezogen. Sie dient hier dazu, Steuerungsprozesse im Bildungs- und Sozialbereich sichtbar zu machen. Bildungssteuerung wird in der Educational-Governance-Forschung nicht als rein linear-hierarchischer Prozess verstanden, bei dem eine dominante Instanz Ziele und Vorgaben setzt und nachgelagerte Ebenen diese lediglich umsetzen. Vielmehr dient der Governance-Ansatz hier dazu, Steuerung als Ergebnis von Koordinations- und Aushandlungsprozessen in einem Mehrebenensystem sichtbar zu machen, in dem mehrere Akteur:innen mit je eigenen Logiken und Handlungsspielräumen aufeinander einwirken (Ittner et al., 2022, S. 302–307). Für die SSA ist dieser Blickwinkel wichtig, da er verdeutlicht, dass Entscheidungen zur Ressourcenausstattung nicht zentral gesteuert, sondern im Zusammenspiel von kantonaler Rahmensetzung, kommunaler Ausgestaltung und lokalen Prioritätensetzungen ausgehandelt werden.

Verantwortlichkeiten für Finanzierung, Umfang und die Ausgestaltung professioneller Rahmenbedingungen der SSA sind damit strukturell verteilt und zugleich von politischen Entscheidungen auf unterschiedlichen Ebenen abhängig. Daran wird sichtbar, dass Ressourcen-, Qualitäts- und Zuständigkeitsfragen der SSA politisch-administrativ gerahmt sind und zugleich eine professionspolitische Dimension haben. Wigger (2010, S. 15–16) thematisiert in diesem Zusammenhang die politische Dimension Sozialer Arbeit und die Bedeutung politischer Handlungskompetenz. Rieger (2014, S. 333, 338–339) behandelt ergänzend Politikberatung und Soziallobbying als Formen, durch die fachliche Expertise Sozialer Arbeit in politische Entscheidungs- und Steuerungsprozesse eingebracht werden kann.

Im Kanton Zürich bildet § 19 des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) den rechtlichen Rahmen der SSA. § 19 Abs. 1 KJHG verpflichtet die Gemeinden zur Sicherstellung eines bedarfsgerechten Angebots, enthält jedoch keine verbindlichen Vorgaben zu Qualitätsstandards oder Ressourcenschlüsseln (z. B. Stellenprozente, Fallzahlen, Präsenzzeiten). Die konkrete Ausgestaltung des Angebots wird damit den Gemeinden überlassen (AJB, 2016, S. 3). Diese rechtliche Unbestimmtheit verlagert die Entscheidung darüber, was als bedarfsgerecht gilt, auf die kommunale Ebene und macht die SSA in der Praxis zu einer wiederkehrend budgetpolitisch geprägten Aushandlungs- und Priorisierungsleistung. An dieser Stelle konkretisiert sich die zuvor anhand von Wigger und Rieger eingeführte professionspolitische Dimension, da offene gesetzliche Vorgaben fachlich begründete Ressourcenbedarfe der SSA nicht automatisch verbindlich absichern, sondern deren politische Sichtbarmachung und fachliche Begründung bedeutsam machen. Die Ausgestaltung der SSA erfolgt damit im Rahmen kommunaler Budget- und Priorisierungsprozesse und ist folglich wesentlich davon abhängig, welchen Stellenwert sozialpädagogische Unterstützungsangebote in der kommunalen Steuerungspraxis erhalten.

In einer Educational-Governance-Perspektive lassen sich solche Aushandlungsprozesse im Kontext von Reformen öffentlicher Steuerung verorten, die im wissenschaftlichen Diskurs unter anderem als New Public Management (NPM) bzw. wirkungsorientierte Verwaltungsführung beschrieben werden (Ittner et al., 2022, S. 304). New Public Management bezeichnet dabei eine Steuerungslogik öffentlicher Organisationen, die sich stärker an betriebswirtschaftlichen Prinzipien wie Output- bzw. Leistungssteuerung, Kostenbewusstsein, Kosten-Leistungs-Orientierung sowie indikatorengestützter Qualitätsbestimmung ausrichtet (Ortmann, 2012, S. 772–774). Mithilfe der Educational-Governance-Analyse können deren Wirkungen sichtbar gemacht und kritisch eingeordnet werden (Ittner et al., 2022, S. 304, 306–307).

Als kommunal verantwortetes und schulnah verortetes Handlungsfeld ist die SSA von öffentlichen Steuerungs- und Priorisierungsprozessen betroffen. Soweit diese über Kennzahlen, Stellenrelationen, budgetbezogene Priorisierungen oder dokumentierbare Leistungen erfolgen, lassen sie sich mit NPM bzw. wirkungsorientierter Verwaltungsführung analytisch einordnen. Im Bildungsbereich zeigt sich dies unter anderem in einer verstärkten Orientierung an Standardsetzung, Outputorientierung und Monitoring (Ittner et al., 2022, S. 309–310). Der Übertrag solcher Steuerungsprinzipien auf die SSA erzeugt jedoch Spannungsfelder. Der Bezug auf NPM dient dabei nicht dazu, NPM als alleinige Ursache dieser Spannungsfelder zu bestimmen. Er markiert vielmehr eine management- und outputorientierte Steuerungsrationaltät, die hier nicht isoliert betrachtet, sondern in Kapitel 3.3 durch input-, regel- und haushaltsbezogene Organisationslogiken ergänzt wird.

Output- und managementorientierte Steuerungslogiken verstärken den Fokus auf mess- und überprüfbare Leistungen (Ittner et al., 2022, S. 304, 309). Grundlegende Elemente professioneller Sozialer Arbeit, insbesondere Beziehungsarbeit, Fachlichkeit, situatives Handeln sowie präventions- und verhältnisorientierte Arbeitsweisen, geraten dadurch strukturell unter Druck (Bettmer, 2012, S. 806–809). Dies hängt auch damit zusammen, dass sich solche Arbeitsweisen nur begrenzt in Kosten-Leistungs-Logiken, Outputs oder standardisierte Leistungsmessungen übersetzen lassen (Ortmann, 2012, S. 771–774). Für Leistungen der kommunalen Sozialpolitik lassen sich Art und Umfang nicht über Angebot und Nachfrage bestimmen, da für viele dieser Leistungen kein Markt existiert und das Leistungsangebot politisch-normativ festgelegt wird (Ortmann, 2012, S. 773). Wo zudem keine Marktpreise bestehen, fehlt ein impliziter Qualitätsmassstab. Die Qualität sozialer Dienstleistungen muss daher normativ, etwa auf Grundlage professioneller Kompetenz, in Form von Indikatoren expliziert werden (Ortmann, 2012, S. 773–774). Das bedeutet, dass sowohl die Bestimmung notwendiger Leistungen als auch deren Qualitätsbeurteilung nicht über Kaufentscheidungen erfolgen, sondern sozialpolitisch und fachlich begründet werden sollten, orientiert an gesellschaftlich definierten Bedarfen und den Anliegen der Adressat:innen.

Auf politisch-struktureller Ebene lässt sich Ressourcenmangel im Zürcher Kontext somit nicht als zufälliges Defizit verstehen. Er lässt sich im Zusammenhang mit einem politisch-administrativen Rahmen einordnen, der durch offen formulierte gesetzliche Vorgaben (§ 19 KJHG), kommunale Finanzierungshoheit und budgetbezogene Priorisierungs- und Verteilungsprozesse geprägt ist (AJB, 2016, S. 3–4).

Die professionspolitische Dimension zeigt sich somit darin, dass fachlich begründete Ressourcenbedarfe nicht automatisch verbindlich werden, sondern in politischen und administrativen Aushandlungsprozessen vertreten werden müssen.

Im Rahmen einer Educational-Governance-Perspektive wird sichtbar, dass diese Rahmensetzungen in kommunalen Steuerungs- und Priorisierungsprozessen konkretisiert werden. Managementorientierte Steuerungslogiken, wie sie im Diskurs um NPM beschrieben werden, helfen dabei, jene Spannungen einzuordnen, die entstehen, wenn fachliche Bedarfe der SSA über Kennzahlen, Budgets oder dokumentierbare Leistungen abgebildet werden sollen. Damit bildet der politisch-strukturelle Rahmen zugleich die Ausgangslage für die im folgenden Unterkapitel analysierten institutionellen Bedingungen.

3.2 Institutionelle Rahmenbedingungen

Neben den politisch-strukturellen Rahmensetzungen prägen institutionelle Bedingungen den Handlungsspielraum professionellen Handelns in entscheidender Weise (Heiner, 2012, S. 612–614). Im Zürcher SSA-Kontext konkretisiert sich dies in Trägerschafts- und Zuständigkeitsregelungen sowie in der strukturellen und konzeptionellen Ausgestaltung von Kooperationen im schulischen Alltag (AJB, 2024, S. 20, 25, 27). Sie wirken als vermittelnde Ebene zwischen rechtlich-politischen Vorgaben und der praktischen Umsetzung des Auftrags (Heiner, 2012, S. 612–614, 617). Im weiteren Verlauf wird gezeigt, dass solche institutionellen Arrangements auch zur Entstehung und Verstetigung von Ressourcenmangel beitragen können.

Die Trägerschafts- und Zuordnungsmodelle der SSA sind im Kanton Zürich nicht einheitlich geregelt. Sie können bei Sozialverwaltungen, eigenständigen Abteilungen innerhalb von Bildungsverwaltungen, bei Schulen selbst oder in Mischformen verschiedener Verwaltungseinheiten angesiedelt sein (AJB, 2024, S. 25). Daraus ergibt sich eine potenzielle doppelte institutionelle Verankerung der SSA, einerseits durch die Zuordnung zu unterschiedlichen Trägerschaften und andererseits durch die Tätigkeit im schulischen Kontext. Diese doppelte Verankerung lässt sich fachwissenschaftlich als eine strukturell dynamische Kopplung der beiden professionalisierten Subsysteme Soziale Hilfe und Erziehung (Soziale Arbeit und Schule) fassen, die das Handlungsfeld gemeinsam steuern (Ziegele & Good, 2019, S. 26). Die Ausgestaltung dieser institutionellen Zuordnung beeinflusst, in welchem Umfang fachliche Steuerung, Entscheidungsautonomie und Kooperationsbeziehungen geregelt sind (Ziegele & Good, 2019, S. 24–26).

Je nach Trägerschafts- und Kooperationsmodell variieren die Anforderungen an Zusammenarbeit und Abstimmung, insbesondere wenn Entscheidungs-, Steuerungs- und Ressourcenzuständigkeiten auf unterschiedliche Akteur:innen verteilt sind (Ziegele & Good, 2019, S. 26).

In solchen Konstellationen entstehen erhöhte Abstimmungsanforderungen (Olk & Speck, 2012, S. 357–358), um das eigenständige fachliche Profil gegenüber schulischen Erwartungen und Strukturbedingungen zu wahren (Ziegele & Good, 2019, S. 26). Je nach Modell variiert dabei der Grad an fachlicher Autonomie gegenüber der Gefahr einer funktionalen Vereinnahmung der SSA für unterrichtsnahe Zwecke (Ziegele & Good, 2019, S. 32–33). Diese Notwendigkeit zur kontinuierlichen Aushandlung der Kooperationsbeziehung bindet zeitliche Ressourcen, da gelingende Kooperation regelmässige Auftragsklärung, gemeinsame Verständigung über Ziele und Rollen sowie geeignete Austauschgefässe voraussetzt (Ambord & Hostettler, 2023, S. 260–261; AJB, 2024, S. 20). Dadurch wird Kooperation selbst zu einem ressourcenrelevanten Bestandteil der Leistungserbringung und kann bestehende Ressourcenengpässe zusätzlich verstärken. In diesem Zusammenhang kann eine institutionelle Bedingung von Ressourcenengpässen in der Trägerschafts- und Zuständigkeitslogik gesehen werden. Im Kanton Zürich gewährleisten Trägerschaften die Leistungserbringung und Führung der SSA, während die Gemeinden in der Leistungsverantwortung bleiben und die Dienstleistung finanzieren (AJB, 2024, S. 25). Zugleich sind Bedarf und Kontextbedingungen vor Ort zu analysieren, wobei die Bemessung der Stellenprozente als Herausforderung beschrieben wird (AJB, 2016, S. 14). Diese institutionelle Trennung von Ressourcensteuerung und Bedarfserkennung kann dazu führen, dass notwendige Ressourcenanpassungen zeitverzögert oder unzureichend erfolgen und Bedarfe nicht unmittelbar in Steuerungsentscheidungen einfließen. Fehlen klare Leistungsvereinbarungen, definierte Schnittstellen und verbindliche Austauschgefässe, muss Zusammenarbeit situativ ausgehandelt werden. Dies erzeugt Mehraufwand, ohne dass dafür zusätzliche Stellenanteile zur Verfügung stehen (AJB, 2016, S. 14).

Die institutionelle Perspektive zeigt, dass Ressourcenmangel nicht allein aus politisch-strukturellen Vorgaben resultiert, sondern auch durch institutionelle Arrangements mitproduziert wird. Unklare Zuständigkeiten, fragmentierte Entscheidungswege und fehlende formale Einbindung gehen mit Reibungsverlusten einher, die professionelle Handlungsspielräume begrenzen. Dadurch können institutionelle Rahmenbedingungen Ressourcenengpässe nicht allein erklären, aber deren Entstehung und Verstetigung mitprägen.

3.3 Organisationale Rahmenbedingungen und Steuerungslogiken

Während Kapitel 3.2 die institutionellen Arrangements der Einbettung und Zuständigkeit fokussierte, richtet sich der Blick nun auf die organisationale Ebene, also auf die Frage, wie Knappheit innerhalb dieser Rahmenbedingungen praktisch verarbeitet, priorisiert und in Steuerungsentscheidungen übersetzt wird. Die organisationstheoretische Perspektive vertieft das Verständnis dafür, wie sich politisch-strukturelle und institutionelle Rahmenbedingungen in der konkreten Praxis der SSA auswirken (Heiner, 2012, S. 611–613). Sie ermöglicht es, Ressourcenmangel nicht lediglich als quantitatives Defizit zu beschreiben, sondern als durch organisationale Steuerungs- und Entscheidungslogiken mitgeprägtes Problem zu analysieren. An Ortmann (2012) lässt sich diese organisationale Perspektive anschliessen, weil er zeigt, dass Verwaltungshandeln in sozialen Dienstleistungen durch Arbeitsteilung, Koordination, Kompetenzverteilung und Formalisierungsprozesse strukturiert wird (S. 769–771). In organisationssoziologischer Perspektive lässt sich dieses Verständnis an die Beschreibung komplexer Problemlagen (Büchner, 2012, S. 20–22) sowie an institutionell strukturierte Selektions- und Zuständigkeitslogiken anschliessen (Heiner, 2012, S. 612–613).

Während NPM in Kapitel 3.1 vor allem als output- und managementorientierte Steuerungsrationalität eingeführt wurde, wird hier eine ergänzende, jedoch nicht identische organisationssoziologische Perspektive verwendet. Damit wird nicht unterstellt, dass im Zürcher Kontext ein bestimmtes Steuerungsmodell durchgehend oder einheitlich angewendet wird. Vielmehr dienen beide Perspektiven dazu, unterschiedliche Steuerungslogiken sichtbar zu machen, die den Handlungsspielraum der SSA auf verschiedenen Ebenen begrenzen können. Gemeint sind input-, regel- und haushaltsbezogene Steuerungsformen. Damit wird der NPM-Bezug nicht ersetzt, sondern um eine organisationssoziologische Perspektive erweitert. Ortmann (2012) zeigt, dass organisationale Praxis auch durch formale Regeln, arbeitsteilige Zuständigkeitsordnungen und institutionelle Steuerungsmechanismen geprägt ist (S. 769–770). Für öffentlich verantwortete Organisationen bzw. Verwaltungskontexte zeigt sich dies daran, dass die Mittel für bestimmte Aufgaben über den Haushaltsplan festgelegt werden und Steuerung damit nicht primär von der Leistungsseite, sondern vom Mitteleinsatz (Input) her erfolgt (Ortmann, 2012, S. 773).

Ausgehend von Ortmanns (2012) Analyse personenbezogener sozialer Dienstleistungen im Spannungsfeld zwischen Konditional- und Zweckprogrammierung (S. 771–772) lässt sich für die SSA ableiten, dass ihr Handlungsspielraum auch durch ihre organisationale Einbettung und die jeweils wirksame Steuerungslogik mitgeprägt wird.

Als personenbezogene soziale Dienstleistung lässt sich die SSA dem von Ortmann (2012) beschriebenen Bereich professionell-kommunikativen Handelns zuordnen, das nur begrenzt conditionalprogrammierbar ist und sich nicht nach einer Wenn-Dann-Struktur organisieren lässt (S. 771). Ortmann (2012) zeigt, dass solche Dienstleistungen auf situatives, fallbezogenes Handeln angewiesen sind und sich nur begrenzt standardisieren oder formalisieren lassen (S. 771).

Daraus ergibt sich ein Spannungsverhältnis, da die fachliche Umsetzung sozialarbeiterischer Aufgaben zeitliche und organisationale Spielräume voraussetzt, die innerhalb input- und regelorientierter Steuerungslogiken nur eingeschränkt zur Verfügung stehen. In der Konsequenz bedeutet dies, dass professionelle Handlungskompetenz ihr Potenzial nicht entfalten kann, wenn die institutionellen Rahmenbedingungen diese notwendigen Spielräume nicht bereitstellen, da ihr, wie Heiner (2012) betont, die entscheidende Ressourcendimension fehlt (S. 617–618).

Dieser organisationale Logikkonflikt besteht grundsätzlich unabhängig von der Ressourcenausstattung, wird jedoch durch strukturelle Engpässe erheblich verschärft. Unter knappen zeitlichen und personellen Ressourcen reduzieren sich die Möglichkeiten zur professionellen Aus handlung, Kooperation und Reflexion deutlich. Dadurch können organisationale Widersprüche nur begrenzt fachlich bearbeitet werden und schlagen verstärkt als Handlungs dilemmata in den Arbeitsalltag der SSA durch. Die organisationstheoretische Analyse verdeutlicht damit, dass Ressourcenmangel nicht als isoliertes quantitatives Defizit zu verstehen ist, sondern als Katalysator systemischer Spannungen zwischen Steuerung, Organisation und professioneller Fallorientierung. Diese Spannungen beruhen auf der Überlagerung widersprüchlicher Organisationslogiken, die unterschiedliche Anforderungen an Steuerung, Zeitlichkeit, Autonomie und Professionalität stellen und dadurch die Einlösung professioneller Standards im schulischen Kontext erschweren.

3.4 Analytische Bündelung und Überleitung zum Zürcher Kontext

Nach der getrennten Analyse der verschiedenen Ebenen werden die zentralen Zusammenhänge im Folgenden kurz zusammengeführt. Die organisationstheoretische Perspektive dient dabei als analytische Klammer, um die politisch-rechtlichen Rahmensetzungen (Kapitel 3.1), die institutionellen Arrangements (Kapitel 3.2) und die organisationalen Steuerungslogiken (Kapitel 3.3) nicht isoliert, sondern als miteinander verschränkte Bedingungsfaktoren eines strukturell erzeugten Spannungsfeldes zu begreifen.

Diese Verschränkung der drei Ebenen wird in Abbildung 1 schematisch verdichtet und als Zusammenspiel politisch-struktureller, institutioneller und organisationaler Bedingungen dargestellt, ohne die einzelnen theoretischen Analyseperspektiven vollständig abzubilden. Innerhalb dieses Gefüges zeigt sich, dass Ressourcen in der SSA nicht durchgehend entlang fachlicher Bedarfe verteilt werden, sondern institutionell verankerten Prioritäten und Steuerungslogiken folgen (Baier & Heeg, 2011, S. 25, 134).

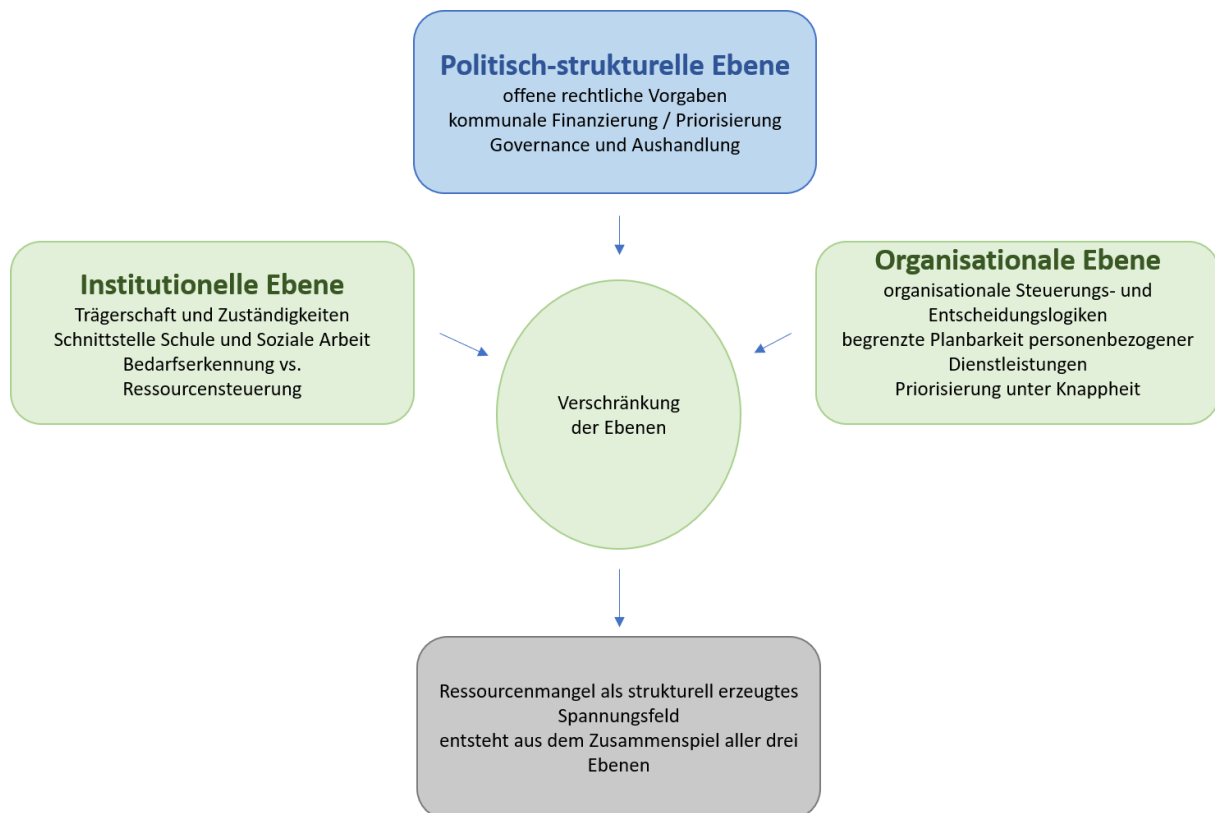


Abbildung 1: Mehrdimensionale Ursachen von Ressourcenmangel in der Schulsozialarbeit (eigene Darstellung).

Ergänzend verdeutlicht die schulrechtliche Perspektive, dass die Unbestimmtheit rechtlicher Rahmenbedingungen erhebliche Spielräume in der konkreten Ausgestaltung von Zuständigkeiten und Ressourcenzuweisungen eröffnet (Hanschmann, 2022, S. 321, 324, 326). Für die SSA kommt hinzu, dass sie nicht primär schulrechtlich, sondern im Kanton Zürich über § 19 KJHG gerahmt wird. Diese offene kinder- und jugendhilferechtliche Rahmung (§ 19 KJHG) wirkt über kommunale Zuständigkeit, mögliche Führungsübertragung und Leistungsvereinbarungen auf ihre organisatorische Einbettung und mittelbar auf ihre Ressourcenausstattung im schulischen Alltag ein (AJB, 2016, S. 3). Diese rechtlich-strukturellen Unschärfen führen dazu, dass fachlich notwendige Ressourcen auf der Umsetzungsebene immer wieder neu ausgehandelt werden müssen, anstatt verbindlich abgesichert zu sein (Baier & Heeg, 2011, S. 17–19, 35–36).

Die beschriebenen politisch-rechtlichen und institutionellen Bedingungen verstärken die in Kapitel 3.3 dargestellten divergierenden Organisationslogiken. Zwar ist das Spannungsverhältnis zwischen administrativer Steuerung und professioneller Handlungslogik bereits in der begrenzten Konditionalprogrammierbarkeit personenbezogener sozialer Dienstleistungen angelegt (Ortmann, 2012, S. 771–773), unter Bedingungen struktureller Knappheit und steigender Anforderungen spitzt es sich jedoch weiter zu (Möller, 2012, S. 737–739).

Ressourcenmangel ist folglich nicht allein als quantitatives Defizit zu verstehen, sondern wird auch durch strukturelle Bedingungen mitgeprägt. Dies zeigt sich zum einen darin, dass fachliche Zuständigkeitsansprüche der SSA innerhalb schulischer Definitions- und Anerkennungsverhältnisse nur begrenzt zur Geltung kommen (Baier & Heeg, 2011, S. 36). Zum anderen sind personenbezogene soziale Dienstleistungen innerhalb administrativer Steuerungslogiken nur begrenzt anschlussfähig, formalisier- und steuerbar (Ortmann, 2012, S. 771–773). In der Konsequenz droht damit, wie Möller (2012) warnt, ein «Raubbau» an der professionellen Substanz, wenn notwendige Reflexions- und Unterstützungsstrukturen zugunsten formaler Abläufe eingeschränkt werden (S. 737–739). Wie sich die hier herausgearbeiteten strukturellen und institutionellen Zusammenhänge im konkreten Referenzrahmen des Kantons Zürich ausprägen, wird im folgenden Kapitel 3.5 exemplarisch analysiert.

3.5 Kantonale und kommunale Strukturen im Zürcher Kontext

Der Kanton Zürich dient im Folgenden als exemplarischer Referenzrahmen, um die in den vorangegangenen Kapiteln herausgearbeiteten strukturellen Mechanismen konkret zu veranschaulichen. Die in Kapitel 3.1 analysierte offene kantonale Rahmung bei gleichzeitiger kommunaler Finanzierungshoheit sowie die in Kapitel 3.4 dargestellte Verschränkung unterschiedlicher Steuerungs- und Organisationslogiken führen in der Praxis zu einer erwartbaren Heterogenität der Ressourcenausstattung. Die Ausgestaltung liegt damit in der Verantwortung der Gemeinden und kann sich hinsichtlich Trägerschaft, Organisationsmodell und Stellenbemessung deutlich unterscheiden. Diese Unterschiede zeigen sich unter anderem in unterschiedlichen Leistungsvereinbarungen und divergierenden Schüler:innen-pro-Vollzeitstellen-Relationen (AJB, 2016, S. 3–4, 19).

In einem föderal strukturierten Wohlfahrtssystem, in dem tragende soziale Leistungen traditionell in der Kompetenz von Gemeinden und Kantonen verbleiben, sind Unterschiede in der Ausgestaltung jedoch nicht per se Abweichungen, sondern institutionell angelegt (Gredig & Goldberg, 2012, S. 405).

Lokale Spielräume der Umsetzung bilden damit einen Kontextfaktor, der auch im Kanton Zürich zur Heterogenität der Ressourcenausstattung beiträgt. Ergänzend ist zu berücksichtigen, dass die kommunale Organisationshoheit mit unterschiedlichen administrativen Strukturen einhergeht.

Während in grösseren Städten häufig ausdifferenzierte Fachämter bestehen, können soziale Aufgaben in anderen kommunalen Kontexten auch in breiter gefasste Zuständigkeiten eingebunden sein (Ortmann, 2012, S. 768–769). Diese strukturellen Unterschiede bilden einen weiteren Kontextfaktor für die variierende Ausgestaltung der SSA auf kommunaler Ebene. Solche kommunalen Unterschiede sind zudem nicht losgelöst von gesellschaftlichen Ungleichheitslagen zu betrachten. Sie treffen auf regional bzw. sozialräumlich ungleich verteilte Belastungen und Unterstützungsbedarfe (Deppe & Hadjar, 2022, S. 793–794, 798), wodurch soziale und bildungsbezogene Ungleichheiten für die Analyse der Ressourcenausstattung bedeutsam werden.

Wie beschrieben zeigt sich strukturelle Offenheit im Kanton Zürich in unterschiedlichen Trägerschafts- und Organisationsmodellen. Während die SSA in der Stadt Zürich organisatorisch dem Sozialdepartement und dort den Sozialen Diensten zugeordnet ist und sich als Teil der Kinder- und Jugendhilfe versteht (Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 4–7), finden sich in anderen Gemeinden auch Anbindungen an schulische oder bildungsbezogene Verwaltungsstrukturen (AJB, 2024, S. 25). Damit konkretisiert sich im Fall der Stadt Zürich die rechtlich eröffnete kantonale Ausgestaltungsoffenheit in eine spezifische lokale Steuerungs- bzw. Governance-Konstellation. Die strategische und operative Steuerung der SSA liegt hier im Verantwortungsbereich des Sozialdepartements, während die Leistungserbringung im System Schule erfolgt (Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 4–7). Daraus ergibt sich analytisch ein Spannungsverhältnis zwischen administrativ geplanten Ressourcen (Budget- und Stellenplanung im Sozialdepartement) und situativ entstehenden Unterstützungsbedarfen im Schulalltag. In der Stadt Zürich zeigt sich die offene kantonale Rahmensetzung daher in einer kommunalen Verwaltungsstruktur, die fachlich im Sozialwesen verankert ist, organisatorisch jedoch auf enge Kooperation mit dem Bildungsbereich angewiesen bleibt (Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 4–7). Die Folgen dieser Strukturvarianten werden unter anderem in den Betreuungsrelationen sichtbar. Der Lagebericht des Amtes für Jugend und Berufsberatung weist für das Jahr 2015 einen kantonalen Durchschnitt von 651 Schüler:innen pro Vollzeitstelle aus.

Für die Stadt Zürich ist inzwischen, wie bereits in Kapitel 1.2 dargestellt, seit dem Inkrafttreten des SSA-Reglements am 1. November 2025 ein Stellenschlüssel von 1,0 Stellenwert pro 600 Schüler:innen verbindlich festgelegt. Die regionale Spannweite ist jedoch beträchtlich. Während in den Bezirken Winterthur und Andelfingen eine Relation von 540 Schüler:innen pro Vollzeitstelle ausgewiesen wurde, betrug im Jahr 2015 die entsprechende Relation in der Stadt Winterthur 1038 Schüler:innen pro Vollzeitstelle (AJB, 2016, S. 4). Für die Stadt Winterthur wurde inzwischen ebenfalls eine kommunal-rechtliche Grundlage geschaffen.

Die Verordnung über die Volksschule in der Stadt Winterthur vom 29. August 2022, SRS 4.1-1, sieht in Art. 5 Abs. 2 vor, dass pro 690 Schüler:innen eine Vollzeitstelle einzusetzen ist. Nach Art. 5 Abs. 3 erfolgt die Festlegung der Stellen mindestens alle zwei Jahre aufgrund der aktuellen Zahl der Schüler:innen. Diese Spannweite verdeutlicht, dass auch in urbanen Kontexten mit ausdifferenzierten Verwaltungsstrukturen keine vergleichbare Ressourcenausstattung gewährleistet ist. Dies verweist auch für die Stadt Zürich darauf, dass Umfang und personelle Ausstattung der SSA im Rahmen der gesetzlichen Offenheit Ergebnis kommunaler Prioritätensetzungen bleiben. Die gesetzliche Verpflichtung zur Sicherstellung eines bedarfsgerechten Angebots (§ 19 Abs. 1 KJHG) gewährleistet damit die Existenz von SSA, jedoch keine strukturelle Äquivalenz der Ressourcenausstattung zwischen den Gemeinden.

Die im Kanton Zürich beobachtbare Heterogenität ist folglich als systematisch angelegte Folge der offenen rechtlichen und organisatorischen Rahmensetzung zu verstehen. In den konkreten kommunalen Umsetzungen bedeutet dies, dass die in Kapitel 2 beschriebenen Spannungsfelder, insbesondere Priorisierungsdruck, Verschiebung hin zu Einzelfallarbeit sowie begrenzte Präsenzressourcen, nicht lediglich als organisationsinterne Besonderheiten, sondern als strukturelle Effekte dieser mehrstufigen Steuerungsarchitektur zu interpretieren sind. Die jeweilige kommunale Ausgestaltung füllt die kantonale Rahmensetzung konkret aus, ohne die darin angelegte Offenheit und die daraus folgenden strukturellen Begrenzungen grundsätzlich aufzuheben.

3.6 Analytische Verdichtung der Ursachen von Ressourcenmangel in der SSA

Die vorangegangenen Unterkapitel zeigen, dass Ressourcenmangel in der SSA nicht auf eine einzelne Ursache reduziert werden kann. Er entsteht im Zusammenspiel politisch-rechtlicher Rahmensetzungen, institutioneller Arrangements und organisationaler Entscheidungslogiken und stabilisiert sich dadurch strukturell.

Damit wirkt Ressourcenmangel über einzelne Situationen hinaus als wiederkehrende Strukturbedingung professionellen Handelns. Auf der politisch-rechtlichen Ebene zeigt sich eine strukturelle Diskrepanz zwischen normativem Anspruch und tatsächlicher Steuerungswirkung. Zwar formulieren kantonale und kommunale Grundlagen einen breiten Auftrag an die SSA, insbesondere im Hinblick auf Prävention, Früherkennung und Unterstützung in belasteten Lebenslagen (AJB, 2024, S. 7, 11, 14; Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 7, 9, 16).

Zugleich bleibt die Steuerungswirkung begrenzt, weil § 19 Abs. 1 KJHG zwar ein bedarfsgerechtes Angebot verlangt, jedoch keine quantitativen Vorgaben zur personellen Ausstattung enthält. Ein Indikator dieser Offenheit ist die heterogene personelle Ressourcierung, die sich im AJB-Lagebericht (2016) in deutlichen Unterschieden in der Kennzahl «Schüler:innen pro Vollzeitstelle» zwischen Bezirken und Städten zeigt (S. 4) und auch in den aktuellen kommunalen Stellenschlüsseln der Städte Zürich und Winterthur sichtbar wird. Aus der Governance-Perspektive wird damit deutlich, dass Steuerung nicht primär hierarchisch erfolgt, sondern über Netzwerk-, Aushandlungs- und Koordinationsbeziehungen vermittelt wird. Dadurch erhöht sich der Abstimmungsbedarf zwischen Akteur:innen und Ebenen, während kohärente Gesamtkoordination anspruchsvoller wird (Ittner et al., 2022, S. 305). Diese mehrdimensionale Problematik lässt sich zusätzlich dort schärfen, wo föderal und trägerschaftsbezogen unterschiedlich ausgestaltete Zuständigkeiten und Rahmenbedingungen sozialer Dienstleistungen bestehen (Gredig & Goldberg, 2012, S. 405). Treffen diese auf regional bzw. sozialräumlich ungleich verteilte Belastungen (Deppe & Hadjar, 2022, S. 793–794, 798), können daraus unterschiedliche Unterstützungsbedarfe entstehen. Die durch rechtliche Offenheit und governancebezogene Aushandlungsprozesse eröffnete Varianz der Ressourcierung lässt sich vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit herausgearbeiteten Befunde als nicht neutral einordnen. Sie kann zu ungleichen Versorgungslagen beitragen (AJB, 2016, S. 4), wodurch der gesetzliche Anspruch eines bedarfsgerechten Angebots (§ 19 Abs. 1 KJHG) praktisch unterlaufen werden kann.

Ressourcenmangel ist damit nicht nur ein Vollzugsproblem auf der Umsetzungsebene. Im Zürcher Kontext zeigt sich zwar eine formale Umsetzung des gesetzlichen Auftrags, zugleich bestehen jedoch deutlich unterschiedliche Ressourcierungsbedingungen (AJB, 2016, S. 3–4). Deppe und Hadjar (2022) zeigen, dass soziale Herkunft, schulische und regionale Bedingungen sowie rechtliche Vorgaben mit persistierenden Bildungsungleichheiten zusammenwirken und bestehende Herkunftseffekte verschärfen können (S. 794, 798).

Vor diesem Hintergrund lässt sich Ressourcenmangel als Risiko einordnen, durch das bestehende soziale und bildungsbezogene Ungleichheiten trotz formaler Umsetzung des gesetzlichen Auftrags weiterwirken oder sich verstärken können. Neben dieser politisch-rechtlichen und sozialräumlichen Dimension zeigt sich die institutionelle Problematik dort, wo die SSA organisatorisch dem Sozialwesen zugeordnet ist, ihre Leistung jedoch im System Schule erbringt. Damit entsteht eine Schnittstellenlage zwischen Sozialwesen und Schule, die sich mit Ziegele und Good (2019) als strukturell dynamische Kopplung eines eigenständigen und schulerweiternden Handlungsfeldes der Sozialen Arbeit beschreiben lässt (Ziegele & Good, 2019, S. 26).

Diese institutionelle Fragmentierung geht, wie beschrieben, mit divergierenden Erwartungshaltungen, unklaren Zuständigkeiten sowie einem erhöhten Kooperations- und Abstimmungsbedarf einher. Unter knappen Stellen- und Zeitressourcen bindet der erhöhte Kooperations- und Abstimmungsbedarf zusätzliche Arbeitszeit und verengt den fachlichen Handlungsspielraum. Dadurch wird die Umsetzung des fachlich breiten Auftrags selektiv. Auf organisationaler Ebene wird der offene, kommunal zu konkretisierende Auftrag (§ 19 KJHG) in eine machbarkeitsorientierte Vollzugslogik übersetzt, weil Steuerung primär über verfügbare Mittel und Regelvollzug erfolgt (Ortmann, 2012, S. 771–773). In dieser analytischen Verdichtung wird Ressourcenmangel in der SSA als strukturelles Spannungsfeld sichtbar. Er entsteht nicht durch das Versagen einzelner Akteur:innen, sondern durch das Zusammenspiel offener Steuerungsstrukturen, institutioneller Fragmentierung und organisationaler Verarbeitung von Knappheit. Diese Bedingungen begrenzen den professionellen Handlungsspielraum nachhaltig und verändern die Form sozialarbeiterischen Handelns. Die herausgearbeiteten Spannungsfelder sind damit Ausdruck einer systemischen Diskrepanz, in der fachlicher Anspruch und reale Umsetzungsmöglichkeiten strukturell auseinanderfallen. Diese analytische Verdichtung bildet die Grundlage für die nachfolgende professionsethische Analyse, in der die Einlösbarkeit professioneller Standards sowie des Berufsethos und der Mandate der Sozialen Arbeit unter Bedingungen knapper Ressourcen vertieft diskutiert wird (Kapitel 4).

4 Berufsethos und professionelle Standards im Spannungsfeld knapper Ressourcen

Die vorangehenden Kapitel zeigten, dass Ressourcenmangel in der SSA strukturell erzeugt wird und den Handlungsspielraum professionellen Handelns begrenzt. Kapitel 4 nimmt darauf aufbauend eine normative Perspektive ein. Im Zentrum steht die Frage, inwiefern berufsethische Grundlagen und professionelle Standards der Sozialen Arbeit unter den beschriebenen Bedingungen knapper Ressourcen eingelöst werden können. Der Fokus liegt dabei auf strukturellen Rahmenbedingungen, die diese Einlösung massgeblich mitbestimmen oder begrenzen. Ausgangspunkt ist daher der berufsethische Referenzrahmen der Sozialen Arbeit, der als Massstab dient, um die daraus entstehenden Spannungsfelder einzuordnen und kritisch zu reflektieren.

4.1 Berufsethische Grundlagen der Sozialen Arbeit

Die normative Grundlage der Sozialen Arbeit in der Schweiz wird im Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz von AvenirSocial formuliert. Der Berufskodex verankert Menschenwürde, Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit als entscheidende Grundprinzipien der Sozialen Arbeit und bestimmt damit einen berufsethischen Orientierungsrahmen (AvenirSocial, 2026, S. 6, 8–10). Fachpersonen werden verpflichtet, das Wohlergehen der Adressat:innen zu fördern sowie deren Integrität, Teilhabe und Schutz zu wahren (AvenirSocial, 2026, S. 7, 12–13, 19–22). Diese normativen Bezugspunkte sind für die SSA fundamental, weil sie im Zürcher Kontext als Dienstleistung der Sozialen Arbeit konzipiert ist und damit dem menschenrechtlich fundierten Orientierungsrahmen des Berufskodex untersteht (AJB, 2024, S. 6–7, 16–17). Zur handlungs- und strukturbezogenen Konkretisierung professioneller Verantwortung dient im Folgenden das Tripelmandat nach Staub-Bernasconi als analytischer Bezugsrahmen. Staub-Bernasconi entwickelt dieses Konzept ausgehend vom beruflichen Doppelmandat von Hilfe und Kontrolle und begründet damit die Notwendigkeit eines dritten Mandats, wenn Soziale Arbeit als Profession auf einer eigenständigen wissenschaftlichen und ethischen Grundlage handeln soll (Staub-Bernasconi, 2019, S. 83, 86–87).

Das Tripelmandat ist im Interaktionsdreieck von Trägerschaft und Gesellschaft, Adressat:innen und Profession verortet und umfasst neben dem Trägermandat sowie dem Mandat der Adressat:innen ein professionelles Mandat, das zweidimensional fundiert ist.

Dabei stützt es sich auf wissenschaftlich begründetes Wissen und auf eine verbindliche Berufsethik, die sich am Anspruch der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit orientiert (Staub-Bernasconi, 2019, S. 86–89, 92–93). Diese professionsethische Dimension ist für das Handeln in der SSA von grundlegender Bedeutung. Sie verpflichtet Fachpersonen, Strukturen und Machtaspekte ihres Praxisfeldes kritisch an den Kriterien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit zu prüfen (Knoche, 2023, S. 187). Institutionelle Erwartungen sind dabei nicht lediglich als organisationale Vorgaben zu übernehmen, sondern professionsethisch und menschenrechtlich zu beurteilen (Staub-Bernasconi, 2019, S. 91–92). Damit kann professionelle Verantwortung nicht auf einen regelkonformen Vollzug institutioneller Vorgaben und organisationaler Steuerungslogiken verkürzt werden. Das professionelle Mandat impliziert, dass institutionelle Strukturen, Aufträge und Erwartungen der Trägerschaft nicht nur auf ihre Legalität, sondern auch auf ihre menschenrechtliche Legitimität hin befragt werden müssen (Staub-Bernasconi, 2019, S. 91, 242–245). Diese Anforderung erweist sich in der Schulpraxis als anspruchsvoll, da Fachpersonen ihr professionelles Mandat im Spannungsfeld zwischen professionsethischen Anforderungen, den Interessen der Adressat:innen sowie den Erwartungen und Steuerungslogiken von Trägerschaft und Schulsystem realisieren müssen. Zugleich geschieht dies innerhalb institutioneller und organisationaler Rahmenbedingungen, die durch Zuständigkeiten, Vorgaben und Ressourcenausstattung strukturiert sind (AJB, 2016, S. 13–14; 2024, S. 8, 25).

Im Kontext strukturellen Ressourcenmangels gewinnt diese Perspektive zusätzliche Bedeutung, da knappe Ressourcen bestehende Machtasymmetrien im schulischen Kontext zusätzlich verschärfen können. Knoche (2023) zeigt, dass sich solche Machtasymmetrien unter anderem in Informationsungleichgewichten, eingeschränkten Zugängen zur Schulsozialarbeit sowie fehlenden Partizipationsrechten zeigen können (S. 186–187). Gerade wenn organisationale Defizite die Einlösbarkeit professioneller Ansprüche begrenzen, weist der Berufskodex in diesem Zusammenhang über individuelle ethische Pflichten hinaus auf eine strukturbezogene Verantwortung hin, indem Fachpersonen aufgefordert werden, Arbeitgeber:innen, Behörden und die Öffentlichkeit auf unterdrückende, ungerechte oder schädigende Situationen und Politiken aufmerksam zu machen (AvenirSocial, 2026, S. 18). Abbildung 2 verdeutlicht zusammenfassend, wie Berufskodex und Tripelmandat den professionellen Sollwert bilden, an dem die folgenden Unterkapitel die Spannungsfelder und Priorisierungslogiken bei knapper Ressourcenausstattung beurteilen.

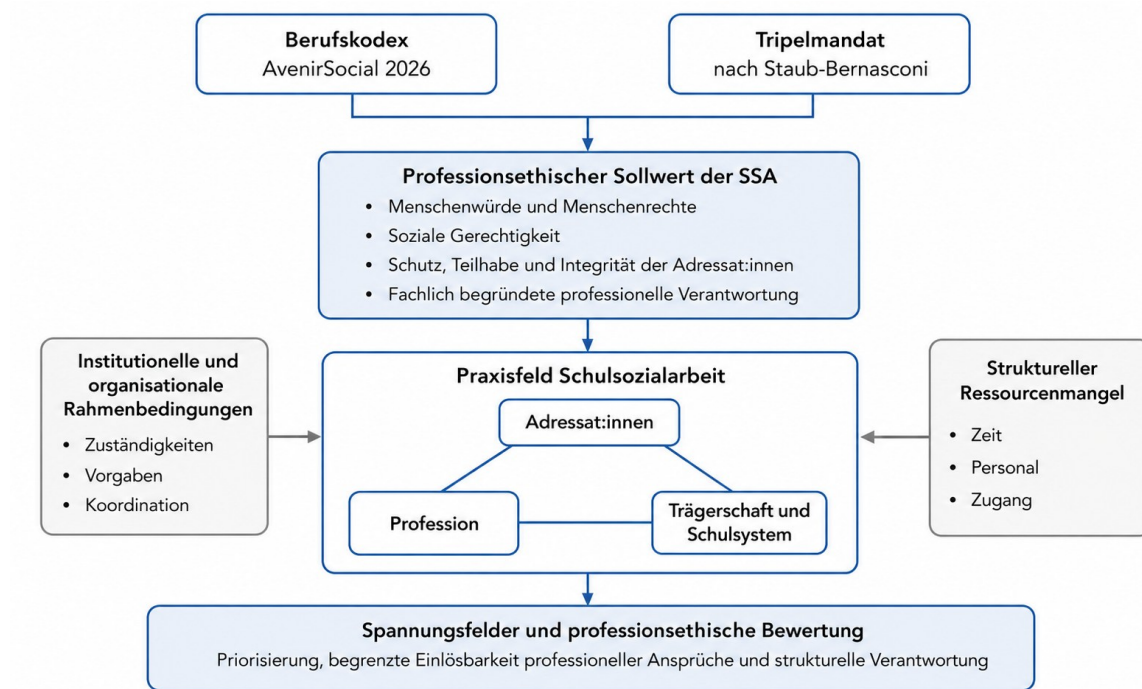


Abbildung 2: Berufsethischer Bewertungsrahmen der Schulsozialarbeit unter Bedingungen knapper Ressourcen (eigene Darstellung).

4.2 Spannungsfelder zwischen Anspruch und Realität

Der in Kapitel 4.1 beschriebene professionsethische Sollwert stösst in der Praxis der SSA auf erhebliche Umsetzungsbarrieren. Vor dem Hintergrund des in Kapitel 3 herausgearbeiteten strukturellen Ressourcenmangels verdichtet sich professionelles Handeln zu konfliktträchtigen Aushandlungs- und Entscheidungslagen. Fachpersonen müssen ihren Auftrag und die damit verbundenen Erwartungen trotz institutionell und zeitlich begrenzter Ressourcen bearbeiten (Baur et al., 2023, S. 130; Volk et al., 2018, S. 114–116). Zugleich versuchen sie, diesen Auftrag adressat:innenorientiert und kritisch-reflexiv zu realisieren (Spies, 2018, S. 59–60). Daraus ergibt sich ein professionsethisches Dilemma, weil Fachpersonen unter begrenzten Kapazitäten entscheiden müssen, welche Anliegen vertieft bearbeitet werden können und welche trotz fachlicher Notwendigkeit zurücktreten. Die folgenden Ausführungen bündeln diese Umsetzungsgrenzen deshalb als berufsethisch relevante Spannungsfelder.

Berufsethische Prinzipien werden im professionellen Alltag handlungsleitend, indem Fachpersonen Anforderungen und Aufträge im Hinblick auf ihre Vereinbarkeit mit professionellen Standards und ethischen Prinzipien prüfen und eine begründete fachliche Haltung in der Praxis umsetzen (AvenirSocial, 2026, S. 6).

Die praktische Umsetzung dieser Standards und Prinzipien ist jedoch an institutionelle, personelle und infrastrukturelle Rahmenbedingungen der SSA gebunden (AJB, 2024, S. 25, 29–30) und setzt zugleich zeitliche sowie organisationale Handlungsspielräume voraus (Heiner, 2012, S. 611–612, 617–618). Fehlen diese Voraussetzungen, bleiben Fachpersonen ethischen Anforderungen zwar verpflichtet, können sie jedoch strukturell bedingt nicht verlässlich in der erforderlichen Breite und Qualität einlösen (siehe Kap. 2–3 und 4.1). Professionelle Standards dienen hier zugleich als Übersetzungs- und Prüfmarker, an denen im Alltag sichtbar wird, wo der Soll-Anspruch an strukturelle Umsetzungsgrenzen stösst. Berufsethisch relevant wird dieses Spannungsfeld dort, wo der Präventions- und Entwicklungsauftrag der SSA zwar fachlich eingefordert wird (AJB, 2024, S. 11; Ziegele & Good, 2019, S. 26), unter knappen Ressourcen jedoch zugunsten einer Dringlichkeits- bzw. Interventionslogik zurücktritt (AJB, 2016, S. 14, 19).

Aus berufsethischer Sicht wird die Einlösbarkeit von Niederschwelligkeit problematisch, wenn Sichtbarkeit, Präsenz und zeitliche Verfügbarkeit zwar als fachliche Anforderungen gelten, unter knappen Ressourcen aber nicht verlässlich gewährleistet werden können. Auch Partizipation wird berufsethisch relevant, wenn zeitintensive Aushandlungs- und Klärungsprozesse zugunsten kurzfristiger, kapazitätsorientierter Bearbeitung zurücktreten (siehe Kap. 2.2.3, 2.3.3 und 4.1). Ein weiteres Spannungsfeld betrifft Kontinuität, Beziehungsarbeit und die Verlässlichkeit professionellen Handelns. Berufsethisch relevant ist dabei, dass nicht nur die Auswahl bearbeitbarer Anliegen betroffen ist, sondern auch die Tiefe, Kontinuität und Verlässlichkeit professioneller Unterstützung unter Druck geraten (Kap. 2.2.3 und 2.3). Wie in Kapitel 2.3.3 und 3.2 aufgezeigt wurde, entstehen schliesslich berufsethisch relevante Spannungen in der multiprofessionellen Kooperation und Rollenklärung, die im Zürcher Kontext durch die Schnittstellenlage zwischen Schule und Sozialwesen zusätzlich verstärkt werden können. Kooperation erfordert Zeitgefässe, klare Zuständigkeiten und verbindliche Strukturen.

Diese Spannungsfelder markieren jene Stellen, an denen Ressourcenmangel nicht nur zu Leistungsreduktionen führt, sondern die Einlösbarkeit professionsethischer Standards strukturell begrenzt und normative Dilemmata im Sinne des Tripelmandats hervorbringt (siehe Kap. 2.3 und 4.1). Kapitel 4.3 nimmt diese Spannungsfelder als Bewertungsfolie auf und diskutiert anhand der Fachliteratur, wie die Konsequenzen für Berufsethos, professionelle Standards und professionelle Verantwortung unter Bedingungen knapper Ressourcen einzuordnen sind.

4.3 Fachliterarische Bewertung professionsethischer Spannungsfelder

Die in Kapitel 4.2 herausgearbeiteten Spannungsfelder verweisen mit Blick auf die Fachliteratur auf organisatorische Engpässe und auf professionsethisch relevante Begrenzungen professionellen Handelns. Im Lichte des Berufskodex und des professionellen Tripelmandats richtet sich die Bewertung daher nicht primär auf das individuelle Bewältigungshandeln einzelner Fachpersonen, sondern auf jene strukturellen Bedingungen, unter denen fachlich und ethisch begründete Anforderungen nur eingeschränkt eingelöst werden können.

Ein erstes Bewertungskriterium betrifft die Einlösbarkeit des Mandats gegenüber den Adressat:innen (Staub-Bernasconi, 2019, S. 86–87). Als problematisch erscheint insbesondere, wenn professionelle Unterstützung zunehmend durch Dringlichkeit und verfügbare Kapazitäten geprägt wird, während präventive und fallunabhängige Zugänge strukturell zurücktreten (AJB, 2016, S. 14, 19; Fischer et al., 2018, S. 17–19) und niederschwellige Zugänge nur unter Bedingungen ausreichender Präsenz und zeitlicher Erreichbarkeit eingelöst werden können (Fischer et al., 2018, S. 17–19; Hostettler et al., 2020, S. 141–143). Ressourcenmangel beschränkt in dieser Perspektive nicht bloss verfügbare Leistungen. Er begrenzt strukturell die Möglichkeit, das Mandat gegenüber den Adressat:innen frühzeitig, zugänglich und bedarfsorientiert einzulösen (AvenirSocial, 2026, S. 12–13, 19–20; Hostettler et al., 2020, S. 141–143; Staub-Bernasconi, 2019, S. 86–87).

Ein weiteres Bewertungskriterium betrifft die Einlösbarkeit des professionsbezogenen Mandats der Sozialen Arbeit. Dieses verweist darauf, dass professionelles Handeln auch bei Ressourcenknappheit an wissenschaftlich, fachlich und berufsethisch begründeten Standards professioneller Qualität zu messen ist (AvenirSocial, 2026, S. 6, 19; Staub-Bernasconi, 2019, S. 86–87, 89, 91) und deshalb nicht auf die Bearbeitung akuter Fälle reduziert werden kann. Dazu zählen mit Blick auf die SSA unter anderem tragfähige Beziehungsarbeit, fachliche Reflexion sowie abgestimmte Kooperation. Diese werden nicht als blosser Ergänzungen, sondern als zentrale Bedingungen professionellen Handelns behandelt (Hostettler et al., 2020, S. 59, 82, 131, 136). Wenn diese unter Bedingungen begrenzter personeller und zeitlicher Ressourcen nur selektiv, verkürzt oder situativ eingelöst werden können, lässt sich dies als Hinweis auf eine strukturelle Gefährdung professioneller Qualität interpretieren (Staub-Bernasconi, 2019, S. 91). Problematisch ist dabei nicht allein, dass weniger geleistet werden kann, sondern dass sich die Form professionellen Handelns selbst verschiebt.

Fachlich begründete, dialogische und fallbezogene Prozesslogiken geraten unter Druck, während Bearbeitungsformen stärker durch knappe Kapazitäten und organisationale Vorgaben geprägt werden (Staub-Bernasconi, 2019, S. 248–250). Zugleich unterliegt die SSA situativen Aushandlungszwängen im schulischen Setting (Maier & Zipperle, 2023, S. 29–30). Unter solchem Handlungsdruck können Fallbearbeitungen zudem beschleunigt und verdichtet werden, sodass fachliche Begründung, sorgfältige Abklärung und reflexive Prüfung verkürzt werden (Franzheld, 2023, S. 209–210).

Empirische Befunde aus dem schulischen Kontext zeigen zudem, dass schulische Rahmenbedingungen wie knappe personelle und zeitliche Ressourcen die Umsetzung sozialpädagogischer Beiträge begrenzen. In den untersuchten Tagesschulen steht die Sicherung des Unterrichtsbetriebs und der Versorgung im Mittelpunkt, wodurch der Beitrag sozialpädagogischer Fachkräfte teilweise unter Legitimationsdruck gerät oder ihm Anerkennung fehlt (Chiapparini, 2023, S. 64–65). Professionsethisch und sozialpolitisch relevant ist darüber hinaus, dass strukturelle Unterschiede zwischen Schulen, Gemeinden oder Regionen mit ungleichen Zugangs- und Unterstützungsbedingungen einhergehen können. Organisation, Trägerschaft, Versorgungsmodell, Niederschwelligkeit, Ressourcenausstattung und Kooperationsformen der SSA sind je nach kantonalem, regionalem oder kommunalem Kontext unterschiedlich ausgestaltet (Hostettler et al., 2020, S. 73, 113–114, 197–198). Im schulischen Kontext zeigen sich Unterschiede darin, wie sozialpädagogische Zuständigkeiten ermöglicht, anerkannt und durch Ressourcen abgesichert werden (Chiapparini, 2023, S. 54, 62–65).

Vor diesem Hintergrund lässt sich Ressourcenmangel als Qualitätsproblem professioneller Praxis sowie als Frage von Zugangsgerechtigkeit und sozialpolitischer Steuerung bewerten. Aus dieser Bewertung folgt professionsethisch, dass professionelle Verantwortung nicht im möglichst guten Umgang mit knappen Mitteln aufgeht. Vielmehr müssen auch jene organisationalen und strukturellen Bedingungen zum Gegenstand fachlicher Kritik werden, unter denen professionsethisches Handeln und die Einlösbarkeit professioneller Standards nur eingeschränkt möglich sind (Staub-Bernasconi, 2019, S. 89–92). Aus dem Berufskodex ergibt sich zudem, dass berufsethische Verantwortung nicht nur das eigene Handeln betrifft, sondern auch die kritische Benennung von Situationen, Politiken und organisationalen Bedingungen einschliesst, unter denen bedarfsorientiertes, menschenrechtsbasiertes und professionell eigenständiges Handeln erschwert wird (AvenirSocial, 2026, S. 8, 10, 18).

4.4 Zusammenführung der Ergebnisse

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, dass berufsethische und professionelle Ansprüche dort eingeschränkt einlösbar sind, wo sie normativ eingefordert, institutionell jedoch nicht ausreichend abgesichert werden (Chiapparini, 2023, S. 64–65). Diese unzureichende Absicherung zeigt sich etwa in begrenzten Ressourcen sowie strukturellen Einschränkungen von Handlungsspielräumen (Knoche, 2023, S. 186–187). Dazu gehören insbesondere Niederschwelligkeit, Kontinuität, Prävention, fachliche Reflexion und anwaltschaftliche Orientierung.

Die daraus entstehenden Spannungsfelder sind nicht primär individuell verursacht, sondern in den strukturellen Rahmenbedingungen des Handlungsfeldes angelegt (Maier & Zipperle, 2023, S. 27–28). Damit werden strukturell erzeugte Entscheidungs- und Priorisierungsdilemmata in den professionellen Alltag der Fachpersonen verlagert, obwohl ihre Ursachen wesentlich in den strukturellen und institutionell-organisationalen Bedingungen der SSA liegen (Maier & Zipperle, 2023, S. 34, 36). Professionsethisch relevant ist dies, weil organisationale Rahmenbedingungen professionsethisches Handeln ermöglichen müssen (Staub-Bernasconi, 2019, S. 91). Ressourcenmangel geht damit über ein organisationsinternes oder individuelles Belastungsthema hinaus und ist als professionsethisch relevantes Strukturproblem zu verstehen. Kapitel 5 greift diese Befunde auf und diskutiert die daraus folgenden professionellen und strukturellen Implikationen.

5 Professionelle und strukturelle Implikationen begrenzter Einlösbarkeit zentraler Standards

Kapitel 5 setzt am herausgearbeiteten professionsethischen Befund an und richtet den Fokus auf die daraus folgenden professionellen und strukturellen Implikationen. Zunächst werden die Folgen für professionelle Qualität, fachliche Autonomie und Berufsidentität analysiert (5.1). Anschliessend stehen Organisation, Steuerung und Zugangsgerechtigkeit im Zentrum (5.2). Darauf aufbauend werden professionell notwendige Mindestvoraussetzungen herausgearbeitet (5.3), bevor die Befunde in einer Synthese zur begrenzten Einlösbarkeit professioneller Verantwortung zusammengeführt werden (5.4).

5.1 Professionelle Implikationen: Qualität, Autonomie und Berufsidentität unter strukturellem Priorisierungszwang

Wenn tragende professionelle Standards der SSA, insbesondere Niederschwelligkeit, Prävention und kontinuierliche Beziehungsarbeit, bei knappen zeitlichen und personellen Ressourcen nicht verlässlich eingelöst werden können, hat dies unmittelbare Folgen für das Verständnis professioneller Qualität in der SSA. Professionelle Qualität in der Sozialen Arbeit bemisst sich nicht allein an der Bearbeitung akuter Fälle, sondern an der fachlich begründeten Gestaltung von Beziehungsprozessen und reflexiver Professionalität (Müller, 2012, S. 966–968) sowie, mit Blick auf die SSA, an einer kooperativ abgestützten Ausrichtung (Speck, 2025, S. 143–144). Unter Bedingungen struktureller Knappheit setzt die Triage- bzw. Dringlichkeitslogik den Umfang und die fachliche Qualität professionellen Handelns unter Druck. Zeitintensive Beziehungsarbeit (Chiapparini, 2023, S. 62–63), kontinuierliche Bearbeitung von Anliegen (Hostettler et al., 2020, S. 176–177) und präventive bzw. fallübergreifende Anteile (AJB, 2016, S. 14) können unter diesen Bedingungen nur eingeschränkt eingelöst werden. Wo tragfähige Beziehungsarbeit und das für professionelle Soziale Arbeit konstitutive „Sich Einlassen“ auf Adressat:innen nur noch eingeschränkt möglich sind, besteht die Gefahr einer „halbierten Professionalität“ (Müller, 2012, S. 963–964, 967). Damit verschiebt sich die Praxis der SSA faktisch hin zu einer stärker auf akute Problemlagen und schulbezogene Anforderungen ausgerichteten Bearbeitung. In der Literatur wird dies als Verengung des Interventionsbereichs auf schulisch definierte Problemfälle sowie als Zurückdrängen sozialarbeiterischer Zielsetzungen beschrieben (Hollenstein, 2000; Olk & Speck, 2004; Speck, 2006, zit. in Hostettler et al., 2020, S. 49).

Zugleich gerät die fachliche Autonomie unter Druck. Zwar ist die SSA im Zürcher Referenzrahmen als eigenständiges Handlungsfeld der Sozialen Arbeit mit eigenem fachlichen Auftrag konzipiert (AJB, 2024, S. 7, 10; Stadt Zürich Soziale Dienste, 2023, S. 6–9). Die bei Berndt et al. (2023) beschriebenen Befunde deuten jedoch darauf hin, dass sich fachliche Prioritätensetzungen unter Bedingungen begrenzter Ressourcen stärker an schulunterstützenden Logiken und tagesaktuellen Anforderungen ausrichten können (S. 321–324). Diese Gefahr lässt sich an die von Ziegele und Good (2019) beschriebenen Kooperations- und Trägerschaftsmodelle anschliessen, in denen je nach Modell unterschiedliche Grade an Autonomie beziehungsweise Vereinnahmung für schulische Zwecke möglich werden (S. 32–33).

Unter diesen Bedingungen erfolgen fachliche Prioritätensetzungen zunehmend entlang des strukturell Machbaren und immer weniger entlang dessen, was professionsethisch und fachlich geboten wäre. Dies bleibt nicht ohne Folgen für die Berufsidentität der Fachpersonen. Das professionelle Selbstverständnis der Sozialen Arbeit gründet im Tripelmandat, in dem das professionelle Mandat wissenschaftliche Fundierung und professionsethische Orientierung auf menschenrechtlicher Grundlage umfasst (Staub-Bernasconi, 2019, S. 86–89). Wenn professionelle Standards normativ eingefordert werden, ihre Einlösung unter knappen zeitlichen und personellen Ressourcen jedoch strukturell begrenzt bleibt, entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen professionellem Anspruch und gelebter Praxis (Berndt et al., 2023, S. 323). Fachpersonen geraten dadurch in ein strukturelles Loyalitätsdilemma zwischen Trägermandat, schulischen Erwartungen und professionsethischem Anspruch (Staub-Bernasconi, 2019, S. 86–87, 92).

Eine massgebliche professionelle Implikation besteht darin, dass die Bearbeitung dieser Dilemmata und der damit verbundenen Qualitätsrisiken im Arbeitsalltag auf Ebene einzelner Fachpersonen erfolgt, obwohl ihre Ursachen strukturell bedingt sind. Darin liegt die Gefahr einer Individualisierung strukturell erzeugter Widersprüche. Diese Gefahr zeigt sich einerseits in defensiv-bewältigenden Bearbeitungsformen unter begrenzten Ressourcen und gestiegenen Bedarfen (Berndt et al., 2023, S. 323, 326–327). Andererseits verdeutlichen Maier und Zipperle (2023) eine ähnliche Verlagerungslogik auf der Ebene der Zuständigkeitsklärung, bei der strukturell bedingte Zuständigkeitsdiffusitäten im schulischen Alltag wiederkehrend auf der Ebene einzelner Fachkräfte ausgehandelt werden müssen (S. 34–38).

Für die professionelle Praxis bedeutet dies, dass struktureller Ressourcenmangel über erhöhte Belastung hinausgeht und tragende Bedingungen reflexiver, beziehungsorientierter und prozessorientierter Professionalität einschränken kann.

Werden beziehungs- und bindungsintensive Rahmung (Ricking, 2013, S. 125), reflexiv-analytische Situationsklärung (Vogel, 2013, S. 186–187) sowie fachliche Steuerung, Koordination und Kooperation (Speck, 2025, S. 153) strukturell begrenzt, erschwert dies die Sicherung und Weiterentwicklung professioneller Qualität.

5.2 Strukturelle Implikationen für Zugangsgerechtigkeit, Organisation und Steuerung

Neben den professionellen Implikationen rücken im Folgenden die strukturellen Folgen von Ressourcenmangel für Zugangsgerechtigkeit, Organisation und Steuerung der SSA in den Blick. Eine entscheidende strukturelle Implikation betrifft die Zugangsgerechtigkeit. Obwohl gemäss § 19 Abs. 1 KJHG im Kanton Zürich ein bedarfsgerechtes Angebot bereitzustellen ist, zeigt sich am Beispiel Winterthur, dass der Zugang zur SSA nicht ausschliesslich durch den Bedarf der Adressat:innen bestimmt wird, sondern wesentlich durch die zeitliche und personelle Verfügbarkeit der Fachpersonen geprägt ist (Fischer et al., 2018, S. 38, 69–70). Bei knappen Ressourcen wird der Zugang dadurch ungleich, was insbesondere die Niederschwelligkeit und die zeitnahe Erreichbarkeit der SSA einschränkt. Unterstützung ist damit nicht für alle Kinder und Jugendlichen in gleicher Weise zugänglich (Fischer et al., 2018, S. 5, 17–18).

Da die Sicherstellung der SSA im Kanton Zürich den Gemeinden übertragen ist und sich die Ressourcenausstattung zwischen Gemeinden und Bezirken deutlich unterscheidet (AJB, 2016, S. 3–4, 19), ist ein bedarfsgerechter Zugang nicht in allen Gemeinden gleichermassen abgesichert. Treffen solche ungleichen Ressourcenausstattungen auf belastete soziale Ausgangslagen, kann dies bestehende soziale Ungleichheiten verfestigen (Speck, 2025, S. 142; Vogel, 2013, S. 137, 180). Über die beschriebenen Folgen für die Zugangsgerechtigkeit hinaus zeigt sich struktureller Ressourcenmangel auch auf der Ebene von Organisation und Steuerung. Der formal breite Auftrag der SSA bleibt bestehen. Seine Umsetzung wird im organisationalen Vollzug jedoch selektiver und stärker daran gebunden, welche Leistungen unter den gegebenen Bedingungen dauerhaft leistbar und institutionell abgesichert sind (AJB, 2024, S. 7, 11, 20, 30; Baier & Heeg, 2011, S. 17, 36, 134). Tendenziell verlässlicher realisiert werden vor allem jene Leistungen, die im schulischen Alltag kurzfristig bearbeitbar und an akute Problemlagen anschlussfähig sind (Baier & Heeg, 2011, S. 134–135; Berndt et al., 2023, S. 322–324). Andere Auftragsanteile bleiben dagegen stärker von situativen Ressourcenlagen und den konkreten Möglichkeiten vor Ort abhängig (Berndt et al., 2023, S. 319–323; Spies et al., 2023, S. 238–240).

Die strukturelle Folge liegt somit in einer quantitativen Begrenzung sowie in einer selektiven und nicht durchgehend verlässlichen Auftragserfüllung (Baier & Heeg, 2011, S. 35–36, 134–135). Struktureller Ressourcenmangel verändert damit den Umfang und begrenzt die Verlässlichkeit des Angebots, wodurch ungleiche Zugangsbedingungen zur SSA entstehen.

5.3 Professionell notwendige Mindestvoraussetzungen

Aus den in Kapitel 4 sowie in Kapitel 5.1 und 5.2 herausgearbeiteten professionellen und strukturellen Implikationen ergibt sich, dass professionelle SSA nicht bereits durch ihren formalen Auftrag gesichert ist, sondern auf bestimmte strukturelle Mindestvoraussetzungen angewiesen bleibt. Diese sind nicht als idealisierte Wunschvorstellungen oder als Reformprogramm zu verstehen, sondern als grundlegende Bedingungen dafür, dass der gesetzlich verankerte (§ 19 KJHG) und professionsethisch begründete Auftrag der SSA im schulischen Alltag in der erforderlichen Breite, Kontinuität und Qualität eingelöst werden kann (AJB, 2024, S. 7–8, 10, 17, 30; AvenirSocial, 2026, S. 7).

Eine erste Mindestvoraussetzung betrifft eine hinreichende personelle und zeitliche Ausstattung. Professionelle SSA setzt Präsenz und Erreichbarkeit voraus, damit kontinuierliche Beziehungsarbeit, spontane Kontaktmöglichkeiten sowie präventive und fallunabhängige Anteile des Auftrags überhaupt möglich werden (AJB, 2024, S. 14, 17, 30).

Eine zweite Mindestvoraussetzung besteht in institutionell abgesicherten Kooperations-, Austausch- und Reflexionsgefässen sowie in klar geregelten Zuständigkeiten und Schnittstellen. Dazu gehören insbesondere regelmässige Fallbesprechungen, Supervision sowie verbindliche Austausch- und Abstimmungsstrukturen mit schulischen und ausserschulischen Akteur:innen (AJB, 2024, S. 20, 28; AvenirSocial, 2026, S. 19). Fehlen solche Rahmenbedingungen, müssen Koordination, Zuständigkeitsklärung und Prozessabstimmung verstärkt situativ im Arbeitsalltag ausgehandelt werden (Kunze, 2016, 2019; Silkenbeumer et al., 2017; zit. in Maier & Zipperle, 2023, S. 27). Dies erhöht den Abstimmungsaufwand, kann Rollenunklarheiten begünstigen und bindet zusätzliche zeitliche Ressourcen (Baier & Heeg, 2011, S. 34–35, 38). Kooperations- und Reflexionsstrukturen sind daher keine blosse Ergänzung, sondern Mindestbedingungen professioneller Qualität (AJB, 2024, S. 20, 28; Hostettler et al., 2020, S. 200).

Als dritte Mindestvoraussetzung bedarf die professionelle SSA einer klaren fachlichen Verortung und der strukturellen Sicherung ihrer Eigenständigkeit (Baier & Heeg, 2011, S. 35–38). In der Analyse von Spies et al. (2023) wird deutlich, dass SSA als eigenständiges Handlungsfeld der Sozialen Arbeit darauf angewiesen ist, ihre fachliche Eigenständigkeit und ihre sozialpädagogischen Handlungsmaximen auch innerhalb des Systems Schule aufrechterhalten zu können (S. 235–236, 243–244).

Schliesslich ist die professionelle SSA auch auf materielle und infrastrukturelle Mindeststandards angewiesen (Speck, 2025, S. 154). Geeignete Räumlichkeiten, Vertraulichkeit ermöglichende Rahmenbedingungen, sachliche Ausstattung für Dokumentation und Beratung, eine Verortung im schulischen Alltag sowie die Erreichbarkeit und Zugänglichkeit werden hier als strukturelle Voraussetzungen professioneller Praxis gefasst (Eidemann, 2022, S. 49, 54, 83, 86). Vor diesem Hintergrund lässt sich ableiten, dass fehlende Voraussetzungen sowohl die Qualität professioneller Beratung als auch die tatsächliche Zugänglichkeit des Angebots beeinträchtigen können. Die Umsetzung professioneller Standards bleibt damit an konkrete strukturelle Voraussetzungen gebunden. Fehlen diese, bleibt ihre Umsetzung im Arbeitsalltag selektiv und von verfügbaren Ressourcen abhängig. Diese Befunde führen zur nachfolgenden Synthese zur begrenzten Einlösbarkeit professioneller Verantwortung in Kapitel 5.4.

5.4 Synthese: Begrenzte Einlösbarkeit professioneller Verantwortung

Die Zusammenschau von Kapitel 5.1 bis 5.3 zeigt, dass struktureller Ressourcenmangel in der SSA den Leistungsumfang begrenzt und zugleich professionelle Qualität, fachliche Autonomie, Zugangsgerechtigkeit sowie institutionelle Verlässlichkeit betrifft. Professionelle Verantwortung bleibt normativ bestehen, ihre Einlösbarkeit ist jedoch auf institutionell abgesicherte Handlungsspielräume angewiesen. Die daraus entstehenden Priorisierungs- und Entscheidungsdilemmata sind deshalb als Ausdruck eines strukturellen Widerspruchs zwischen fachlichem Anspruch und begrenzten Realisierungsbedingungen zu verstehen. Kapitel 6 greift diesen Befund auf und diskutiert die daraus resultierenden Schlussfolgerungen.

6 Schlussfolgerungen und Ausblick

Dieses abschliessende Kapitel bündelt die zentralen Erkenntnisse der Arbeit, beantwortet die übergeordnete Fragestellung und reflektiert deren Bedeutung für die berufsethische, professionelle und strukturelle Weiterentwicklung der SSA.

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellung

Die übergeordnete Fragestellung wird in diesem Schlusskapitel zunächst verdichtet beantwortet und in den folgenden Unterkapiteln weiter ausgeführt. Zusammenfassend zeigt sich, dass struktureller Ressourcenmangel in der SSA ein Spannungsverhältnis zwischen fachlich und berufsethisch begründetem Auftrag und den realen strukturellen, institutionellen und organisationalen Bedingungen seiner Umsetzung sichtbar macht und verschärft. Er zeigt sich in begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen, Priorisierungsdruck, eingeschränkter Präsenz, selektiver Auftragseinlösung sowie in begrenzter Niederschwelligkeit, Beziehungskontinuität und Kooperation. Diese Begrenzungen sind nicht primär auf das Handeln einzelner Fachpersonen zurückzuführen, sondern entstehen im Zusammenspiel offener rechtlicher Rahmensetzungen, kommunaler Finanzierungs- und Ausgestaltungsspielräume, institutioneller Fragmentierung sowie organisationaler Steuerungs- und Priorisierungslogiken. Im Zürcher Kontext zeigt sich dies insbesondere daran, dass der gesetzliche Auftrag zur Bereitstellung eines bedarfsgerechten Angebots vergleichsweise offen bleibt, während Ressourcierung, Trägerschaft und organisatorische Einbettung wesentlich auf kommunaler Ebene konkretisiert werden (AJB, 2016, S. 3–4). Dadurch können Unterschiede in Präsenz und Erreichbarkeit (AJB, 2016, S. 14, 19) sowie in organisatorischer Einbindung und Kooperationsstrukturen entstehen, die sich auf die Umsetzung des Auftrags auswirken können (Ambord & Hostettler, 2023, S. 260–261). Professionelle und berufsethische Standards bleiben dabei als normative Bezugspunkte verbindlich. Ihre praktische Einlösung hängt jedoch von strukturellen, institutionellen und organisationalen Voraussetzungen ab, die nicht durchgehend hinreichend abgesichert sind. Ressourcenmangel erweist sich damit als professionsethisch relevantes Strukturproblem, weil fachliche Verantwortung bestehen bleibt, ihre Realisierung aber strukturell begrenzt ist. Im Kontext der Deutschschweiz und des Kantons Zürich zeigt sich dies insbesondere in einer tendenziellen Vorrangstellung akuter, fallbezogener Anliegen gegenüber präventiven, fallunabhängigen und längerfristig angelegten Anteilen professioneller Praxis (AJB, 2016, S. 13–14, 19; Hostettler et al., 2020, S. 48, 66–67).

Damit fallen fachlicher Soll-Anspruch und reale Ist-Bedingungen der Umsetzung strukturell auseinander. Für die weiteren Schlussfolgerungen ist deshalb entscheidend, professionelle Verantwortung nicht individualisierend zu verstehen, sondern ihre Einlösbarkeit auf die strukturellen, institutionellen und organisationalen Ermöglichungsbedingungen der SSA zurückzubeziehen.

6.2 Berufsethische Konsequenzen begrenzter Einlösbarkeit zentraler Standards

Aus berufsethischer Perspektive besteht eine entscheidende Konsequenz darin, dass professionelle und berufsethische Standards der SSA auch unter Bedingungen strukturellen Ressourcenmangels verbindlich bleiben, ihre Einlösung jedoch strukturell begrenzt ist. Dies betrifft insbesondere Niederschwelligkeit, Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit (Hostettler et al., 2020, S. 57, 199), präventive und fallunabhängige Anteile professioneller Praxis, Kooperation sowie den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen (AJB, 2024, S. 11–14, 20) sowie anwaltschaftliche Orientierung und den Schutz von Teilhabe- und Unterstützungsmöglichkeiten (AvenirSocial, 2026, S. 13–14, 17–19). Ihre normative Geltung wird durch strukturelle Begrenzungen nicht aufgehoben, ihre praktische Umsetzung kann unter knappen Bedingungen jedoch nicht durchgehend in der erforderlichen Breite, Kontinuität und Qualität gewährleistet werden. Berufsethisch problematisch ist daher die Differenz zwischen normativer Verbindlichkeit und begrenzten Bedingungen praktischer Umsetzung. Ressourcenmangel wird damit professionsethisch relevant, weil er die Voraussetzungen einschränkt, unter denen professionelles Handeln seinem eigenen Anspruch verlässlich entsprechen kann. Berufsethisch besonders folgenreich ist dabei, dass strukturell bedingte Begrenzungen im Arbeitsalltag leicht als individuelle Priorisierungs-, Abwägungs- und Verantwortungsfragen erscheinen können. Dadurch besteht die Gefahr, dass begrenzte Einlösungsmöglichkeiten professioneller und berufsethischer Standards individualisierend als persönliche Anforderungen oder als unzureichende professionelle Bewältigung gedeutet werden.

6.3 Professionelle und strukturelle Weiterentwicklung der SSA

Anknüpfend an die Zusammenfassung der Ergebnisse in Kapitel 6.1 und die berufsethische Einordnung in Kapitel 6.2 werden in diesem Abschnitt Folgerungen für die Weiterentwicklung der SSA herausgearbeitet. Im Zentrum steht die Frage, wie Begrenzungen professioneller und berufsethischer Standards auf professioneller, struktureller und steuerungsbezogener Ebene bearbeitet werden können, ohne sie auf individuelles Bewältigungshandeln einzelner

Fachpersonen zu verengen. Unterschieden werden dabei der professionelle Umgang mit Priorisierungen, Zurückstellungen und Grenzen, die strukturelle Absicherung professioneller Praxis sowie die Verantwortung von Trägerschaften und Gemeinden im Zusammenspiel mit kantonalen Rahmensetzungen.

6.3.1 Professioneller Umgang mit Priorisierungen, Zurückstellungen und Grenzen

Für die professionelle Weiterentwicklung der SSA folgt aus dieser Analyse, dass struktureller Ressourcenmangel den Umfang professionellen Handelns begrenzt und die Bedingungen verändert, unter denen Professionalität realisiert werden kann. Struktureller Ressourcenmangel, akute Dringlichkeit und institutionelle Erwartungen führen dazu, dass Fachpersonen Priorisierungen vornehmen müssen, obwohl der fachlich und berufsethisch begründete Auftrag sowie die konzeptionellen Vorgaben der SSA breiter angelegt sind. Dadurch wird die Einlösung zentraler Standards selektiver. Zugleich geraten fachliche Autonomie, Berufsidentität und Rollenklarheit unter Druck, wenn strukturell erzeugte Begrenzungen im Alltag als individuelle Priorisierungs- und Bewältigungsaufgaben bearbeitet werden müssen. Für die professionelle Praxis bedeutet dies, dass Priorisierungen, Zurückstellungen und Grenzen nicht nur vollzogen, sondern fachlich begründet, transparent gemacht und auf ihre strukturellen Ursachen zurückbezogen werden müssen. Dadurch wird sichtbar, welche Auftragsanteile unter knappen Bedingungen zurücktreten und welche Qualitätsrisiken daraus entstehen. Insgesamt folgt daraus, dass Professionalität in der SSA unter strukturellen Begrenzungen nicht allein an der vollständigen Umsetzung aller fachlichen Ansprüche bemessen werden kann. Sie umfasst auch den fachlich verantworteten Umgang mit notwendigen Priorisierungen, Zurückstellungen und Grenzen. Dadurch wird selektive Aufgabenbearbeitung als Folge begrenzter Ermöglichungsbedingungen diskutierbar, ohne sie als individuelles Versagen einzelner Fachpersonen oder als fachliche Beliebigkeit zu deuten.

6.3.2 Strukturelle Absicherung professioneller Praxis

Für die strukturelle Weiterentwicklung der SSA folgt aus der vorliegenden Analyse, dass Ressourcenmangel einzelne Leistungen begrenzt und die Verlässlichkeit, Zugänglichkeit sowie institutionelle Absicherung des Angebots beeinflusst. Die Einlösbarkeit professioneller Standards hängt damit wesentlich von abgesicherten strukturellen Voraussetzungen ab, die personelle, zeitliche, materielle, institutionelle und organisationale Bedingungen umfassen und Vertraulichkeit, Erreichbarkeit sowie Kontinuität im Schulalltag ermöglichen.

Wo diese nicht hinreichend gesichert sind, wird die Umsetzung des Auftrags stärker durch Verfügbarkeit, Dringlichkeit und lokale Rahmenbedingungen mitgeprägt und kann sich vom fachlich begründeten Bedarf entfernen. Niederschwellige Erreichbarkeit, Präsenz, abgestimmte Kooperation, Vernetzung und fallübergreifende Arbeit können unter knappen Bedingungen nicht als bloße Zusatzanforderungen einzelner Fachpersonen behandelt werden. Sie müssen institutionell mitgetragen und organisatorisch abgesichert sein. Zusammenfassend besteht die strukturelle Folge darin, dass sich der formal breite Auftrag der SSA im Alltag selektiv realisiert und stärker von situativen Ressourcenlagen abhängig wird. Für die strukturelle Weiterentwicklung der SSA bedeutet dies, dass die institutionelle Absicherung professioneller Mindestvoraussetzungen nicht als nachgeordnete Organisationsfrage behandelt werden kann, sondern als tragende Bedingung dafür zu verstehen ist, dass SSA bedarfsbezogen, kontinuierlich und fachlich konsistent erbracht werden kann.

6.3.3 Struktur- und steuerungsbezogene Verantwortung

Die Ausführungen verdeutlichen, dass die begrenzte Einlösbarkeit professioneller und berufsethischer Standards als Frage struktureller und steuerungsbezogener Verantwortung zu behandeln ist. Wo die Umsetzung des Auftrags von knappen Ressourcen, nicht hinreichend abgesicherten Strukturen und selektiver institutioneller Absicherung geprägt ist, verweist dies auf eine Verantwortung, die über die Ebene einzelner Fachpersonen hinausgeht. Die Bedingungen, unter denen SSA professionell, kontinuierlich und bedarfsbezogen erbracht werden kann, werden damit wesentlich durch Trägerschaften, organisatorische Einbettungen sowie kommunale und kantonale Steuerungsentscheidungen mitbestimmt. Diese strukturellen, institutionellen, organisationalen und steuerungsbezogenen Bedingungen werden hier als Systemebene verstanden, da sie mitbestimmen, inwiefern der fachliche und berufsethische Auftrag der SSA in der professionellen Praxis eingelöst werden kann. Vor diesem Hintergrund zeigt sich ein systemischer Widerspruch zwischen fachlichem und berufsethischem Anspruch und realen Steuerungs- und Ressourcierungslogiken. Professionelle und berufsethische Standards werden normativ formuliert, während die Voraussetzungen ihrer praktischen Einlösung nur begrenzt ressourciert und strukturell abgesichert sind. Verantwortung auf Systemebene besteht daher nicht allein in der formalen Bereitstellung von SSA, sondern auch in der verlässlichen Absicherung jener Rahmenbedingungen, unter denen der formulierte Auftrag praktisch eingelöst werden kann. Konkret betrifft dies insbesondere eine bedarfsbezogene Ressourcierung, klare Zuständigkeiten, verlässliche Kooperationsstrukturen sowie eine organisationale Einbettung, die die fachliche Eigenständigkeit der SSA schützt (AJB, 2024, S. 25; Maier & Zipperle, 2023, S. 35–37).

Zugleich zeigt sich eine Asymmetrie zwischen Verantwortung und Entscheidungsmacht. Während Fachpersonen im Arbeitsalltag mit Qualitätsanforderungen, fachlicher Verantwortung und den konkreten Folgen struktureller Begrenzungen konfrontiert sind (Berndt et al., 2023, S. 323, 326–327), werden Ressourcen- und Steuerungsentscheidungen wesentlich auf Ebene von Trägerschaften und Gemeinden sowie im Rahmen kantonaler Rahmensetzungen getroffen (AJB, 2016, S. 3; 2024, S. 25; Maier & Zipperle, 2023, S. 35–37). Damit wird die begrenzte Umsetzung professioneller und berufsethischer Standards als strukturelle Steuerungs- und Verantwortungsfrage sichtbar, die nicht auf den operativen Alltag einzelner Fachpersonen verengt werden kann.

6.4 Ausblick: Forschungs- und Entwicklungsbedarf

Die aufgezeigten Spannungen zwischen normativem Auftrag, begrenzter Einlösbarkeit und strukturellen Steuerungsbedingungen verweisen auf Entwicklungs- und Forschungsbedarf auf mehreren Ebenen. Im Folgenden werden Perspektiven zur Weiterentwicklung kantonaler Standards und Steuerungsmodelle, zur Rolle der Profession in fach- und steuerungspolitischen Aushandlungsprozessen sowie zum weiteren empirischen Forschungsbedarf gebündelt.

6.4.1 Weiterentwicklung kantonaler Standards und Steuerungsmodelle

Ein zentraler Entwicklungsbedarf betrifft die Weiterentwicklung kantonaler Standards und Steuerungsmodelle der SSA. Die Analyse zeigt, dass der fachliche und berufsethische Auftrag der SSA im Zürcher Kontext zwar breit formuliert ist, die Bedingungen seiner Einlösung jedoch nicht in gleichem Masse abgesichert sind. Daraus ergibt sich die Anforderung, kantonale Standards und Steuerungsmodelle nicht nur als fachliche und berufsethische Anspruchsformulierungen zu entwickeln. Sie sind vielmehr verbindlich mit der Frage zu verknüpfen, unter welchen Bedingungen dieser Auftrag in der professionellen Praxis tatsächlich eingelöst werden kann. Weiterentwicklungsbedarf besteht insbesondere dort, wo zwischen normativem Anspruch und konkreten Ressourcierungs-, Bemessungs- und Steuerungslogiken ein Widerspruch entsteht. Wie zuvor herausgearbeitet wurde, werden Niederschwelligkeit, Prävention, kontinuierliche Beziehungsarbeit, Kooperation und anwaltschaftliche Orientierung als tragende Standards ausgewiesen, während ihre praktische Umsetzung von knappen und lokal variierenden Ressourcen abhängt. Kantonale Standards müssten daher stärker am fachlichen und berufsethischen Auftrag der SSA als Handlungsfeld Sozialer Arbeit ausgerichtet und zugleich kohärent mit kommunalen und trägerschaftlichen Ressourcierungs-, Bemessungs- und Steuerungsbedingungen verknüpft werden.

Dadurch bleibt der formulierte Auftrag nicht von den Voraussetzungen seiner praktischen Umsetzung entkoppelt. Dies betrifft auch die Frage, welche Anteile professioneller Praxis in Steuerungs- und Bemessungslogiken überhaupt sichtbar werden. Präventive, beziehungsorientierte und fallunabhängige Arbeitsformen lassen sich nur begrenzt über kurzfristig messbare oder standardisiert ausweisbare Leistungen abbilden (Ortmann, 2012, S. 772–774), sind für die Einlösung des fachlichen Auftrags der SSA jedoch wesentlich (AJB, 2024, S. 7, 11–14; Heiner, 2012, S. 612). Eine Weiterentwicklung kantonaler Standards sowie der damit verbundenen Bemessungs- und Steuerungsmodelle müsste deshalb stärker berücksichtigen, dass professionelle Qualität auch Arbeitsformen umfasst, die sich nur begrenzt quantifizieren lassen. Damit stellt sich zugleich die Frage, wie Ressourcierung und Stellenbemessung künftig so ausgestaltet werden können, dass allgemeine quantitative Bemessungsgrößen um fachlich relevante Belastungslagen und sozialräumliche Bedingungen ergänzt und dadurch differenziert werden. Ergänzend betrifft dies auch die materielle und organisationale Absicherung professioneller Praxis im Schulalltag. Vertraulichkeit, fachliche Eigenständigkeit, Sichtbarkeit und Zugänglichkeit müssen nicht nur konzeptionell vorgesehen, sondern durch geeignete räumliche Bedingungen, Infrastruktur und organisationale Einbettung ermöglicht werden (AJB, 2024, S. 7, 25, 29; Baier & Heeg, 2011, S. 17–18). Ausreichende Präsenzzeiten sind dafür ebenfalls zentral, weil Niederschwelligkeit und Kontaktmöglichkeiten eine hohe Präsenz und ausreichende Ressourcen voraussetzen (AJB, 2016, S. 14; Baier & Heeg, 2011, S. 134). Entscheidend ist dabei nicht die vollständige Standardisierung der SSA. Vielmehr geht es um kantonale Rahmensetzungen, die fachlich begründete Mindestvoraussetzungen professioneller Praxis institutionell-organisational verbindlicher absichern und zugleich genügend Spielraum lassen, um lokale Bedarfslagen und sozialräumliche Bedingungen zu berücksichtigen.

6.4.2 Rolle der Profession in fach- und steuerungspolitischen Aushandlungsprozessen

Ein weiterer Entwicklungsbedarf betrifft die Rolle der Profession in fach- und steuerungspolitischen Aushandlungsprozessen. Aus der vorliegenden Analyse wird deutlich, dass die begrenzte Einlösbarkeit professioneller und berufsethischer Standards wesentlich durch das Zusammenspiel rechtlicher, institutioneller, organisationaler sowie ressourcen- und steuerungsbezogener Rahmensetzungen mitbestimmt wird. Daraus folgt, dass sich professionelle Verantwortung nicht darauf beschränken kann, unter gegebenen Rahmenbedingungen möglichst angemessen zu handeln.

Sie umfasst auch die fachliche Reflexion und Benennung jener strukturellen Bedingungen und Rahmensetzungen, unter denen professionelles und berufsethisch orientiertes Handeln erschwert wird (AvenirSocial, 2026, S. 18–19; Staub-Bernasconi, 2019, S. 91–92). Für die Weiterentwicklung der SSA bedeutet dies, dass Fragen der Ressourcierung, Standardsetzung, Qualitätsentwicklung und Steuerung verstärkt als fachlich relevante Bedingungen der Auftragseinslösung zu verstehen sind. Entscheidungen über Umfang, Ausgestaltung und Prioritäten der SSA sind wesentlich auf der Ebene von Trägerschaften und Gemeinden sowie im Rahmen kantonaler Rahmensetzungen verortet (AJB, 2024, S. 25). Zugleich beeinflussen knappe Ressourcen die Praxisgestaltung, Präsenz und Schwerpunktsetzung der SSA (AJB, 2016, S. 14, 19). Daraus lässt sich die Gefahr ableiten, dass fachlich zentrale Anforderungen gegenüber administrativen, budgetbezogenen sowie akuten Entlastungs- und Dringlichkeitslogiken an Gewicht verlieren. Ressourcierung und Stellenbemessung sind deshalb keine rein organisatorischen oder budgetbezogenen Fragen, sondern konstitutive Bedingungen für die fachliche Einlösbarkeit des Auftrags. Die Rolle der Profession in fach- und steuerungspolitischen Aushandlungsprozessen lässt sich vor diesem Hintergrund nicht auf die Vertretung enger Berufsinteressen reduzieren. Sie umfasst vielmehr eine fachlich und berufsethisch begründete Mitwirkung an der Frage, unter welchen Bedingungen SSA ihren Auftrag verlässlich erfüllen kann. Dazu gehört, professionelle Standards und Qualitätskriterien nicht nur als fachliche Ansprüche zu formulieren. Vielmehr sind daraus Anforderungen an Ressourcierung und Stellenbemessung, organisationale Absicherung, klare Zuständigkeiten, Kooperationsstrukturen und Qualitätsentwicklung abzuleiten und in institutionelle sowie fach- und steuerungspolitische Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse einzubringen. Besonders betrifft dies jene Anteile professioneller Praxis, die in administrativen und budgetbezogenen Steuerungslogiken unterbelichtet bleiben, obwohl sie für Niederschwelligkeit, Prävention, kontinuierliche Beziehungsarbeit, Kooperation und fachliche Eigenständigkeit wesentlich sind.

Daraus ergibt sich zugleich die Bedeutung kollektiver professionsbezogener Verständigungs- und Positionierungsprozesse, wie sie etwa in Fachverbänden, fachlichen Netzwerken und professionsinternen Diskursen erfolgen können. Diese Prozesse können dazu beitragen, strukturelle Problemlagen als organisatorische Engpässe sowie als fach- und steuerungspolitisch relevante Fragen sichtbar zu machen und gegenüber Trägerschaften und Gemeinden sowie im Rahmen kantonaler Rahmensetzungen bearbeitbar zu halten. Professionspolitisch lässt sich daraus ableiten, dass die Profession als fachliche Akteurin gefordert ist, ihre Perspektive in Aushandlungen über Ressourcierung, Qualität, Zuständigkeiten und Steuerung einzubringen (Rieger, 2014, S. 333, 335–339; Wigger, 2010, S. 15–17).

Damit werden die Grenzen der Auftragseinlösung nicht nur im operativen Alltag der SSA thematisiert, sondern auf jene Entscheidungs- und Steuerungsebenen zurückbezogen, auf denen Standards, Zuständigkeiten, Ressourcierung und Steuerungsmodelle festgelegt werden.

6.4.3 Bedarf an weiterer empirischer Forschung

Die vorliegende Arbeit stützt sich auf Fachliteratur, Evaluationen sowie rechtliche und konzeptionelle Grundlagen und arbeitet auf dieser Basis zentrale Spannungen zwischen fachlichem Auftrag und berufsethischen Standards einerseits sowie den strukturellen Rahmenbedingungen der SSA andererseits heraus. Die ausgewertete Literatur verweist darauf, dass die empirische Forschung zur SSA zwar vielfältiger und ausdifferenzierter geworden ist, aber weiterhin stark lokal bzw. regional geprägt und nur begrenzt vergleichend ausgerichtet bleibt (Baur & Zipperle, 2023, S. 9–10). Weiterer Forschungs- bzw. Systematisierungsbedarf zeigt sich dabei unter anderem bei Fragen der Evaluation (Baumgartner et al., 2023, S. 203–205), der institutionellen Bedingungen und lokalen Ausgestaltung professioneller Praxis (Eidemann, 2022, S. 299) sowie der Trägerschafts-, Organisations- und Steuerungsstrukturen (Zipperle & Baur, 2023, S. 161). Zwar werden Evaluationsdaten vielerorts erhoben, ihr Potenzial für fallübergreifende Auswertung, Qualitätsentwicklung und interne Wissensbildung bleibt jedoch begrenzt (Baumgartner et al., 2023, S. 203–205). Für die vorliegende Fragestellung ergibt sich daraus weiterer empirischer Forschungsbedarf. Zu untersuchen wäre, inwiefern unterschiedliche Ressourcierungs- und Stellenbemessungsbedingungen sowie institutionell-organisationale und steuerungsbezogene Rahmenbedingungen die praktische Umsetzung zentraler fachlicher und berufsethischer Standards der SSA ermöglichen, begrenzen oder zu deren selektiver Einlösung beitragen. Für den Zürcher Kontext konkretisiert sich dieser Forschungsbedarf insbesondere in der Frage, wie die kommunale Ausgestaltung gemäss § 19 KJHG, unterschiedliche Trägerschafts- und Organisationsformen sowie Bedingungen der Stellenbemessung mit der praktischen Einlösung dieser Standards zusammenhängen. Von besonderem Interesse wären vergleichende empirische Untersuchungen, die Unterschiede hinsichtlich Niederschwelligkeit, Zugangsgerechtigkeit, Kontinuität professioneller Beziehungsarbeit, Prävention, Kooperation, fachlicher Eigenständigkeit und anwaltschaftlicher Orientierung systematisch mit den genannten Rahmenbedingungen in Beziehung setzen. Ergänzend zu solchen Strukturvergleichen sollte vertiefend untersucht werden, wie Fachpersonen der SSA unter Bedingungen strukturellen Ressourcenmangels im Alltag Priorisierungen vornehmen, Auftragsanteile selektiv bearbeiten oder zurückstellen. Weiter wäre zu untersuchen, wie sie diese Entscheidungen fachlich begründen und welche Folgen dies für die Ausgestaltung professioneller Praxis in der SSA hat.

Zu klären wäre zudem, wie standortbezogene Strukturunterschiede mit lokalen bzw. sozial-räumlichen Bedarfslagen zusammenwirken und welche Folgen dies für Adressat:innen sowie für die praktische Einlösbarkeit zentraler fachlich-berufsethischer Standards der SSA hat. Insgesamt wird damit deutlich, dass die Weiterentwicklung der SSA neben konzeptionellen und professionspolitischen Klärungen auch eine weiterführende empirische Fundierung benötigt, um das Verhältnis zwischen fachlichem Anspruch, strukturellen Voraussetzungen und praktischer Auftragseinlösung präziser bestimmen zu können.

6.5 Abschliessende Gesamtreflexion und abgeleitete Erkenntnis

Die vorliegende Arbeit verdeutlicht, dass struktureller Ressourcenmangel in der SSA nicht als isoliertes Praxis-, Belastungs- oder organisationsinternes Problem verstanden werden kann, sondern die strukturellen Voraussetzungen berührt, unter denen professionelles und berufsethisch verantwortetes Handeln möglich ist und der fachliche Auftrag praktisch eingelöst werden kann. Im Zürcher Kontext zeigt sich dieses Spannungsverhältnis besonders darin, dass ein breit formulierter Auftrag unter knappen und ungleich abgesicherten Ressourcenbedingungen nur selektiv eingelöst werden kann. Die daraus entstehenden Priorisierungs- und Verantwortungsdilemmata sind nicht individualisierend als Defizite einzelner Fachpersonen zu deuten. Vielmehr werden strukturell erzeugte Widersprüche in den professionellen Alltag verlagert und dort als Priorisierungs-, Entscheidungs- und Verantwortungsfragen bearbeitet, obwohl ihre Ursachen wesentlich auf der Ebene von Ressourcierung, Steuerung und institutionell-organisationaler Absicherung liegen. Damit wird deutlich, dass Professionalität in der SSA nicht allein durch individuelle Kompetenz oder professionelle Haltung gesichert werden kann, sondern auf strukturelle Ermöglichungsbedingungen angewiesen ist. Struktureller Ressourcenmangel ist deshalb in der SSA als professionsethisch relevantes Strukturproblem zu begreifen, weil er fachliche Handlungsmöglichkeiten und die praktische Einlösbarkeit professioneller Verantwortung begrenzt. Die Weiterentwicklung der SSA erfordert folglich nicht nur engagierte Fachpersonen, sondern strukturell abgesicherte Rahmenbedingungen, unter denen der fachliche und berufsethisch begründete Auftrag verlässlich eingelöst werden kann. Diese Rahmenbedingungen bilden wesentliche Voraussetzungen dafür, dass die SSA als eigenständiges Handlungsfeld der Sozialen Arbeit professionell handlungsfähig bleibt und ihren Auftrag wirksam erfüllen kann.²

² Für die Rechtschreibkorrektur, die sprachliche Überarbeitung sowie die unterstützende Überprüfung von Verständlichkeit, Übergängen, Redundanzen und Argumentationslogik wurde für den gesamten Text OpenAI. (2026) ChatGPT Juni-Version 5.5., verwendet. Eine detaillierte Dokumentation der KI-Nutzung findet sich im Anhang.

7 Literaturverzeichnis

- Aarburg, H.-P., & Kottelat, J. (2018). Positionierungen der Schulsozialarbeit in der französischsprachigen Schweiz. In E. Chiapparini, R. Stohler, & E. Bussmann (Hrsg.), *Soziale Arbeit Im Kontext Schule: Aktuelle Entwicklungen in Praxis und Forschung in der Schweiz* (1. Auflage, S. 75–83). Budrich Academic Press GmbH.
- Ambord, S., & Hostettler, U. (2023). Die Einführung von Schulsozialarbeit an Gymnasien in der Schweiz. In M. Zipperle & K. Baur (Hrsg.), *Empirische Facetten der Schulsozialarbeit* (1. Auflage, S. 249–264). Beltz Juventa.
- Amt für Jugend und Berufsberatung. (2016). *Lagebericht zur Schulsozialarbeit im Kanton Zürich 2016*. Kanton Zürich, Bildungsdirektion.
- Amt für Jugend und Berufsberatung. (2024). *Fachkonzept Schulsozialarbeit 2024*. Kanton Zürich, Bildungsdirektion.
- Amthor, R. C. (2023a). Allgemeine Grundlagen. In *Lehrbuch Handlungskonzepte der Sozialen Arbeit* (1. Auflage, S. 13–40). Juventa Verlag.
- Amthor, R. C. (2023b). Konzepte des systemischen Paradigmas der Sozialen Arbeit. In *Lehrbuch Handlungskonzepte der Sozialen Arbeit* (1. Auflage, S. 158–184). Juventa Verlag.
- AvenirSocial. (2026). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz*. AvenirSocial.
- Baier, F., & Heeg, R. (2011). *Praxis und Evaluation von Schulsozialarbeit: Sekundäranalysen von Forschungsdaten aus der Schweiz* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92728-2>
- Baumgartner, E., Kaufmann, A., Lambertus, M., & Hulliger, B. (2023). Wie evaluieren Einrichtungen der Schulsozialarbeit in der Deutschschweiz? In M. Zipperle & K. Baur (Hrsg.), *Empirische Facetten der Schulsozialarbeit* (1. Auflage, S. 191–206). Beltz Juventa.

- Baur, K., Stange, L., & Gschwind, A. K. (2023). Allround-Kompetenz der Schulsozialarbeit—
Das Bild der Schulsozialarbeit aus Nutzer*innen Perspektive. In M. Zipperle & K. Baur
(Hrsg.), *Empirische Facetten der Schulsozialarbeit* (1. Auflage, S. 121–132). Beltz Ju-
venta.
- Baur, K., & Zipperle, M. (2023). Empirische Facetten der Schulsozialarbeit. In M. Zipperle &
K. Baur (Hrsg.), *Empirische Facetten der Schulsozialarbeit* (1. Auflage, S. 9–17). Beltz
Juventa.
- Berndt, C., Reimann-Bernhardt, B., Gruhlke, H., Jevlasch, K., & Müller, W. (2023). Schulso-
zialarbeit in der Krise. Zentrale Spannungsverhältnisse des Handlungsfeldes. In M. Zip-
perle & K. Baur (Hrsg.), *Empirische Facetten der Schulsozialarbeit* (1. Auflage, S. 317–
328). Beltz Juventa.
- Bettmer, F. (2012). Die öffentlichen Träger der Sozialen Arbeit. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss
Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch* (4. Auflage, S. 795–812). VS Verlag für
Sozialwissenschaften.
- Büchner, S. (2012). *Soziale Arbeit als transdisziplinäre Wissenschaft: Zwischen Verknüpfung
und Integration* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Chiapparini, E. (2023). Der unterschätzte Bildungsbeitrag sozialpädagogischer Fachkräfte. In
N. Thieme, D. Molnar, B. Hopmann, E. Marr, M. Richter, & M. Wittfeld (Hrsg.), *Sozi-
ale Arbeit im schulischen Kontext: Zuständigkeit, Macht und Professionalisierung in
multiprofessionellen Kooperationen* (1. Auflage, S. 54–66). Beltz Juventa.
- Chiapparini, E., Stohler, R., & Bussmann, E. (2018). Einleitung: Soziale Arbeit im Kontext
Schule. In E. Chiapparini, R. Stohler, & E. Bussmann (Hrsg.), *Soziale Arbeit Im Kontext
Schule: Aktuelle Entwicklungen in Praxis und Forschung in der Schweiz* (1. Auflage, S.
7–15). Budrich Academic Press GmbH.
- Christoph-Wyler, Y. (2021). *Schulsozialarbeit in der Praxis: Beispiel Zürich - eine Multikultu-
relle Schule* (1. Auflage). Lambertus-Verlag, GmbH.

- Deppe, U., & Hadjar, A. (2022). Schule und soziale Ungleichheit. In T. Hascher, T.-S. Idel, & W. Helsper (Hrsg.), *Handbuch Schulforschung: 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage: Mit 44 Abbildungen und 16 Tabellen* (3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 781–805). Springer VS.
- Eidemann, J. (2022). *Schulsozialarbeit Im Kontext jugendlicher Lebenswelten und Problembewältigung: Eine qualitative Nutzer*innenforschung auf Basis offener Leitfadeninterviews*. Springer VS.
- Fischer, M., Baier, F., & Ahmed, S. (2018). *Evaluation-Schulsozialarbeit in Winterthur* [Schlussbericht]. Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.
- Franzheld, T. (2023). Kindeswohlgefährdung als Kooperationskontext von Jugendhilfe und Schule. In N. Thieme, D. Molnar, B. Hopmann, E. Marr, M. Richter, & M. Wittfeld (Hrsg.), *Soziale Arbeit im schulischen Kontext: Zuständigkeit, Macht und Professionalisierung in multiprofessionellen Kooperationen* (1. Auflage, S. 203–220). Beltz Juventa.
- Good, M., Kühne, C., Schönenberger-Haller, S., Klingenstein, M., Schretter, N., & Tappert, Y. (2021). *Grundlagenpapier für die Schulsozialarbeit* (Schulsozialarbeitsverband SSAV, Hrsg.). Schulsozialarbeitsverband SSAV. www.ssav.ch
- Gredig, D., & Goldberg, D. (2012). Soziale Arbeit in der Schweiz. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch* (4. Auflage, S. 403–423). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gschwind, A. K., Baur, K., & Zipperle, M. (2023). Sozialraumorientierung in der Schulsozialarbeit als fachliche Profilschärfung hin zur lebensweltnahen Unterstützung. In M. Zipperle & K. Baur (Hrsg.), *Empirische Facetten der Schulsozialarbeit* (1. Auflage, S. 331–343). Beltz Juventa.

- Hanschmann, F. (2022). Schulrecht. In T. Hascher, T.-S. Idel, & W. Helsper (Hrsg.), *Handbuch Schulforschung: 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage: Mit 44 Abbildungen und 16 Tabellen* (3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 319–339). Springer VS.
- Heiner, M. (2012). Handlungskompetenz und Handlungstypen. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch* (4. Auflage, S. 611–624). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hostettler, U., Pfiffner, R., Ambord, S., & Brunner, M. (2020). *Schulsozialarbeit in der Schweiz (E-Book): Angebots-, Kooperations- und Nutzungsformen* (1. Auflage). hep Verlag.
- Ittner, D. M., Mejeh, M., & Diedrich, M. (2022). Governance im Bildungssystem—Schulische Governance im Spiegel von Theorie, Bildungspolitik und Steuerungspraxis. In T. Hascher, T.-S. Idel, & W. Helsper (Hrsg.), *Handbuch Schulforschung* (3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, S. 301–317). Springer VS.
- Just, A. (2020). *Handbuch Schulsozialarbeit* (3. überarbeitete und ergänzte Auflage). Waxmann. <https://doi.org/10.36198/9783838587769>
- Knoche, V. (2023). *Interaktionale Reflexion Von Professionellem Handeln in der Schulsozialarbeit* (1. Auflage). Springer Vieweg. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Maier, K., & Zipperle, M. (2023). Schulsozialarbeit und ihre doppelte (Nicht-) Zuständigkeitsdiffusität. In N. Thieme, D. Molnar, B. Hopmann, E. Marr, M. Richter, & M. Wittfeld (Hrsg.), *Soziale Arbeit im schulischen Kontext: Zuständigkeit, Macht und Professionalisierung in multiprofessionellen Kooperationen* (1. Auflage, S. 24–40). Beltz Juventa.
- Möller, H. (2012). Personal- und Organisationsentwicklung in der Sozialen Arbeit. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch* (4. Auflage, S. 735–742). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller, B. (2012). Professionalität. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch* (4. Auflage, S. 955–974). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Olk, T., & Speck, K. (2012). Kooperation von Jugendhilfe und Schule. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch* (4. Auflage, S. 355–360). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann, F. (2012). Organisation und Verwaltung des „Sozialen“. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch* (4. Auflage, S. 763–775). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rahn, S., Baur, K., & Zipperle, M. (2023). Zwischen hoher Bekanntheit und latenter Verfügbarkeit. In M. Zipperle & K. Baur (Hrsg.), *Empirische Facetten der Schulsozialarbeit* (1. Auflage, S. 146–159). Beltz Juventa.
- Ricking, H. (2013). Kooperative Förderung und interdisziplinäre Zusammenarbeit in Zeiten der Inklusion. In A. Spies (Hrsg.), *Schulsozialarbeit in der Bildungslandschaft: Möglichkeiten und Grenzen des Reformpotenzials* (S. 117–136). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rieger, G. (2014). Soziallobbying und Politikberatung. In B. Benz, G. Rieger, W. Schöning, & M. Többe-Schukalla (Hrsg.), *Politik Sozialer Arbeit: Akteure, Handlungsfelder und Methoden: Band 2* (S. 329–350). Beltz Juventa.
- Seiterle, N. (2014). Schulsozialarbeit in der Deutschschweiz: Eine Standortbestimmung. In K. Gschwind (Hrsg.), *Soziale Arbeit in der Schule—Definition und Standortbestimmung* (1. Auflage, S. 81–154). Interact.
- Speck, K. (2025). Bedarfsorientierte Ressourcensteuerung – und alles wird gut? Plädoyer für eine Fachsteuerung, Koordination und multiprofessionelle Kooperation in der Schulsozialarbeit. In N. Sendzik, M. Helbig, D. Demski, G. Bellenberg, S. Eiden, B. Edelstein, & J. Hugo (Hrsg.), *Ungleich fördern – gerecht steuern. Begründungen, Umsetzungen und Wirkungserwartungen einer bedarfsorientierten Ressourcensteuerung im Bildungssystem* (Nummer 20, S. 141–159). Waxmann.
<https://doi.org/10.31244/9783830999812.10>.

- Spies, A. (2018). Grundschulentwicklung mit der Bündnispartnerin Schulsozialarbeit. In S. Ahmed, F. Baier, & M. Fischer (Hrsg.), *Schulsozialarbeit an Grundschulen: Konzepte und Methoden für eine kooperative Praxis mit Kindern, Eltern und Schule* (S. 47–64). Verlag Barbara Budrich.
- Spies, A., Speck, K., & Steinbach, A. (2023). Schulsozialarbeit als ‚Schnittstelle‘ in den Handlungslogiken einer Ganztagsgrundschule. In M. Zipperle & K. Baur (Hrsg.), *Empirische Facetten der Schulsozialarbeit* (S. 234–248). Beltz Juventa.
- Stadt Zürich Soziale Dienste. (2023). *Schulsozialarbeit der Stadt Zürich: Konzept*. Stadt Zürich.
- Staub-Bernasconi, S. (2019). *Menschenwürde - Menschenrechte - Soziale Arbeit: Die Menschenrechte vom Kopf auf die Füße stellen: Band 1*. Verlag Barbara Budrich.
- Vogel, C. (2013). Schulsozialarbeit als Ausdruck von Strukturpathologien und als Mittel zu deren Entschärfung. In A. Spies (Hrsg.), *Schulsozialarbeit in der Bildungslandschaft: Möglichkeiten und Grenzen des Reformpotenzials* (S. 137–194). Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer VS.
- Volk, S., Haude, C., & Fabel-Lamla, M. (2018). Kooperation mit Lehrpersonen und multiprofessionelle Zusammenarbeit. In S. Ahmed, F. Baier, & M. Fischer (Hrsg.), *Schulsozialarbeit an Grundschulen: Konzepte und Methoden für eine kooperative Praxis mit Kindern, Eltern und Schule* (S. 111–122). Verlag Barbara Budrich.
- Wigger, A. (2010). Fachliche Professionalität, geringe politische Handlungskompetenz. *SozialAktuell*, (7/8), 15–17.
- Ziegele, U. (2014). Soziale Arbeit in der Schule. In K. Gschwind (Hrsg.), *Soziale Arbeit in der Schule: Definition und Standortbestimmung* (1. Auflage, S. 14–78). Interact.
- Ziegele, U., & Good, M. (2019). Herausfordernde Verhaltensweisen von Kindern und Jugendlichen im Kontext Schule. In E. Büschi & S. Calabrese (Hrsg.), *Herausfordernde Verhaltensweisen in der Sozialen Arbeit* (1. Auflage, S. 19–43). W. Kohlhammer GmbH.
- <https://doi.org/10.17433/978-3-17-033817-3>

Zipperle, M., & Baur, K. (2023). Fokus Struktur und Organisation: Forschung zu Trägern und zur Steuerung. In M. Zipperle & K. Baur (Hrsg.), *Empirische Facetten der Schulsozialarbeit* (1. Auflage, S. 161–163). Beltz Juventa.

Anhang: Dokumentation der KI-Nutzung

Für die vorliegende Bachelorarbeit wurde Open AI. (2026), ChatGPT Juni Version 5.5., <https://chatgpt.com/> verwendet. Die KI-Nutzung erfolgte unterstützend bei sprachlichen, formalen und grafischen Arbeitsschritten. Inhaltliche Aussagen, Argumentation, Quellenwahl und fachliche Positionierung wurden eigenständig verantwortet. Die Vorschläge wurden geprüft und nur übernommen, wenn sie der eigenen Aussageabsicht und den Anforderungen der Arbeit entsprachen.

Arbeitsschritt	Funktionsart	Funktionsumfang	Eigenständige Bearbeitung und Kontrolle
Rechtschreibkorrektur	Textbearbeitung	Überprüfung des gesamten Textes auf Rechtschreibung, Tippfehler, grammatikalische Fehler und sprachliche Auffälligkeiten	Die Vorschläge wurden geprüft und nur übernommen, wenn sie den Inhalt nicht veränderten und der eigenen Aussageabsicht entsprachen.
Sprachliche Überarbeitung	Textbearbeitung	Unterstützung bei der sprachlichen Glättung bzw. alternative Wortwahl	Inhaltliche Aussagen, Argumentation, Quellenbezüge und fachliche Positionierungen wurden eigenständig erarbeitet und verantwortet.
Struktur und Argumentationslogik	Strukturierende Unterstützung	Unterstützung bei der Überprüfung von Übergängen, Kapitelanschlüssen, Redundanzen, Verständlichkeit und Stringenz der Argumentation	Die Gliederung, Gewichtung der Inhalte und endgültige Argumentationsführung wurden eigenständig festgelegt und fachlich geprüft.
Word-Formatierung und formale Gestaltung	Technische und formale Unterstützung	Unterstützung bei Fragen zu Formatierung, Fussnoten, Kopf- und Fusszeile, Seitenzahlen, Inhaltsverzeichnis, Abschnittswechsels und weiteren Word-Einstellungen	Die Umsetzung im Dokument wurde eigenständig vorgenommen und anhand der formalen Vorgaben der HSLU überprüft.
Titelbild	Grafische Unterstützung	Unterstützung bei der Entwicklung einer eigenen grafischen Gestaltung für das Titelblatt, bestehend aus symbolischen und gestalterischen Elementen im Zusammenhang mit dem Thema der Arbeit	Die Gestaltung wurde eigenständig bearbeitet, angepasst und in die Arbeit eingefügt.

Es wurden keine personenbezogenen Daten oder Daten mit erhöhtem Schutzbedarf in ChatGPT eingegeben. Die verwendeten KI-Ergebnisse wurden nicht unreflektiert übernommen, sondern eigenständig geprüft, angepasst und in die Arbeit integriert.