



Nadine Näpfl Keller, Sabine Rimmele, Gena Da Rui,
Werner Riedweg

Sozialdienste entwickeln – ein Handbuch für «Gute Arbeit»

1. Auflage 2018

206 Seiten, Broschur 164 x 234 mm

ISBN 978-3-906036-31-1

Die Publikation erschien im interact Verlag, dem Fachverlag der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit und ist als Open Access erhältlich.

Das Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Lizenz:



- Name muss genannt werden
- keine kommerzielle Nutzung erlaubt
- keine Derivate (Änderungen) erlaubt

interact

Hochschule Luzern

Soziale Arbeit

interact Verlag
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Werftstrasse 1
Postfach 2945
6002 Luzern
www.hslu.ch/interact

Webshop: www.interact-verlag.ch

Nadine Näpfl Keller, Sabine Rimmele,
Gena Da Rui und Werner Riedweg

SOZIALDIENSTE ENTWICKELN EIN HANDBUCH FÜR GUTE ARBEIT

interact

Hochschule Luzern

Soziale Arbeit

Sozialdienste entwickeln – ein Handbuch für Gute Arbeit

Nadine Näpfler Keller, Sabine Rimmele, Gena Da Rui und Werner Riedweg

Sozialdienste entwickeln – ein Handbuch für Gute Arbeit

Nadine Näpfler Keller
Sabine Rimmele
Gena Da Rui
Werner Riedweg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-906036-31-1

© 2018 interact Verlag Luzern

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

www.hslu.ch/interact

Titelbild: © WavebreakMediaMicro – Fotolia

Lektorat: Jlanit Schumacher, interact Verlag

Korrektur: Petra Meyer, korrektorium, Beromünster

Gestaltung: Myriam Wipf, Cyan GmbH, Luzern

Druck: edubook, Merenschwanden

Papier: Mondi DNS

Diese Publikation wurde ausschliesslich in der Schweiz produziert.

10 Einleitung

15 **1** Gute Arbeit in Sozialdiensten – Einführung

- 16 **1.1** Definition und Verständnis von Guter Arbeit in Sozialdiensten
- 20 **1.2** Literaturbezüge
- 21 **1.3** Modelle zur Gestaltung Guter Arbeit
- 21 **1.3.1** Das Anspruchsgruppenkonzept
- 23 **1.3.2** Das mehrperspektivische Modell
- 25 **1.4** Die Inhalte des Handbuchs im Überblick
- 28 **1.5** Worauf es ankommt – Leitsätze für die Entwicklung Guter Arbeit im Sozialdienst

33 **2** Handlungsfeld Organisation

- 36 **2.1** Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – Handlungsfeld Organisation
- 37 **2.2** Herausforderungen und zu berücksichtigende Faktoren beim Organisieren in Sozialdiensten
- 42 **2.3** Das Trigon-Organisationsmodell
- 45 **2.4** Einblicke in die Praxis
- 45 **2.4.1** Angaben zu den Befragten
- 49 **2.4.2** Identität
- 52 **2.4.3** Policy, Strategie, Programme
- 55 **2.4.4** Struktur der Aufbauorganisation
- 56 **2.4.5** Menschen, Gruppen, Klima
- 59 **2.4.6** Einzelfunktionen, Organe
- 61 **2.4.7** Prozesse, Abläufe
- 63 **2.4.8** Physische Mittel
- 65 **2.4.9** Herausforderungen
- 67 **2.5** Worauf es ankommt – Leitsätze für Gute Arbeit im Handlungsfeld Organisation

Handlungsfeld Fachlichkeit

3 73

Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – Handlungsfeld Fachlichkeit	3.1	75
Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit nach Maja Heiner	3.2	76
Einblicke in die Praxis	3.3	84
Interaktion mit dem Klientensystem	3.3.1	84
Gestaltung der Interaktionssituation	3.3.2	88
Kooperation mit dem internen und externen Leistungssystem	3.3.3	90
Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität des eigenen Angebots und des internen Leistungssystems	3.3.4	92
Planung und Weiterentwicklung des externen Leistungssystems	3.3.5	94
Organisationale Rahmenbedingungen	3.3.6	95
Personelle Rahmenbedingungen	3.3.7	97
Worauf es ankommt – Leitsätze für Gute Arbeit im Handlungsfeld Fachlichkeit	3.4	99

Handlungsfeld Legitimation

4 107

Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – Handlungsfeld Legitimation	4.1	110
Voraussetzungen für eine gute Legitimation von Sozialen Diensten	4.2	112
Vier Dimensionen des politischen Handelns Sozialer Arbeit	4.3	117
Einblicke in die Praxis	4.4	126
Angaben zu den Befragten	4.4.1	127
Die wichtigsten Ergebnisse	4.4.2	128
Fazit der Befragung	4.4.3	138
Worauf es ankommt – Leitsätze für Gute Arbeit im Handlungsfeld Legitimation	4.5	140

Die Arbeitssituation für Sozialarbeitende gestalten

- 149 **5.1** Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – die Perspektive der Sozialarbeitenden
- 151 **5.2** Arbeitssituationen gestalten – Einführung in zwei arbeitspsychologische Modelle
- 163 **5.3** Einblicke in die Praxis
- 164 **5.3.1** Angaben zu den Befragten
- 166 **5.3.2** Attraktivitätsfaktoren
- 172 **5.3.3** Faktoren, die die Attraktivität der Arbeit einschränken
- 177 **5.4** Worauf es ankommt – Leitsätze für die Gestaltung der Arbeitssituation von Sozialarbeitenden

Anhang

- 186 Fachliteratur zur Vertiefung
- 198 Literaturverzeichnis
- 206 Autorinnen und Autoren

Einleitung

Die vorliegende Publikation «Sozialdienste entwickeln – ein Handbuch für Gute Arbeit» richtet sich an Stellenleitende, Mitarbeitende und politische Vorgesetzte von Sozialen Diensten. Entstanden ist sie in enger Zusammenarbeit zwischen der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und Stellenleiterinnen und Stellenleitern kleiner und mittelgrosser Sozialdienste. Wesentliche Inhalte des Handbuchs wurden im Rahmen des «Praxisforums Sozialdienste» erarbeitet. Das Praxisforum ist eine Austauschplattform von Praxis (Stellenleitende) und Forschung/Entwicklung (Hochschule Luzern), welches das Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention der Hochschule Luzern seit 2012 durchführt. Ziel ist ein gemeinsam gestalteter, theoretisch und empirisch fundierter Lern- und Entwicklungsprozess rund um aktuelle Managementthemen im Kontext der Sozialhilfe. Das Forum richtet sich an kleine und mittelgrosse Dienste (zuständig für bis zu ca. 25'000 Einwohnerinnen/Einwohner), ist als halbtägiger Workshop konzipiert und läuft jeweils über zwei Jahre. Pro Zyklus finden sieben Veranstaltungen statt.

Das Handbuch zur Guten Arbeit im Sozialdienst ist im Rahmen der zweiten Veranstaltungsreihe des Praxisforums entstanden, die von Januar 2015 bis November 2016 stattfand und an der 22 Sozialdienstleitende aus zehn Kantonen¹ der Deutschschweiz teilnahmen. Die 22 Dienste des Praxisforums unterscheiden sich bezüglich Herkunft, Aufgaben, die sie wahrnehmen, Art der Organisation und Grösse

1 Die 22 Sozialdienste teilen sich auf folgende Kantone auf: Aargau (n=3), Bern (n=4), Luzern (n=3), Nidwalden (n=1), OW (n=1), Schwyz (n=2), Thurgau (n=1), Uri (n=1), Zug (n=3), Zürich (n=3).

stark.² Es handelt sich somit um eine gut durchmischte, heterogene Gruppe kleiner und mittelgrosser Sozialdienste der Deutschschweiz. Diese Heterogenität bildet die föderalistische Struktur der Sozialhilfe in der Schweiz ab, bei der die Ausgestaltung und der Vollzug in der überwiegenden Anzahl der Fälle in der Hoheit der einzelnen Gemeinde liegen.

Da die Begriffe Sozialdienst und Soziale Dienste in der Praxis uneinheitlich eingesetzt werden, werden sie in diesem Handbuch synonym und abwechslungsweise verwendet. Gemeint sind damit Organisationen, die gemäss kantonalem Sozialhilfegesetz für den Aufgabenbereich der Sozialhilfe zuständig sind.

Das Thema Gute Arbeit im Sozialdienst entwickelten die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und die 22 Sozialdienstleitenden gemeinsam. Eine Befragung der Stellenleitenden im Januar 2015 ergab, dass sich ein Grossteil ihrer aktuellen Fragestellungen rund um die Themen Effizienz und Qualität sowie um den Aspekt der Legitimation dreht. Dabei nannten die Stellenleitenden am häufigsten organisationale Aspekte (z.B. effiziente Gestaltung Sozialhilfe-Prozesse, Vorteile polyvalenter versus spezialisierter Organisation) und Umweltaspekte (z.B. wirksame Öffentlichkeitsarbeit, Zusammenarbeit mit der Politik, Strategien im Umgang mit dem Druck aus der Umwelt).

Das Projektteam der Hochschule Luzern nahm die Anliegen der Sozialdienstleitenden auf und verdichtete die unterschiedlichen Themenwünsche in der Leitfrage: Wann macht ein Sozialdienst einen guten Job? Mag die Formulierung auch salopp klingen, so nimmt sie ein Kernanliegen auf, dem wir uns verpflichtet fühlen: die Frage, was Gute Arbeit ausmacht.

Ein Blick in die Fachliteratur macht schnell deutlich, dass das Thema Gute Arbeit unter dem Begriff Qualität/Qualitätsentwicklung von Sozialen Diensten in der Schweiz diskutiert wird und verschiedene Grundlagen und Instrumente bestehen. In diesen Beiträgen zur Qualitätsentwicklung liegt der Fokus auf der Effizienz und dem Messen

2 Die 22 Organisationen benennen sich sehr unterschiedlich. Mehrfach werden Sozialdienst, Soziale Dienste, Abteilung Soziales, Abteilung Soziales und Gesundheit als Organisationsbezeichnung verwendet. Vereinzelt werden Sozialberatung, Soziale Beratungsdienste und Sozialamt als Organisationsbezeichnung angegeben. Diese unterschiedliche Terminologie spiegelt das breite Aufgabenspektrum wider, das die teilnehmenden Organisationen wahrnehmen. Etwas mehr als die Hälfte der 22 Dienste konzentriert sich auf das Aufgabenfeld der Sozialhilfe mit den Schwerpunkten wirtschaftliche Sozialhilfe, persönliche Sozialhilfe und in vielen Fällen Arbeitsintegration. Etwas weniger als die Hälfte der teilnehmenden Dienste übernimmt neben dem Aufgabenfeld der Sozialhilfe weitere Aufgaben, u. a. in den Fachbereichen Alter, Gesundheit, Kinder- und Jugendarbeit, Migration, Schulsozialarbeit. Die Mehrheit (n=15) der Sozialdienste ist kommunal organisiert, die Minderheit (n=6) regional, ein Sozialdienst ist kantonal organisiert. Die Grösse des Einzugsgebiets (Anzahl Einwohnerinnen und Einwohner, für die der Soziale Dienst zuständig ist) reicht von 3600 Personen bis 26'324 Personen. Der Mittelwert liegt bei 14'121 Personen.

sowie dem Vergleichen von Qualität. Wir wollten uns aber nicht auf diese Spur begeben, sondern zur ursprünglichen Frage, die am Anfang aller Qualitätsfragen steht, zurückkehren: Woran können wir Gute Arbeit in einem Sozialdienst erkennen und wie können sich Leitende und Mitarbeitende von Sozialdiensten durch ihr Handeln der Guten Arbeit annähern? Diskussionen um Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme lassen nämlich manchmal vergessen, dass die Basis aller Bemühungen die Frage nach der Guten Arbeit ist und wie diese «gut getan» werden kann. Das Handbuch möchte einen Diskurs anstossen und Stellenleitende und Mitarbeitende in Sozialdiensten auffordern, über Gute Arbeit nachzudenken. Ziel der Reflexion über Gute Arbeit ist es, einen Lernprozess bewusst zu verstärken und sich als Sozialdienst weiterzuentwickeln. Selbstreflexion ist dabei essenziell und ermöglicht, Qualität selbstständig zu definieren und somit mitzugestalten.

Wir werden im Folgenden die Begriffe «Qualität» und «Gute Arbeit» weitgehend synonym verwenden. Gute Arbeit will uns immer wieder an die wesentliche Frage, die allen Bemühungen zugrunde liegt, erinnern. Gute Arbeit weist auf ein ständiges Ringen hin: Was ist wesentlich dafür, dass wir Gute Arbeit leisten? Wie kann Gute Arbeit weiterentwickelt werden? In einem solchen Diskurs gibt es keine für alle Handlungen und Situationen gültiges Kriterium für hohe Qualität, und kein Qualitätsmanagementsystem kann diese Aufgabe übernehmen. Um «Gute Arbeit» zu einem stehenden Begriff zu machen, der immer wieder an dieses Grundverständnis erinnert, schreiben wir ihn im Rahmen dieser Publikation gross.

Qualität in Sozialdiensten soll aktiv, von innen her (Sozialdienstleitende und Mitarbeitende) entwickelt und gesteuert werden. Wichtig für die Gestaltung Guter Arbeit im Sozialdienst ist die mehrperspektivische Betrachtung des Themas. Wir haben uns in diesem Handbuch an einem mehrdimensionalen Modell zur Gestaltung Guter Arbeit im Sozialdienst orientiert³ und dieses im Rahmen der Praxisforums-Veranstaltungen eingesetzt. Unser Modell zur Gestaltung Guter Arbeit im Sozialdienst enthält drei verschiedene Handlungsfelder: *Organisation, Fachlichkeit und Legitimation*. Dabei gilt, dass die jeweiligen Handlungsfelder voneinander abhängig sind und sich wechselseitig beeinflussen. Gute Arbeit in einem Sozialdienst leisten heisst, die verschiedenen zentralen Qualitätsperspektiven angemessen zu berücksichtigen. Das mehrdimensionale Modell zur Gestaltung Guter Arbeit im Sozialdienst führt daher als roter Faden durch das Handbuch.

3 Das von uns entwickelte Modell zur Gestaltung Guter Arbeit im Sozialdienst lehnt sich an das Qualitätssteuerungskonzept von Marianne Meinhold und Christian Matul (2011, S. 118) an.

Das erste Kapitel des Handbuchs führt in das Thema Gute Arbeit in Sozialen Diensten ein. Da dieses Kapitel zentrale Grundlagen wie zum Beispiel unser Verständnis von Guter Arbeit, das mehrperspektivische Modell zur Gestaltung Guter Arbeit und Voraussetzungen für den Qualitätsentwicklungsprozess beschreibt, wird es allen Leserinnen und Lesern vor der Auseinandersetzung mit den einzelnen Perspektiven Guter Arbeit im Sozialdienst zur Lektüre empfohlen.

Die vier weiteren Kapitel vertiefen jeweils eine Perspektive Guter Arbeit im Sozialdienst. Kapitel 2 beschreibt Gute Arbeit bezogen auf das *Handlungsfeld Organisation*, Kapitel 3 bezogen auf das *Handlungsfeld Fachlichkeit* und Kapitel 4 auf das *Handlungsfeld Legitimation*. Kapitel 5 vertieft einen spezifischen Aspekt im Handlungsfeld Organisation und beschreibt Gute Arbeit im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitssituation von Sozialarbeitenden.

Die einzelnen Kapitel des Handbuchs sind ähnlich aufgebaut; sie bestehen aus einem Grundlagenteil, der die wichtigsten Modelle und Konzepte⁴ der jeweiligen Qualitätsentwicklungsperspektive beschreibt, einem Umfrageteil, der Einblick in die Praxis von kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten bietet, sowie einem Anwendungsteil, der Leitsätze für die Gestaltung Guter Arbeit aus der jeweiligen Perspektive festhält.

Für die Vertiefung der Inhalte befindet sich am Ende des Handbuchs eine kommentierte Literaturliste.

Nun wünschen wir allen Leserinnen und Lesern dieses Handbuchs viel Freude bei der Auseinandersetzung mit den verschiedenen Handlungsfeldern und der Gestaltung Guter Arbeit im eigenen Sozialdienst. Da wir die Qualitätsentwicklung als partizipativen Prozess verstehen, wünschen wir allen zentralen Akteuren (Sozialdienstleitende, Mitarbeitende, politisch tätige Personen, Klientinnen und Klienten des Sozialdienstes), deren gemeinsames Ziel es ist, «ihren» Sozialdienst weiterzuentwickeln, einen lebendigen Austausch.

Zum Schluss möchten wir uns bei all den engagierten Sozialdienstleiterinnen und Sozialdienstleitern bedanken, die mit ihrer aktiven Teilnahme am Praxisforum, den Einblicken in ihre Praxis und dem Zurverfügungstellen von Daten dieses Handbuch erst ermöglicht haben.

4 Die für dieses Handbuch ausgewählten Modelle und Konzepte eignen sich unserer Einschätzung nach gut, um die Qualität/Gute Arbeit im Sozialdienst im jeweiligen Handlungsfeld zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Gute Arbeit in Sozialdiensten – Einführung

- 1.1 Definition und Verständnis von Guter Arbeit in Sozialdiensten
- 1.2 Literaturbezüge
- 1.3 Modelle zur Gestaltung Guter Arbeit
 - 1.3.1 Das Anspruchsgruppenkonzept
 - 1.3.2 Das mehrperspektivische Modell
- 1.4 Die Inhalte des Handbuchs im Überblick
- 1.5 Worauf es ankommt – Leitsätze für die Entwicklung Guter Arbeit im Sozialdienst

1 Gute Arbeit in Sozialdiensten – Einführung

1.1 Definition und Verständnis von Guter Arbeit in Sozialdiensten

Diskussionen um Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme lassen manchmal vergessen, dass im Zentrum aller Bemühungen die Frage steht nach der Guten Arbeit und wie die Arbeit gut getan werden kann. Wir nehmen im vorliegenden Handbuch die ursprüngliche Frage nach der Guten Arbeit auf und stellen sie ins Zentrum unserer Überlegungen zur Weiterentwicklung in Sozialen Diensten. Warum jedoch sollte sich ein Sozialdienst die Mühe machen, sich mit dem Thema Gute Arbeit zu beschäftigen? Wir teilen hier die Einschätzung von Joachim Merchel (2013), der in seiner Publikation «Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit» zum Schluss kommt, dass die systematische Überprüfung der Arbeit auf Vorstellungen hin, was gute Arbeit ausmacht, zentral ist und dass dieser Ansatz lange Bestand haben wird (S. 197). Ähnlich sieht es Christof Arn (2016), der in seiner Reflexion über Qualitätsmanagement zum Schluss kommt, dass alleine die Frage nach Guter Arbeit zählt: «Reduzieren wir die Metaprozesse auf eine Frage: Was ist gute Arbeit und wie können wir unsere Arbeit gut tun?» (S. 217).

Das Handbuch möchte einen Diskurs anstossen und Stellenleitende und Mitarbeitende in Sozialdiensten auffordern, über Gute Arbeit nachzudenken. Ziel der Reflexion über Gute Arbeit ist es, einen Lernprozess einzuleiten und sich als Sozialdienst weiterzuentwickeln. Merchel (2013) spricht in diesem Zusammenhang von einem Qualitätsbeobachtungs- und Qualitätsbeschreibungsprozess: «Anforderungen, die eigene Arbeit nicht nur in zufälligen Konstellationen, sondern in systematischer, methodischer und kontinuierlicher Weise zu überprüfen und aus dieser Überprüfung Konsequenzen zu ziehen, werden Bestand haben und sind daran gebunden, dass dieser Vorgang organisiert wird» (S. 217).

Wie Merchel beschreibt, wird im Idealfall die eigene Arbeit systematisch überprüft und aus dieser Überprüfung werden Anpassungen vorgenommen. Damit ein solcher Entwicklungsprozess stattfinden kann, ist die Bereitschaft zur Selbstreflexion essenziell. Es ist möglich und notwendig, dass ein Sozialdienst als Organisation unter Anwendung von professionellen Kriterien definiert, wie er sich Gute Arbeit vorstellt. Damit positioniert sich der Sozialdienst gegenüber den Anspruchsgruppen und schafft Verbindlichkeit.

Bei der Frage nach der Guten Arbeit ist es uns wichtig, einen mehrdimensionalen Zugang aus den Perspektiven von Leitungsverantwortlichen, Mitarbeitenden, Leistungsbeziehenden, Verwaltung und Politik sowie der Öffentlichkeit aufzuzeigen. Führungspersonen und Mitarbeitende in Sozialdiensten können auf dem Hintergrund dieser Systematik ihre Kriterien bezüglich Guter Arbeit auf ihre Organisation bezogen definieren. Wie Marianne Meinhold und Christian Matul (2011) sind wir der Meinung, dass der Qualitätsentwicklungsprozess aus fachlicher Sicht die grosse Chance bietet, Qualität selbständig zu definieren und somit (mit) zu gestalten (S. 18). Da der Qualitätsbegriff und die Gute Arbeit eng miteinander verbunden sind, werden die Begriffe Gute Arbeit respektive Qualität in diesem Handbuch als Synonyme verwendet.

Die vorliegende Publikation gibt in fünf Kapiteln Hinweise zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialen Diensten. Dabei erheben wir keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder allgemeine Gültigkeit. Gute Arbeit oder Qualität hat stets kontextabhängige Aspekte und muss deshalb vor Ort definiert werden. Wir lehnen uns hier an den Qualitätsbegriff von Meinhold und Matul (2011) an, die festhalten, dass es «kein objektives für alle Menschen gültiges Kriterium für Qualität» gibt (S. 17). Weiter möchten wir betonen, dass Gute Arbeit oder hohe Qualität keine statischen Konzepte sind. Einerseits ist es in der Praxis und auch in der Theorie ein ständiges Ringen, wodurch sich Gute Arbeit auszeichnet und was die wesentlichen Elemente sind. Andererseits verändern sich Arbeitsfelder (hier beispielsweise die Sozialhilfe) stetig und in diesem Zusammenhang entwickelt sich auch das Konzept von Guter Arbeit im Kontext Sozialer Dienste weiter. Die hier beschriebenen Inhalte sind somit als Momentaufnahme zu verstehen.

Weshalb braucht es die Auseinandersetzung mit dem Thema Gute Arbeit im Sozialdienst?

Soziale Dienste bewegen sich in einem Spannungsfeld: Einerseits ist die Sozialhilfe gesetzlich und institutionell gut abgesichert, andererseits steht diese im Fokus der Öffentlichkeit und wird immer wieder infrage gestellt. Das grosse öffentliche

Interesse und die damit verbundenen Legitimationsanforderungen entsprechen dem Zeitgeist. Meinhold und Matul (2011) nannten vor sieben Jahren folgende Entwicklungstendenzen in der Sozialen Arbeit (S. 56–57):

1. Zunehmende Ressourcenknappheit und Zeitdruck
2. Steigende Legitimationsanforderungen für den Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel
3. Änderungen in den Finanzierungsstrukturen erzwingen eine Neupositionierung sozialer Dienstleistungsanbieterinnen und -anbieter
4. Bewertung des Nutzens der Sozialen Arbeit, Ergebnisrechnungen und Nachweise der Wirksamkeit werden gefordert
5. Gesetzliche Verankerung des Qualitätsthemas
6. Verschärfter Wettbewerb zwischen den einzelnen Anbietern sozialer Dienstleistungen
7. Kooperationsformen zwischen öffentlichen, Non-Profit- und gewinnorientierten Organisationen

Wenngleich nicht alle genannten Entwicklungstendenzen gleichermassen auf die Situation von Sozialen Diensten zutreffen, macht die Liste deutlich, dass diese Anforderungen bestehen bleiben und sich inskünftig vermutlich noch akzentuieren werden.

Eine Analyse der Anliegen von Stellenleitenden im Praxisforum kleine und mittel-grosse Sozialdienste⁵ im Herbst 2014 hat ergeben, dass sich ein Grossteil der aktuellen Fragestellungen der Sozialdienstleitenden rund um die Themen Legitimation, Effizienz und Qualität dreht.

Am häufigsten nennen die Stellenleitenden Anliegen, die sich auf *organisatorische Aspekte* beziehen:

- Wie kann die Dienstleistung wirtschaftliche Sozialhilfe effizient gestaltet werden?
- Welches sind die Vorteile von polyvalenter versus spezialisierter Organisation?

Am zweithäufigsten werden Fragen formuliert, die sich auf die *Umwelt der Organisation* beziehen:

- Wie sieht eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit aus?
- Wie kann die Zusammenarbeit mit der Politik erfolgreich gestaltet werden?
- Welche Strategien kann man im Umgang mit dem Druck aus der Umwelt entwickeln?

5 Für weiterführende Informationen siehe Einleitung.

Ein Blick in die Fachdiskussion zeigt auf, dass das Thema Qualität und Effizienz im Kontext Sozialer Dienste in der Deutschschweiz an Bedeutung gewinnt. Dies zeigt sich beispielsweise an der Einführung des Bonus-Malus-Systems durch die Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern 2012), mit dem die Kosteneffizienz und die Kostenoptimierung Sozialer Dienste verbessert werden sollen. Weiter wird die beschriebene Entwicklung auch anhand zunehmender Forschungsaktivitäten rund um das Thema sichtbar.⁶ Diese Forschungsprojekte beschäftigen sich entweder mit allgemeinen Qualitätsfragen in der Sozialen Arbeit (vgl. Daniel Iseli & Philipp Schneider, 2013; Oliver Hümbelin, Rebekka Kurz & Sophie Vögele 2013; Denise Sidler Kopp, 2015), der Kosteneffizienz in der Sozialhilfe (vgl. Markus Iff, 2014) oder der Organisationsgestaltung Sozialer Dienste (vgl. Philipp Schneider, Bernhard Kummer & Rebekka Kurz, 2012). Mit dem Quick-Scan-Qualitätsinstrument (Philipp Schneider & Bernhard Kummer, 2011; Schneider, Kummer & Kurz, 2012) hat das Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement der Fachhochschule Bern ein Instrument entwickelt, mit dem interne Prozesse und Organisationsstrukturen von Sozialdiensten umfassend analysiert werden können.⁷

Neben diesem spezifischen Qualitätsmanagementinstrument für Sozialdienste gibt es viele andere Instrumente oder Qualitätslabels, die in der Sozialen Arbeit eingesetzt werden können.⁸ Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Themen Qualität und Effizienz im Kontext von Sozialdiensten bearbeitet werden und verschiedene Grundlagen und Instrumente existieren. Fragen nach der Effizienz und der Messbarkeit stehen dabei im Vordergrund. Das vorliegende Handbuch beleuchtet das Thema der Qualität in Sozialen Diensten aus einer anderen Perspektive. Es soll kein weiteres Qualitätsmanagement-Instrument oder Qualitätskonzept entwickelt werden, sondern die ursprüngliche Qualitätsfrage «Wann arbeiten Sozialdienste gut?» wird ins Zentrum gestellt.

6 Zum Beispiel hat das Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement der Berner Fachhochschule in den letzten Jahren verschiedene Projekte zu diesem Thema durchgeführt. Für eine Übersicht siehe: <http://www.qm.bfh.ch/de/publikationen/publikationen.html>.

7 Für weitere Erklärungen siehe: http://www.qm.bfh.ch/de/dienstleistungen/quick_scan_qualitaet.html.

8 Für eine Übersicht siehe: <http://academy.socialdesign.ch/de/qualitaetsmanagementsysteme-und-qualitaets-labels-fuer-den-sozial-gesundheits-und-bildungsbereich/>. Die laufend aktualisierte Liste von dem Unternehmen academy socialdesign führt die wichtigsten in der Schweiz existierenden Qualitätsmanagementsysteme und Qualitätslabels für den Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich auf.

1.2 Literaturbezüge

Das Thema Gute Arbeit im Sozialdienst ist bis anhin noch wenig entwickelt. Ein wichtiger Beitrag ist das Good-Practice-Dokument der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) (Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe, 2008). Das 14-seitige Online-Dokument wurde von der SKOS-Arbeitsgruppe für Organisationsentwicklung und Finanzen entwickelt und beinhaltet Leitsätze («Gute Lösungen») für die Organisation und Führung von Sozialdiensten. Die Leitsätze sind thematisch unterteilt in Leitsätze zur Führung und Organisation sowie in Leitsätze zur Sozialhilfepraxis im Besonderen. Beide Kategorien haben dabei einen betriebswirtschaftlichen Fokus (vgl. SKOS, 2008, S. 2). Auf der Führungs- und Organisationsebene beinhalten die Leitsätze die Themen Aufbau- und Ablauforganisation, Personal, Mitarbeitendenführung, strategische/operative Ebene, Betriebsgrösse, Controlling, Netzwerke und Betriebskultur. In den Leitsätzen zur Sozialhilfe-Praxis im Besonderen werden Definitionen der Leistungen, Fallführung, Kontrolle und Missbrauchs-bekämpfung thematisiert. Da das Good-Practice-Dokument der SKOS spezifisch für Sozialdienste entwickelt wurde, werden die Hinweise zur guten Praxis jeweils in das vorliegende Handbuch integriert.

Neben der Good-Practice-Publikation der SKOS gibt es weitere Veröffentlichungen, die sich mit guter Qualität in der Sozialen Arbeit allgemein befassen und auf die wir ebenfalls verweisen möchten. Dabei handelt es sich einerseits um ein Diskussionspapier von AvenirSocial (2015), das sich mit der Frage beschäftigt, was gute Soziale Arbeit ist. Weiter sind der Zeitschriftenartikel mit dem Titel «Qualität: die entscheidende Frage für die Soziale Arbeit?» von Daniel Iseli (2004) und die Kriterien zur Beurteilung der Qualität in den Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit des Deutschen Berufsverbands für Soziale Arbeit (DBSH) (Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit [DBSH], 2002) zu nennen. Eine weitere Publikation, die sich mit guter Arbeit im Sozialwesen beschäftigt, findet sich im Handbuch Allgemeiner Sozialdienst (ASD) von Joachim Merchel (2015b) in Kapitel 37 (S. 442–452). Merchel (2015b) listet in diesem zehneitigen Artikel in Form einer Checkliste Merkmale Guter Arbeit im ASD bezogen auf die drei Perspektiven «fallbezogene Aktivitäten», «organisationsbezogene Aktivitäten» und «umweltbezogene Aktivitäten» auf.

1.3 Modelle zur Gestaltung Guter Arbeit

Dieses Kapitel beschreibt zwei Modelle, die sich für eine systematische Erfassung von Guter Arbeit in Sozialen Diensten eignen. Sie sollen helfen, das Thema Gute Arbeit in Sozialen Diensten beschreibbar und somit handhabbar zu machen.

1.3.1 Das Anspruchsgruppenkonzept

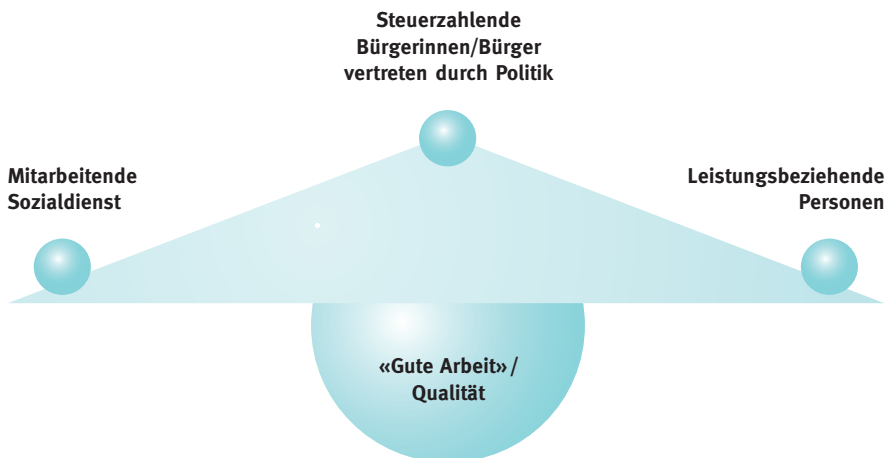
Beschäftigt man sich mit der Frage, wodurch sich Gute Arbeit in einem Sozialdienst auszeichnet, fällt bald einmal auf, dass diese Frage von verschiedenen Akteuren unterschiedlich beantwortet wird. Für die Sozialarbeiterin im Sozialdienst wird sich Gute Arbeit vielleicht dadurch auszeichnen, dass sie genügend Zeit hat, ihre Fälle zu führen, dass sie Möglichkeiten hat, sich weiterzubilden und sie sich im Arbeitsalltag durch ihre Vorgesetzten ausreichend unterstützt fühlt. Für den Klienten arbeitet der Sozialdienst gut, wenn er sich respektiert fühlt, gut informiert über seine Rechte und Pflichten ist und verlässlich sowie unkompliziert die ihm zustehenden Leistungen erhält. Die Sozialvorsteherin ist möglicherweise der Ansicht, dass ein Sozialdienst Gute Arbeit leistet, wenn die Steuergelder effizient und nachvollziehbar eingesetzt werden, der Sozialdienst seinen gesetzlichen Auftrag korrekt umsetzt und die Kommunikation sowie die Beziehung zum Sozialdienst als transparent erlebt werden. Die hier formulierten Erwartungen der Anspruchsgruppen haben exemplarischen Charakter. In der Realität werden sich die Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen von Sozialdienst zu Sozialdienst unterscheiden und müssen vor Ort von den beteiligten Personen erfragt werden. Diese drei Beispiele illustrieren die weiter oben beschriebene Relativität des Qualitätsbegriffs. Zudem verdeutlichen sie, dass es im Alltag eines Sozialdienstes verschiedene Anspruchsgruppen gibt, die unterschiedliche Erwartungen an die Qualität eines Sozialdienstes haben.

Meinhold und Matul (2011) halten in ihren Veröffentlichungen zur Qualitätsentwicklung fest, dass es für qualitativvolles Arbeiten zentral ist, die Erwartungen der wichtigsten Anspruchsgruppen zu kennen (S. 18). Da sich Sozialdienste in einem komplexen Umfeld befinden, ist es nicht möglich, sich mit den Erwartungen sämtlicher Interessengruppen auseinanderzusetzen. Wir empfehlen darum, sich bei der Gestaltung und Weiterentwicklung Guter Arbeit im Sozialdienst auf die Erwartungen der vier zentralen Anspruchsgruppen des Sozialdienstes zu fokussieren (vgl. Meinhold & Matul, 2011, S. 98–99):

- Leistungsbeziehende Personen (Klientinnen und Klienten des Sozialdienstes),
- Mitarbeitende des Sozialdienstes,
- kommunale politische Instanzen
- und die Öffentlichkeit.

Meinhold und Matul (2011) betonen, dass es in der Sozialen Arbeit besonders wichtig ist, die Erwartungen der zentralen Anspruchsgruppen zu kennen, da Geldgebende und Leistungsadressaten/Leistungsadressatinnen in der Regel nicht die gleichen Personen sind (S. 59). Sie weisen zudem darauf hin, dass in der Praxis oft der Eindruck besteht, alle wesentlichen Erwartungen der Anspruchsgruppen zu kennen, sich bei systematischer Analyse jedoch zeigt, dass wichtige Anspruchsgruppen und Erwartungen nicht angemessen berücksichtigt oder gar vergessen werden. Die Autorenschaft hält fest, dass für einen Lernprozess über das Reproduzieren von Bekanntem hinaus eine Auseinandersetzung mit ausgesprochenen und unausgesprochenen Erwartungen der zentralen Interessengruppen notwendig ist (Meinhold & Matul, 2011, S. 60). Diese mehrdimensionale Qualitätsbetrachtung zeigt die Komplexität und Vielfalt der Anforderungen auf, die an Soziale Dienste gestellt werden. Hinzu kommt, dass aus Sicht der Politik, der Verwaltung, der Leitungspersonen, der Mitarbeitenden und der Klientinnen und Klienten des Sozialdienstes je eigene Vorstellungen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität bestehen, die sich teilweise decken, aber auch widersprechen können. Dies hat zur Folge, dass sich Sozialdienste in einem Kraftfeld unterschiedlicher Qualitätsansprüche befinden, die sich widersprechen können (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Labiles Qualitätsgewicht in Sozialdiensten (Quelle: eigene Grafik angelehnt an Meinhold & Matul, 2011, S. 60)

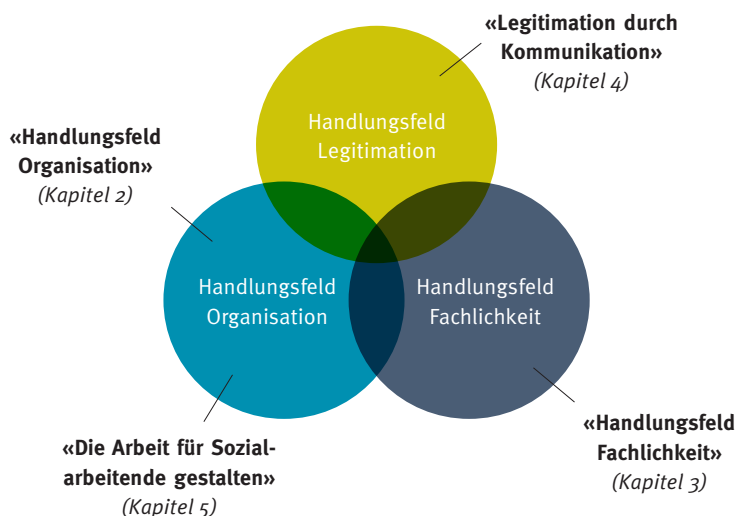


Daraus leitet sich der Begriff des «labilen Qualitätsgleichgewichts» (Meinhold & Matul, 2011, S. 60) ab. Beim Qualitätsentwicklungsprozess handelt es sich folglich um einen Aushandlungsprozess (vgl. Meinhold & Matul, 2011; Iseli, 2004), bei dem die widersprüchlichen Anforderungen der Anspruchsgruppen ausbalanciert werden müssen. Im Alltag ist es essenziell, dass Qualität – hier im Sinne Guter Arbeit – aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wird und die zentralen Akteure bei der Weiterentwicklung von Qualität bzw. der Beantwortung der Frage, wodurch sich Gute Arbeit im Sozialdienst auszeichnet, angemessen berücksichtigt werden.

1.3.2 Das mehrperspektivische Modell

Vor dem Hintergrund des Anspruchsgruppenkonzepts und des labilen Qualitätsgleichgewichts stellt sich die Frage, wie mit den entsprechenden Herausforderungen im Sinne der Entwicklung von Guter Arbeit umzugehen ist. Im Folgenden nutzen wir in Anlehnung an das Qualitätssteuerungskonzept von Meinhold und Matul (2011) ein Modell, das wir an die Situation von Sozialdiensten angepasst und im Rahmen der Praxisforums-Veranstaltungen eingesetzt haben. Es soll Orientierung für die Gestaltung Guter Arbeit in Sozialen Diensten bieten. Das Modell lässt sich auf die drei für Sozialdienste relevanten Handlungsfelder zur Entwicklung von Qualität verdichten. Konkret handelt es sich um die Handlungsfelder *Organisation*, *Fachlichkeit* und *Legitimation*. Die drei Handlungsfelder zur Gestaltung Guter Arbeit lassen sich in einem Kreismodell darstellen (Abbildung 2).

Abbildung 2: Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meinhold & Matul, 2011, S. 118)



Das Modell zur Gestaltung Guter Arbeit kombiniert die Perspektiven zur Entwicklung von Qualität mit den oben beschriebenen zentralen Anspruchsgruppen. Stellenleitende und Mitarbeitende sind beim Gestalten Guter Arbeit im Sozialdienst dazu aufgefordert, verschiedene Perspektiven einzunehmen und die Qualität multidimensional zu entwickeln. Das Handlungsfeld *Organisation* berücksichtigt die Anspruchsgruppe der *Mitarbeitenden*, das Handlungsfeld *Fachlichkeit* die Anspruchsgruppe der *Leistungsbeziehenden* und der *Mitarbeitenden*, das Handlungsfeld *Legitimation* berücksichtigt als Anspruchsgruppen die *politischen Instanzen*, die *Leistungsbeziehenden* und die *Gesellschaft als Ganzes*. Meinhold und Matul (2011) halten fest, dass das «mehrperspektivische Sehen» der unterschiedlichen Handlungsfelder zentral für die Entwicklung von Qualität in der Sozialen Arbeit ist (S. 97). Das Modell zur Entwicklung Guter Arbeit wird durch diesen multiperspektivischen Blick den Kontextbedingungen Sozialer Dienste und ihrem Arbeitsfeld der Sozialhilfe gerecht.

Abbildung 2 zeigt auf, dass die drei Handlungsfelder sich jeweils partiell überschneiden. Für den Arbeitsalltag im Sozialdienst bedeutet dies, dass die jeweiligen Perspektiven Guter Arbeit inhaltliche Überschneidungen aufweisen. So beeinflusst beispielsweise die Gestaltung von Prozessen und Abläufen auch die beiden anderen Handlungsfelder. Aufgrund der inhaltlichen Überschneidungen sprechen wir von «Schwerpunkten zur Entwicklung von Qualität». Dabei gilt, dass die jeweiligen Schwerpunkte voneinander abhängig sind und sich wechselseitig beeinflussen.

1.4 Die Inhalte des Handbuchs im Überblick

Da die drei oben beschriebenen Perspektiven zur Entwicklung von Qualität für die Beantwortung der Frage, wodurch sich Gute Arbeit im Sozialdienst auszeichnet, zentral sind, widmet sich dieses Handbuch in vier Kapiteln folgenden Inhalten:

Das *Handlungsfeld Organisation* (Kapitel 2) betrachtet die Gestaltung Guter Arbeit und somit die Entwicklung von Qualität aus der Perspektive der Organisation. Die zentralen Akteure sind die Leitungspersonen des Sozialdienstes und die Mitarbeitenden. Die Argumentation folgt der Managementlogik. Bei der Beschreibung der Merkmale Guter Arbeit in Sozialen Diensten gehen wir von der Organisation als lebendiges, sich ständig weiterentwickelndes System aus. Als Referenzrahmen dient uns das Trigon-Modell der sieben Organisationsentwicklungs-Basisprozesse von Friedrich Glasl, Trude Kalcher und Hannes Piber (2014). Zentrale Themenbereiche für das organisationale Handeln und Gestalten sind entsprechend den sieben Wesenselementen des Trigons-Modells:

- die Identität der Organisation,
- Policy/Strategie/Programme,
- Struktur der Aufbauorganisation,
- Menschen/Gruppen/Klima,
- Einzelfunktionen/Organe,
- Prozesse/Abläufe
- und physische Mittel.

Mögliche Umsetzungsbeispiele im Sinne der Gestaltung Guter Arbeit im Sozialdienst sind unter anderem die Organisationsanalyse und -entwicklung, der Leitbildprozess, Strategieentwicklungsprozesse, das Prozessmanagement und die betriebliche Planung.

Das *Handlungsfeld Fachlichkeit* (Kapitel 3) legt den Schwerpunkt auf die Gestaltung des professionellen Handelns in der Sozialhilfe. Im Fokus steht die Interaktion zwischen Mitarbeitenden und der Klientel des Sozialdienstes. Die Fachlichkeit wird somit aus einer disziplinären und professionellen Optik betrachtet und der Publikationsteil beschreibt Merkmale Guter Arbeit bzw. der fachlichen Qualität in Sozialdiensten. Als Referenzrahmen dient das Grundlagenwerk «Soziale Arbeit als Beruf» von Maja Heiner (2010).

Die Merkmale Guter Arbeit beziehen sich auf die Tätigkeitsgruppen der Sozialen Arbeit nach Heiner (2010):

- Interaktion mit dem Klientensystem,

- Gestaltung der Interaktionssituation,
- Kooperation mit dem internen und externen Leistungssystem,
- Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität des eigenen Angebots und des internen Leistungssystems,
- und Planung und Weiterentwicklung des externen Leistungssystems.

Das Kapitel 4 *Legitimation durch Kommunikation* nimmt das Handlungsfeld Legitimation in den Fokus und beschreibt, wie durch eine aktiv gestaltete Kommunikation die Legitimation von Sozialen Diensten beeinflusst werden kann. Gute Arbeit wird aus der Perspektive der politischen Steuerungslogik und der Verteilungslogik betrachtet. Es geht um die Akzeptanz des Sozialdienstes (den «guten» Ruf) und den Verwendungsnachweis der aufgewendeten Ressourcen in Bezug auf Effizienz und Effektivität. Zentrale Themenbereiche sind die Ausgestaltung der Kommunikation des Sozialdienstes gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen (z.B. Medien, Politik und Verwaltung, Bürgerinnen und Bürger, Fachwelt, Klientinnen und Klienten). Mögliche Umsetzungsbeispiele im Alltag sind unter anderem die Kennzahlenberichterstattung, das Benchmarking, die Pressearbeit, Aktionen, gedruckte Informationen und die Website.

Das Kapitel 5 *Die Arbeitssituation für Sozialarbeitende gestalten* vertieft einen spezifischen Aspekt des organisationalen Handelns und Gestaltens. Es bezieht sich auf die Arbeitspsychologie und befasst sich mit der Gestaltung der Arbeitssituation (Arbeitsaufgabe und soziales Umfeld). Die zentrale Anspruchsgruppe sind die Sozialarbeitenden des Sozialdienstes. Als Referenzrahmen dient das Modell der motivations-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Aufgabengestaltung von Eberhard Ulich (2011).

Themenbereiche bei der Entwicklung von Qualität sind:

- die Ganzheitlichkeit der Aufgabengestaltung,
- die Anforderungsvielfalt,
- die Autonomie,
- die Möglichkeit der sozialen Interaktion,
- die Sinnhaftigkeit
- und die Zeitelastizität.

Mögliche Umsetzungsbeispiele im Arbeitsalltag sind die Personalentwicklung, das Betriebliche Gesundheitsmanagement und die Befragung von Mitarbeitenden.

Die Tabelle 1 beschreibt die vier Kapitel zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialen Diensten hinsichtlich der verschiedenen Logiken, illustriert zentrale Themenbereiche und erläutert Umsetzungsbeispiele für die Qualitätsentwicklung.

Tabelle 1: Handlungsfelder zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Meinhold & Matul, 2011, S. 98)

HANDLUNGSFELD ORGANISATION		HANDLUNGSFELD FACHLICHKEIT	HANDLUNGSFELD LEGITIMATION
LOGIKEN			
Managementlogik	Mitarbeitendenorientierung	Fachliche Logik	Politische Steuerungslogik und Verteilungslogik
ZENTRALE THEMENBEREICHE (AUSWAHL)			
Identität	Ganzheitlichkeit	Interaktion mit dem Klientensystem	Interne und externe Kommunikation
Policy, Strategie und Programme	Anforderungsvielfalt	Gestaltung der Interaktionssituation	Politikberatung
Struktur der Aufbauorganisation	Möglichkeit der sozialen Interaktion	Kooperation mit internem und externem Leistungssystem	Politikvorbereitung
Menschen, Gruppen, Klima	Autonomie	Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität des Angebots des internen Leistungssystems	Nachweis über Effizienz und Effektivität
Einzelfunktionen, Organe	Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit	Planung und Weiterentwicklung des externen Leistungssystems	
Prozesse und Abläufe	Sinnhaftigkeit		
Physische Mittel			
INSTRUMENTE / BEISPIELE			
Organisationsanalyse/-entwicklung	Aufgabengestaltung	Zielvereinbarung	Sozialberichterstattung
Leitbild	Personalentwicklung	Empowerment	Benchmarking
Prozessmanagement	Betriebliches Gesundheitsmanagement (Förderungen von Ressourcen, Entlastungen anbieten)	Berufliche Netzwerke	Gedruckte Informationen (Flyer, Broschüren)
Planung	Mitarbeitendenbefragung	Intervision und Supervision	Pressearbeit
Qualitätsmanagement-Systeme			
∨	∨	∨	∨
Handlungsfeld Organisation <i>(Kapitel 2)</i>	Arbeitssituation für Sozialarbeitende gestalten <i>(Kapitel 5)</i>	Handlungsfeld Fachlichkeit <i>(Kapitel 3)</i>	Legitimation durch Kommunikation <i>(Kapitel 4)</i>

1.5 Worauf es ankommt – Leitsätze für die Entwicklung Guter Arbeit im Sozialdienst

Dieses Kapitel formuliert in sieben Leitsätzen zentrale Voraussetzungen für die Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten. Die Leitsätze laden zu einer aktiven Auseinandersetzung mit dem Thema Gute Arbeit im Sozialdienst ein und möchten dazu anregen, über allgemeine Haltungen und Vorgehensweisen bei der Entwicklung von Qualität nachzudenken.

Leitsatz 1:

Gute Qualität zu entwickeln ist eine Führungsaufgabe, die nicht dem Zufall überlassen werden darf.

Qualität zu entwickeln ist die Aufgabe der strategischen und operativen Leitung eines Sozialen Dienstes und sollte entsprechend als Vorgang organisiert werden (vgl. hierzu auch Merchel, 2013, S. 18off.; Iseli, 2004, S. 9; AvenirSocial, 2015, S. 8). Sie muss von den Personen, die wissen, wodurch sich Gute Arbeit im Sozialdienst auszeichnet, gestaltet und entwickelt werden (vgl. Arn, 2016, S. 218). Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement sind folglich Tätigkeitsbereiche für Stellenleitende und Mitarbeitende Sozialer Dienste und dürfen keinesfalls an externe Experten und Expertinnen delegiert werden (vgl. Iseli, 2004, S. 11). Leitungspersonen haben dabei die Aufgabe, den Diskurs und die Reflexion, wodurch sich Gute Arbeit im Sozialdienst auszeichnet, anzustossen und kontinuierlich aufrechtzuhalten.

Leitsatz 2:

Qualität lässt sich nur unter Mitwirkung von Mitarbeitenden entwickeln.

Mitarbeitende sind für die operative Umsetzung des Tagesgeschäfts zuständig und haben konkrete Ideen und Vorstellungen, wie die Qualität ihrer Arbeit verbessert werden kann. Wir verstehen den Qualitätsentwicklungsprozess als Miteinander, den alle Organisationsmitglieder gemeinsam gestalten sollen und schliesslich alle mitverantworten müssen (vgl. Arn, 2016, S. 221). Das Mitwirken der Mitarbeitenden erhöht zudem die Akzeptanz des Prozesses und erhöht so die Chance, dass die Ergebnisse im Alltag umgesetzt und «spürbar» werden.

Leitsatz 3:

Die Entwicklung von Guter Arbeit setzt Selbstreflexion voraus.

Die Sicherstellung, Entwicklung und Gestaltung von Qualität setzt ein entsprechendes Bewusstsein und damit verbunden den Willen voraus, Gute Arbeit zu leisten. Die Sozialdienstleitenden haben eine besondere Verantwortung, diese Haltung zu entwickeln, einzunehmen und vorzuleben. Selbstreflexion ist aber für alle Mitarbeitenden zentral, wenn es gilt, Gute Arbeit zu leisten und die damit verbundenen Haltungen zu leben.

Leitsatz 4:

Gute Arbeit ist eigendefiniert und wird im Handeln sichtbar.

Gute Arbeit steht immer in einem vielschichtigen, einzigartigen Kontext. Gütekriterien für die Qualität der Arbeit müssen deshalb stets vor Ort und auf die Situation bezogen definiert und entwickelt werden. Gute Arbeit findet im alltäglichen Handeln und der Reflexion dieses Handelns statt. Dies gilt für Dienstleistungsprodukte umso mehr, da sie auf Basis einer Koproduktion zwischen Beratungspersonen und Leistungsbeziehenden entstehen. Die Mitarbeitenden handeln dabei aufgrund ihres beruflichen und persönlichen Arrangements situativ mit den bestehenden Rahmenbedingungen und lassen sich deshalb nur bedingt durch die Organisation steuern und kontrollieren. Durch den gemeinsamen Diskurs, wodurch sich Gute Arbeit auszeichnet, findet ein kontinuierlicher Lernprozess statt, dessen Ziel es ist, die operative Arbeit weiterzuentwickeln sowie qualitätsvoller und «besser» zu machen.

Leitsatz 5:

Hohe Qualität zu entwickeln, erfordert eine Konzentration auf das Wesentliche. Handlungsfelder müssen priorisiert und die wichtigsten Entwicklungsthemen müssen ausgewählt werden.

Die Entwicklung von Qualität ist ein Querschnittsthema mit vielen verschiedenen Facetten und Anknüpfungspunkten. Da diese Ressourcen bindet und eine von vielen Aufgaben im Leitungsalltag in Sozialdiensten darstellt, ist es wichtig, Themen zu priorisieren und auszuwählen.

Leitsatz 6:

Die Entwicklung einer Guten Arbeit heisst, die Organisation zu entwickeln.

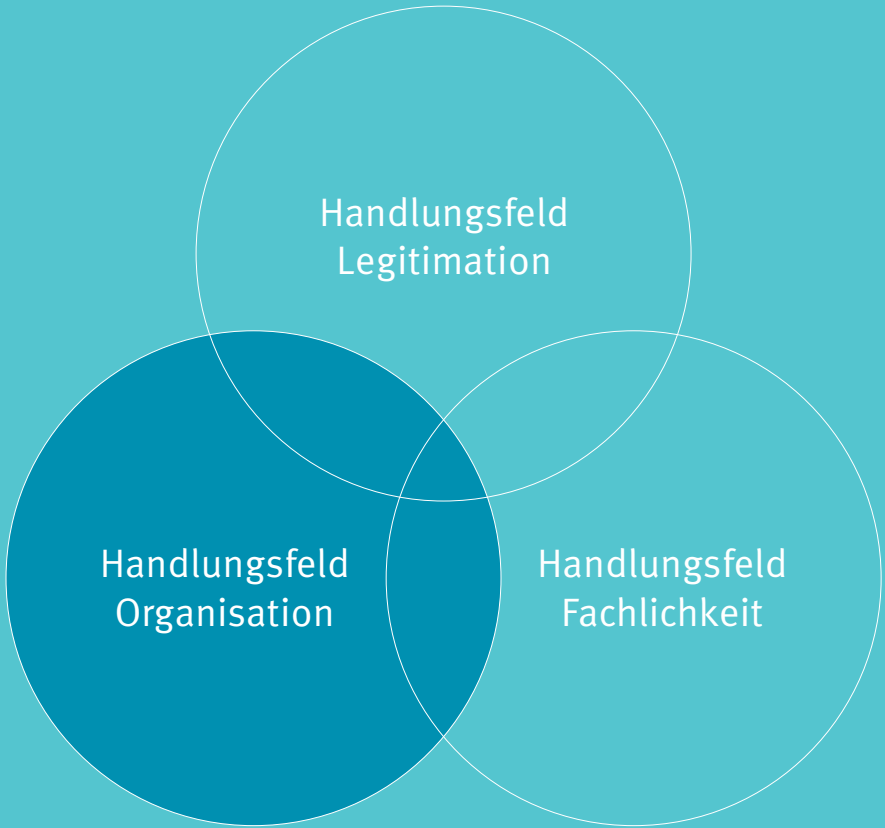
Ziel der Entwicklung von Qualität ist es, die eigene Arbeit systematisch und kontinuierlich zu überprüfen und aus dieser Überprüfung Weiterentwicklungen abzuleiten (vgl. Merchel, 2013, S. 217). Durch den fortlaufenden Diskurs über Gute Arbeit, die Reflexion und die sich daraus ergebenden Anpassungen im Arbeitsalltag wird laufend in die Prozesse und Strukturen der Organisation eingegriffen und die Organisation entwickelt sich kontinuierlich weiter.

Leitsatz 7:

Notwendig ist eine mehrdimensionale Betrachtung des Themas Gute Arbeit im Sozialdienst. Dazu braucht es eine vertiefte Kenntnis der verschiedenen Anspruchsgruppen und die Bereitschaft, immer wieder Perspektivenwechsel vorzunehmen.

Stellenleitende und Mitarbeitende im Sozialdienst sollen bei der Entwicklung von Qualität Mehrfachperspektivenwechsel vornehmen und die Qualität des Sozialdienstes aus verschiedenen Logiken gezielt auf die Realität ihres Dienstes betrachten, beschreiben und weiterentwickeln. Dieser mehrfache Perspektivenwechsel ist anspruchsvoll, aber für das Gelingen Guter Arbeit entscheidend. Neben den Mitarbeitenden sollten auch die wichtigsten Anspruchsgruppen immer wieder in die Qualitätsentwicklung eingebunden werden. Vor allem zu Beginn des Prozesses spielen diese eine wichtige Rolle, da ihre Erwartungen an Gute Arbeit im Sozialdienst erfragt werden müssen. Die differenzierte Auseinandersetzung mit den ausgesprochenen und unausgesprochenen Erwartungen der Anspruchsgruppen ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Qualität, da sie Schwerpunkte, Unterschiede und Widersprüchlichkeiten in den Einschätzungen aufzeigt (vgl. Meinhold & Matul, 2011, S. 60).





Handlungsfeld
Legitimation

Handlungsfeld
Organisation

Handlungsfeld
Fachlichkeit

Handlungsfeld Organisation

- 2.1** Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – Handlungsfeld Organisation
- 2.2** Herausforderungen und zu berücksichtigende Faktoren beim Organisieren in Sozialdiensten
- 2.3** Das Trigon-Organisationsmodell
- 2.4** Einblicke in die Praxis
 - 2.4.1** Angaben zu den Befragten
 - 2.4.2** Identität
 - 2.4.3** Policy, Strategie, Programme
 - 2.4.4** Struktur der Aufbauorganisation
 - 2.4.5** Menschen, Gruppen, Klima
 - 2.4.6** Einzelfunktionen, Organe
 - 2.4.7** Prozesse, Abläufe
 - 2.4.8** Physische Mittel
 - 2.4.9** Herausforderungen
- 2.5** Worauf es ankommt – Leitsätze für Gute Arbeit im Handlungsfeld Organisation

2 Handlungsfeld Organisation

Soziale Dienste sind für die Sicherstellung der Sozialhilfe zuständig. Die Sozialhilfe basiert auf Art. 12 der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV vom 18. April 1999, Stand 12. Februar 2017) – dem Recht auf Hilfe in Notlagen⁹ – und sichert die Lebensgrundlage von bedürftigen Personen. Die Grundlagen für die Umsetzung dieses Auftrags sind in den kantonalen Sozialhilfegesetzen geregelt. Erbracht werden materielle Leistungen in Form der wirtschaftlichen Sozialhilfe (WSH) und persönlicher Beratungsleistungen (PSH). So weit besteht ein gemeinsamer Nenner, der auch für die vorliegende Publikation wegleitend ist.

In der Praxis gibt es unterschiedliche Umsetzungsmodelle. Weit verbreitet sind kommunale Sozialdienste, die ausschliesslich für ihre Gemeinde zuständig sind, und regionale Zusammenschlüsse auf Initiative von Gemeinden hin. Selten sind zentrale kantonale Strukturen¹⁰ oder kantonal vorgegebene regionale Strukturen.¹¹ Neben diesen unterschiedlichen organisationalen Modellen nehmen Sozialdienste neben der Kernleistung der Sozialhilfe teilweise weitere Aufgaben wie die Alimentenbevorschussung, Mandatsführungen im Kinds- und Erwachsenenschutz oder Arbeitsintegration wahr. Auftrag und Zielsetzung des jeweiligen Sozialdienstes ergeben sich aus den gesetzlichen Grundlagen und aus weiteren möglichen Referenzsystemen wie den Richtlinien der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe [SKOS], ohne Datum) oder dem Berufskodex der Sozialen Arbeit (AvenirSocial, 2010).

9 «Wer in Not gerät und nicht in der Lage ist, für sich zu sorgen, hat Anspruch auf Hilfe und Betreuung und auf die Mittel, die für ein menschenwürdiges Dasein unerlässlich sind.»

10 Zum Beispiel Kanton Nidwalden.

11 Zum Beispiel Kantone Bern und Solothurn.

Aus den unterschiedlichen Umsetzungsmodellen und Aufgaben ergibt sich eine grosse Vielfalt organisationaler Kontexte, in denen Soziale Dienste operieren. Es versteht sich daher von selbst, dass in diesem Handbuch nicht eine allgemein gültige, optimale Organisation eines Sozialdienstes beschrieben werden kann. Vielmehr gilt es für jeden einzelnen Sozialdienst, sich mit seinen spezifischen Bedingungen und dem jeweiligen Auftrag so zu organisieren, dass Gute Arbeit geleistet werden kann.

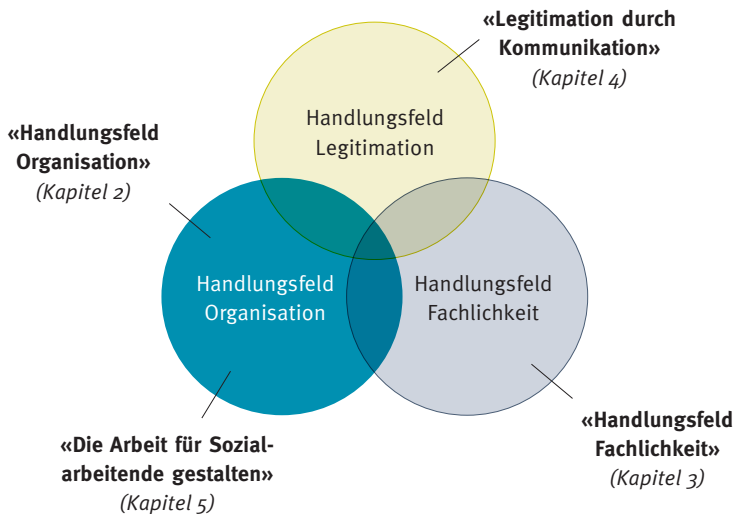
Erschwerend kommt hinzu, dass Organisationen komplexe Systeme sind, deren Gestaltung einem ständigen Wandel unterliegt. Wir lehnen uns an das Organisationsverständnis von Georg Schreyögg (2008) an, der darauf hinweist, dass «der Vorgang des Organisierens heute aufgrund unkalkulierbarer Entwicklungen in der Umwelt und auch innerhalb des Systems keine sporadisch zu beobachtende Systemaktivität, sondern eine permanente Aufgabe darstellt» (S. 17). Eine gut gestaltete Organisation muss folglich in der Lage sein, auf interne sowie externe Veränderungsimpulse zu reagieren und sich immer wieder anzupassen und zu wandeln.

Was bedeutet das für Soziale Dienste? Welche Herausforderungen stellen sich beim Organisieren und welche Aspekte sollten bei der Gestaltung Guter Arbeit im Handlungsfeld Organisation berücksichtigt werden? Diesen und weiteren Fragen geht dieses Kapitel des Handbuchs nach, indem die Organisationsgestaltung kleiner und mittelgrosser Sozialdienste anhand des Trigon-Organisationsmodells von Glasl, Kalcher und Piber (2014) beschrieben und reflektiert wird.

2.1 Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – Handlungsfeld Organisation

Wie bereits in Kapitel 1 beschrieben, stellt das Gesamtkonzept zur Entwicklung von Qualität nach Marianne Meinhold und Christian Matul (2011) unseren Bezugsrahmen zur Guten Arbeit in Sozialdiensten dar. Im Fokus dieses Kapitels steht das *Handlungsfeld Organisation*.

Abbildung 3: Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Meinhold & Matul, 2011, S. 118)



Im Handlungsfeld Organisation sind die *Leitungspersonen* und die *Mitarbeitenden der Sozialdienste* die zentralen Akteure.

Gute Arbeit im Sozialdienst zeichnet sich aus der Perspektive von Stellenleitenden möglicherweise durch die korrekte Umsetzung des gesetzlichen und gesellschaftlichen Auftrags oder die Gewährleistung förderlicher Rahmenbedingungen für eine professionelle Arbeit aus. Weitere Qualitätsansprüche von Stellenleitenden richten sich auf den reibungslosen Ablauf des Alltagsgeschäfts und die professionelle Betriebsführung. Bei den beschriebenen Erwartungen der spezifischen Anspruchsgruppe handelt es sich um eine exemplarische Aufzählung. Wie Meinhold und Matul (2011) festhalten, ist eine «differenzierte Auseinandersetzung mit manifesten (ausgesprochenen) und latenten (unausgesprochenen) Erwartungen» von wesentlicher Bedeutung und ein Gesamtbild der – möglicherweise widersprüchlichen – Qualitätsvorstellungen ergibt sich erst aus einer Anspruchsgruppen-übergreifenden Betrachtung (S. 60). Die Erwartungen der Anspruchsgruppen (hier Stellenleitende

und Mitarbeitende) an Gute Arbeit im Sozialdienst müssen immer vor Ort, auf den jeweiligen Sozialdienst bezogen, erfasst werden.

In diesem Publikationsteil nehmen wir die *Perspektive der Managementlogik* ein. Aspekte Guter Arbeit der Organisation orientieren sich an Struktur-, Prozess- und Ergebnismerkmalen. Für die Gestaltung Guter Arbeit sind strategische, strukturelle und kulturelle Aspekte der Organisation zu berücksichtigen. Im Fokus stehen zudem betriebliche Planungsaspekte, die die Bausteine Organisations- und Umfeldanalyse, strategische Zielsetzung sowie Planungsfragen hinsichtlich der Dienstleistungen/Produkte und deren Budgetierung umfassen (Meinhold & Matul, 2011, S. 108–110).

Zentrale Themenbereiche bei der Entwicklung Guter Arbeit im Handlungsfeld Organisation sind beispielsweise die Identität und die strategische Ausrichtung der Organisation, die Struktur der Aufbauorganisation, Prozesse und Abläufe sowie physische Mittel.

2.2 Herausforderungen und zu berücksichtigende Faktoren beim Organisieren in Sozialdiensten

Sozialdienste müssen in der Lage sein, ihren Grundauftrag wahrzunehmen sowie sich verändernden internen oder externen Rahmenbedingungen anzupassen. Die Anforderungen, die an Organisationen gestellt werden, sind in sich teilweise widersprüchlich (vgl. auch Schreyögg, 2008, S. 17ff.; sowie Michael Meyer & Ruth Simsa, 2013, S. 145–146) und führen im Arbeitsalltag zu besonderen Herausforderungen, von denen die wichtigsten nachfolgend genannt werden.

Über- und Unterorganisation

Organisationen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen einer möglichen Über- oder Unterorganisation. Da es in der Sozialhilfe darum geht, auf Basis einer gesetzlichen Grundlage Leistungen wie die finanzielle Existenzsicherung zu erbringen, ergibt sich auftragsbedingt die Notwendigkeit von bestimmten Regeln und Vorgaben. So beschreibt beispielsweise das Individualisierungsprinzip, dass die Hilfestellung den Zielen der Sozialhilfe angepasst werden soll, aber auch der jeweiligen individuellen Situation des Klienten/der Klientin (SKOS, ohne Datum, S. 27). Sozialdienstleitende stehen vor der Herausforderung, diese Vorgaben umzusetzen. Dabei gilt es, das richtige Mass zu finden. Wird zu viel und zu detailliert geregelt, geht Flexibilität verloren und es besteht die Gefahr einer Schematisierung, die dem Prinzip der Individualisierung widerspricht. Werden sich wiederholende Vorgänge

zu wenig geregelt, besteht wiederum die Gefahr der Unterorganisation (vgl. Dietmar Vahs, 2015, S. 17).

Es gilt darum, im Arbeitsalltag immer wieder sorgfältig abzuwägen, ob eine generelle Regelung sinnvoll ist und welches Ausmass sie haben soll. Schreyögg (2008) verweist auf das Substitutionsprinzip von Erich Gutenberg (1983, zit. in Schreyögg, 2008, S. 90–92), welches den Zusammenhang zwischen Unterstrukturierung und Überstrukturierung in Abhängigkeit des organisatorischen Regelungsgrades schematisch aufzeigt. Theoretisch lässt sich das optimale Ausmass an organisationaler Regelung demnach als Mittelwert zwischen Unter- und Überstrukturierung beschreiben. Für den Arbeitsalltag gilt jedoch, dass man sich dem optimalen Mass von Regelung und Organisation nur annähern kann.

Beschränkte Organisierbarkeit von Sozialdienstleistungen

Als personenorientierte Dienstleistungen der öffentlichen Hand sind der Organisierbarkeit der Sozialhilfe Grenzen gesetzt. In der Sozialhilfe können die Ergebnisse nicht in erster Linie mittels einer optimalen Organisation gewährleistet werden. Das Entscheidende erfolgt im Sinne einer Koproduktion in der Interaktion zwischen den Sozialarbeitenden und den Klientinnen und Klienten der Sozialdienste. Unmittelbarkeit, gegenseitige Rücksichtnahme, Leiblichkeit und Gefühle sind gemäss Bernhard Badura und Peter Gross (1976) zentrale Merkmale der Koproduktion und die Ergebnisse sind in hohem Mass durch die Kooperationsfähigkeit und Kooperationswilligkeit der beteiligten Akteure geprägt (S. 69–70). Michael Lipsky hat bereits 1980 in seiner Theorie zu den «street level bureaucrats» darauf hingewiesen, dass Professionelle (hier Sozialarbeitende) ihre Arbeitssituation gestalten und ihr Professions- und Erfahrungswissen einsetzen, um ungenaue und widersprüchliche Arbeitsaufträge zu erfüllen (S. 13–25). Gemäss Lipsky (1980) sind die Organisationen von den Aktivitäten der Mitarbeitenden abhängig, welche die Leistung unmittelbar erbringen. Deren Handeln hat Folgen für die öffentliche Wahrnehmung und Leistungsfähigkeit der Organisation. Informationen, zum Beispiel über Klientinnen und Klienten, werden durch die Sozialarbeitenden gewonnen und diese bestimmen auch, was von ihrem Tun festgehalten und dokumentiert wird. Die Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren sind dabei kontextabhängig und kaum standardisierbar. Es besteht ein praktisch orientierter, situativer Handlungsdruck und es müssen Lösungen für konkret auftretende Probleme gefunden werden. Die Qualität der Dienstleistung zeigt sich an ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit (Yehekel Hasenfeld, 2009). Daraus lässt sich ableiten, dass die Ergebnisse der Dienstleistungsarbeit (hier von Sozialen Diensten) in erster Linie von Mitarbeitenden geprägt werden, die in Kontakt mit den Klientinnen und Klienten stehen. Die Möglichkeiten einer Einflussnahme und Steuerung

durch die Organisation sind daher begrenzt. Die Sozialdienstleitung kann dennoch durch die Auswahl, Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden sowie durch optimale Rahmenbedingungen die Qualität der Arbeit im Sozialdienst wesentlich beeinflussen.

Anspruch der sich entwickelnden und lernenden Organisation

Der beschriebene Kernauftrag von Sozialdiensten wird im Kontext von gesellschafts- und sozialpolitischen Diskussionen immer wieder infrage gestellt, überprüft und angepasst. Solche Anpassungen, wie zum Beispiel die im Jahr 2014 erfolgte Revision der SKOS-Richtlinien, können Auslöser für organisationale Veränderungen in Sozialen Diensten sein. Auch technologische Entwicklungen, etwa die Einführung einer neuen Fallführungs-Software, wirken sich auf die Organisation aus und können eine beträchtliche Hebelwirkung auslösen. Ebenso können teamdynamische Prozesse oder die Zusammensetzung von Mitarbeitenden Veränderungsdruck erzeugen. Zudem können neue Erkenntnisse und Methoden aus Wissenschaft und Forschung zu Anpassungsbedarf von eingespielten Abläufen und Prozessen führen. Joachim Merchel (2015) plädiert im Handbuch allgemeiner Sozialdienste dafür, dass Sozialdienste ein Selbstverständnis als lernbereite und lernfähige Organisationen entwickeln (S. 439). Dabei soll nicht dem Zufall überlassen werden, ob und wie Organisationsmitglieder neue Erkenntnisse in die Organisation einbringen und wie für die Organisation relevante Umweltentwicklungen wahrgenommen und integriert werden. Voraussetzungen dazu sind ein gemeinsames Bild und eine Vorstellung über Gute Arbeit im Sinne gelingender Praxis des Sozialdienstes. Angestrebt wird ein ständiger, aktiver Diskurs- und Reflexionsprozess.¹² Chancen, um sich als lernende Organisation zu entwickeln, bieten sich viele. Merchel (2015) nennt folgende Beispiele:

- reflektieren von eingespielten Konzepten, Abläufen und Prozessen im Hinblick auf die angestrebte Gute Arbeit,
- systematische Nutzung beruflicher Erkenntnisse sowie Erfahrungen und Sichtweisen von neuen Mitarbeitenden,
- konstruktiver und angstfreier Umgang mit Fehlern und Beschwerden,
- systematische Umweltbeobachtung, kombiniert mit einer fachlichen Verknüpfung mit Verbänden,
- und Nutzung von Weiterbildungen und Fachpublikationen (S. 439–441).

¹² Vgl. auch Leitsätze Kapitel 1.5.

Handlungsleitende Werte und Normen

Die Aufgaben und die Handlungen von Sozialen Diensten sind geprägt durch Werte und Normen. Gute Arbeit setzt voraus, dass diese bekannt sind und reflektiert werden. Dabei müssen die Interessen von unterschiedlichen Anspruchsgruppen wie der Politik, der Verwaltung, der Fachkräfte und der Klientinnen und Klienten berücksichtigt und ausbalanciert werden. Es ist nicht der Anspruch dieser Publikation, normative Festlegungen zu setzen, an die sich Sozialdienstleitende zu halten haben. Vielmehr geht es darum, Elemente eines möglichen Bezugsrahmens der normativen Orientierung zu skizzieren.

Die beschriebene gesetzliche Grundlage der Sozialhilfe ist ein starker normativer Anker für den Auftrag der Sozialdienste, auch wenn er allgemein formuliert ist und in der Verfassung nicht weiter ausgeführt wird. Die 26 kantonalen Sozialhilfegesetze definieren die Ziele und die Prinzipien der Sozialhilfe, die Zugangskriterien, die Beitragshöhe, die Rechte und Pflichten der Begünstigten und die Kompetenzaufteilung zwischen den Kantonen und Gemeinden (vgl. Cyrielle Champion & Giuliano Bonoli, 2013, S. 719). Die SKOS-Richtlinien (SKOS, ohne Datum), die den Rang von Empfehlungen haben, beschreiben und präzisieren den Auftrag von Sozialen Diensten. Abschnitt A2 der SKOS-Richtlinien befasst sich mit dem ethischen Verständnis in der Sozialhilfe, er geht auf den Anspruch auf Hilfe in Notlagen ein und plädiert für eine Orientierung an den Ressourcen der Klientinnen und Klienten und weist gleichzeitig auf deren Eigenverantwortung sowie deren Mitwirkungspflicht hin.

Weiter gehören normative Herausforderungen, wie sie sich aus dem dreifachen Mandat ergeben, zum Arbeitsalltag von Sozialen Diensten. Der Berufskodex der Sozialen Arbeit Schweiz (AvenirSocial, 2010) bietet fundierte Informationen für eine fachliche normative Orientierung. Er beschreibt das dreifache Mandat als Verpflichtung Sozialer Arbeit gegenüber erstens dem «Doppelmandat von Hilfe und Kontrolle seitens der Gesellschaft und der Anstellungsträger», zweitens dem «impliziten oder offen ausgesprochenen Begehren seitens der Menschen, die Soziale Arbeit nutzen» und drittens gegenüber dem «eigenen Professionswissen der Berufsethik, den Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit» (AvenirSocial, 2010, S. 7).

Zusätzliche Elemente, die ebenso durch handlungsleitende Werte und Normen geprägt sind, kommen dazu und müssen berücksichtigt werden:

- ökonomische Kriterien und Rahmenbedingungen,
- Grundrechte, verfahrens- und verwaltungsrechtliche Grundsätze,
- Fragen von Datensicherheit und Datenschutz, Auskunftspflicht und Akteneinsicht und Archivierung.

Es gilt dabei stets zwischen Organisationsinteressen und den Anliegen von Mitarbeitenden und Klientinnen und Klienten abzuwägen. Maja Heiner (2010) weist darauf hin, dass die Leitung einer Organisation die gesamten Anforderungen im Blick haben muss (S. 489). Bei der Fülle an unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüchen stellt sich die Frage, wie diese wahrgenommen und ausbalanciert werden können. Es ist dabei nicht möglich, den Vorstellungen und Forderungen aller Anspruchsgruppen vollständig gerecht zu werden. Michael Herzka (2013) plädiert im Umgang mit diesen Widersprüchen für Wertkohärenz nach innen und aussen (S. 123). Zentral sei, dass Führungsverantwortliche glaubwürdig auftreten und handeln, indem zum Beispiel bestehende Spannungen und Dilemmas offen angesprochen und bearbeitet werden. Michael Herzka (2017) weist darauf hin, dass eine kritisch dialogische Haltung diese Bestrebungen unterstützt (S. 82). Eine kritische Haltung berücksichtigt bestehende Verhältnisse, hinterfragt aber auch das eigene Handeln immer wieder kritisch. Dialogisch bedeutet in diesem Zusammenhang, anzuerkennen, dass es in jeder Hinsicht unterschiedliche Meinungen und Standpunkte geben kann, die angehört werden sollen. Ziel ist es, aus dem gemeinsamen Diskurs Lösungen zu erarbeiten.

2.3 Das Trigon-Organisationsmodell

Im Folgenden wird das Trigon-Organisationsmodell nach Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed (2011) sowie Glasl, Kalcher und Piber (2014b) als Orientierungsrahmen für die Betrachtung Guter Arbeit im Handlungsfeld Organisation eingeführt. Wir haben dieses Organisationsmodell gewählt, da es einerseits von der Metapher der Organisation als einem sich ständig entwickelnden und verändernden Organismus ausgeht und andererseits die Organisation als umfassendes Wesen versteht, das aus verschiedenen Elementen und deren Beziehungen untereinander besteht. Diese beiden Aspekte sind unserer Einschätzung nach zentrale Voraussetzungen für die Entwicklung von Guter Arbeit in Sozialen Diensten.

Das Trigon-Organisationsmodell verfolgt als systemtheoretisches Konzept den Anspruch auf Ganzheitlichkeit. Hannes Piber (2014) argumentiert, dass sich eine Organisation erst durch die vielfältigen wechselseitigen Beziehungen ihrer einzelnen Elemente konstituiert (S. 81). Gemäss dem Autor beweist sich die Ganzheitlichkeit eines Modells dann, «wenn es ermöglicht, alle Elemente und deren Beziehungen zu erfassen, ohne dass Lücken oder blinde Flecken entstehen» (ebd.). Das Trigon-Organisationsmodell versteht Organisationen als offene dynamische Systeme, in denen die einzelnen Elemente in einer Wechselwirkung stehen und sich nicht trennscharf voneinander abgrenzen lassen.

Das Trigon-Organisationsmodell umfasst sieben Wesenselemente im Innen-System und zum Umfeld, die sich wiederum in drei Subsystemen verorten lassen (*vgl. Tabelle 2*). Jedes Wesenselement wird somit aus der Innenperspektive der Organisation wie auch aus der Aussenperspektive, dem Umfeld der Organisation, betrachtet. Zum Begriff Wesenselement hält Piber (2014) Folgendes fest: «Schon die Bezeichnung ‹Wesenselemente› soll darauf hinweisen, dass es um Elemente eines umfassenden Wesens geht. Jedes Organ für sich genommen kann nicht den Gesamtorganismus erklären; es erhält erst seinen Sinn durch den Gesamtorganismus. Die Elemente und ihre vielfältigen, wechselseitigen Beziehungen untereinander konstituieren eine Organisation (...)» (S. 81).

Tabelle 2: Wesenselemente und Subsysteme des Trigon-Organisationsmodells (Quelle: Kalcher, Trude, ohne Datum, leicht angepasste Version)

Wesenselement	Subsystem
1 Identität	<i>kulturelles Subsystem</i>
2 Policy, Strategie, Programme	
3 Struktur der Aufbauorganisation	<i>soziales Subsystem</i>
4 Menschen, Gruppen, Klima	
5 Einzelfunktionen, Organe	
6 Prozesse, Abläufe	<i>technisch-instrumentelles Subsystem</i>
7 Physische Mittel	

Die drei Subsysteme

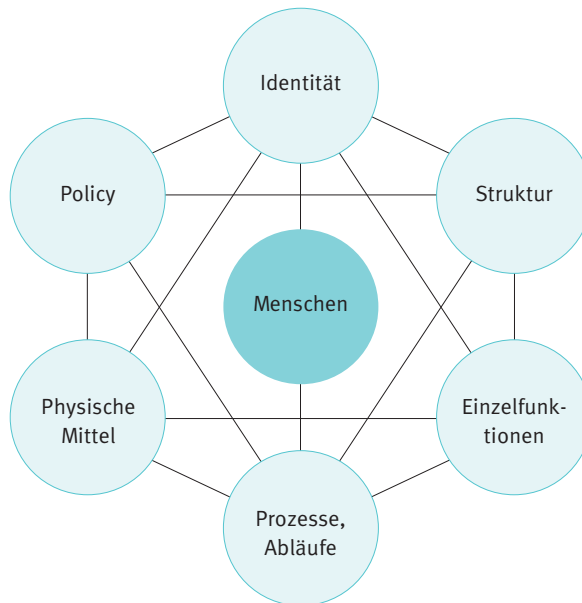
Nach Friedrich Glasl, Trude Kalcher und Hannes Piber (2014a) werden Organisationen durch das Zusammenwirken von drei Subsystemen – dem kulturellen, dem sozialen und dem technisch-instrumentellen Subsystem – gebildet:

- Das *kulturelle Subsystem* steht für die geistige Wirklichkeit einer Organisation, also deren ideelle Ausrichtung, die sich beispielsweise in den Werten, Zielen, Strategien oder Leitsätzen widerspiegelt.
- Das *soziale Subsystem* umfasst die seelische Wirklichkeit einer Organisation. Es besteht aus formalen und informalen Ausprägungen einzelner Funktionen, der sich daraus ergebenden Aufbauorganisation, Rollen und Beziehungen, Führungsstilen oder dem Gesamtklima einer Organisation.
- Schliesslich setzt sich das *technisch-instrumentelle Subsystem* aus den Arbeitsabläufen und Prozessen einer Organisation sowie den physisch-materiellen Mitteln zusammen, die bei den Prozessen zum Einsatz kommen (S. 17–18).

Die sieben Wesenselemente

Im Fokus des Konzepts steht die Gestalt der sieben Wesenselemente als Ganzes und deren wechselseitige Beziehung zueinander (vgl. Abbildung 4). Die einzelnen Wesenselemente werden im folgenden Kapitel ausführlich beschrieben.

Abbildung 4: Beziehungen zwischen den Wesenselementen (Quelle: Piber, 2014, S. 83)



2.4 Einblicke in die Praxis

Dieses Kapitel enthält die Ergebnisse einer eigenen Befragung, bei der Stellenleitende anhand des Trigon-Modells zur Organisation ihres Sozialdienstes befragt wurden. Nach der Beschreibung des methodischen Vorgehens und den Angaben zu den Befragten (Kapitel 2.4.1) folgen sieben Unterkapitel, die entlang der Wesenselemente des Trigon-Organisationsmodells gegliedert sind (Kapitel 2.4.2–2.4.8). Die Unterkapitel sind identisch aufgebaut: Zuerst wird der Inhalt des Wesenselements definiert, dann folgen die wichtigsten Ergebnisse der Befragung in tabellarischer Form und es werden – wo vorhanden – Kontextinformationen aus der Literatur ergänzt. Kapitel 2.4.9 schliesslich beschreibt die Herausforderungen, welche die Stellenleitenden in Bezug auf die Organisation ihres Dienstes genannt haben.

2.4.1 Angaben zu den Befragten

Im Oktober 2015 führte die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit im Rahmen der Veranstaltungsreihe Praxisforum Sozialdienste eine schriftliche Befragung bei Stellenleitenden von kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten durch, die im Handlungsfeld Organisation der Frage nachging, wann ein Sozialdienst ihrer Einschätzung nach einen guten Job macht. Da es Ziel der Umfrage war, die Organisation ganzheitlich zu betrachten, orientierte sich die Befragungsstruktur an den sieben Wesenselementen des Trigon-Organisationsmodells.

Für jedes Wesenselement lagen entsprechende Leitfragen vor, zu denen die befragten Personen:

1. eine Selbsteinschätzung bezogen auf den eigenen Sozialdienst vornahmen, und
2. besondere Herausforderungen und aktuelle Themen im Sozialdienst benannten.

Insgesamt haben 14 Sozialdienste aus den Kantonen Aargau ($n=3$), Bern ($n=3$), Luzern ($n=1$), Obwalden ($n=1$), Nidwalden ($n=1$), Thurgau ($n=1$), Schwyz ($n=1$), Uri ($n=1$) und Zug ($n=2$) an der Befragung teilgenommen. Sieben Sozialdienste sind kommunal organisiert, sechs Sozialdienste sind regional organisiert und ein Sozialdienst ist kantonal organisiert. *Tabelle 3* zeigt auf, dass fünf Sozialdienste in der Agglomeration, vier Sozialdienste in ländlichen Gebieten und zwei Sozialdienste in städtischen Gebieten tätig sind. Die restlichen drei Sozialdienste weisen gemischte Einzugsbereiche auf. Die Grösse des Einzugsgebiets der 14 befragten Sozialdienste variiert zwischen 3600 Einwohnerinnen und Einwohnern und 41'242 Einwohnerinnen und Einwohnern, mit einem Mittelwert von 15'424 Personen. Schaut man sich die Anzahl der Einwohnerinnen und Einwohner mithilfe der achtstufigen Gemeindegrössenskala der Raumgliederung der Schweiz (Bundesamt für Statistik

[BFS], 2017) an, fällt auf, dass die befragten Sozialdienste sich zwischen der Grössen­kategorie 3 und 6 bewegen. Das heisst, dass weder ganz kleine Sozialdienste (Grössen­kategorie 8 = <1000 Einwohnerinnen/Einwohner und Grössen­kategorie 7 = 1000–1999 Einwohnerinnen/Einwohner) noch ganz grosse Sozialdienste (Grössen­kategorie 2 = 50'000–99'000 Einwohnerinnen/Einwohner und Grössen­kategorie 1 = >100'000 Einwohnerinnen/Einwohner) an der Befragung teilgenommen haben.

Die Angaben zur Sozialhilfequote im Jahr 2013 zeigen auf, dass die Werte der befragten Sozialdienste zwischen 1 und 3,7 Prozent liegen. Die durchschnittliche Sozialhilfequote aller 14 Sozialdienste liegt mit 2,2 Prozent unter dem schweizerischen Durchschnitt des Jahres 2013 von 3,2 Prozent (Bundesamt für Statistik [BFS], 2016). Die Verteilung zeigt auf, dass sechs Sozialdienste eine Sozialhilfequote von unter 2 Prozent aufweisen, zwei Sozialdienste eine Sozialhilfequote zwischen 2 und 3 Prozent und vier Sozialdienste eine Sozialhilfequote von über 3 Prozent. Das heisst, dass die Mehrheit der befragten Sozialdienste eine unterdurchschnittliche Sozialhilfequote aufweist und die übrigen vier Sozialdienste eine durchschnittliche Sozialhilfequote aufweisen (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Profil der befragten Sozialdienste¹³ (n = 14, geordnet nach Anzahl Einwohnerinnen/ Einwohner im Einzugsgebiet)

Kanton	Art	Standort Einzugsbereich	Anzahl Einwohnerinnen/ Einwohner im Einzugsgebiet	Sozialhilfequote 2013 (in Prozent)
Nidwalden	Kantonal	Stadt/Agglomeration/Land	41'242	1,0
Bern	Regional	Land	20'000	k. A. ¹⁴
Thurgau	Kommunal	Stadt	20'000	3,4
Aargau	Kommunal	Stadt	19'000	1,9
Uri	Regional	Stadt/Land	15'000	1,2
Zug	Kommunal	Agglomeration	15'000	2,2
Aargau	Regional	Land	14'777	3,2
Bern	Regional	Agglomeration/Land	14'500	3,2
Luzern	Kommunal	Agglomeration	13'000	2,6
Schwyz	Regional	Land	11'868	1,2
Zug	Kommunal	Agglomeration	10'000	1,7
Aargau	Kommunal	Agglomeration	9'945	3,7
Bern	Regional	Agglomeration	8'000	k. A. ¹⁵
Obwalden	Kommunal	Land	3'600	1,3

¹³ Quelle: eigene Angaben Sozialdienste.

¹⁴ Regionaler Sozialdienst, der die durchschnittliche Sozialhilfequote nicht angegeben hat.

¹⁵ Regionaler Sozialdienst, der die durchschnittliche Sozialhilfequote nicht angegeben hat.

Die Grösse in Stellenprozenten variiert bei den befragten Sozialdiensten zwischen 180 und 1675 Stellenprozenten, mit einem Mittelwert von 860 Stellenprozenten. Die Verteilung der Stellenprozente zeigt dabei folgendes Bild auf:

- Drei Sozialdienste verfügen über mehr als 1500 Stellenprozente,
- zwei Sozialdienste verfügen über 1000 bis 1500 Stellenprozente,
- sechs Sozialdienste verfügen über 500 bis 999 Stellenprozente
- und drei Sozialdienste verfügen über weniger als 500 Stellenprozente.

Die grosse Variation in den Stellenprozenten lässt sich unter anderem durch die Variation der Aufgabenbereiche (vgl. Tabelle 4), die Anzahl Einwohnerinnen und Einwohner im Einzugsgebiet und die unterschiedlichen Belastungen der Dienste (z. B. Höhe der Sozialhilfequote) erklären.

Tabelle 4 zeigt auf, welche Aufgaben von den 14 befragten Sozialdiensten wahrgenommen werden. Alle 14 Sozialdienste bearbeiten den Aufgabenbereich der wirtschaftlichen und der persönlichen Sozialhilfe (WSH, PSH). Die meisten Sozialdienste geben zudem an, dass sie das Alimentenwesen und gewisse Aufgaben im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes bearbeiten. Aus den vorhandenen Angaben wird nicht ersichtlich, ob die Sozialdienste, die hier keine Angaben gemacht haben, diese Aufgaben nicht bearbeiten oder ob diese Aufgaben nicht explizit erwähnt wurden. Mehrere Sozialdienste geben an, neben WSH und PSH zusätzliche Aufgaben in der Sozialhilfe – wie zum Beispiel Arbeitsintegration, Einkommens-, Schulden- oder Budgetberatung – zu bearbeiten.

Zudem zeigt die Tabelle auf, dass bei einigen Sozialdiensten der Fokus auf dem Arbeitsbereich der Sozialhilfe liegt und wiederum andere Sozialdienste polyvalent arbeiten und auch andere Aufgaben im Bereich Soziales wahrnehmen. Das Themenspektrum der polyvalent arbeitenden Sozialdienste ist dabei je nach gesetzlichem Auftrag sehr gross. Von den befragten Sozialdiensten werden Aufgaben im Bereich Alter, Gesundheit, Migration, Jugend, Schulsozialarbeit und Pflegekinder/Adoption wahrgenommen.

Tabelle 4: Aufgaben, die von den befragten Sozialdiensten wahrgenommen werden (n = 14 Sozialdienste. Abkürzungen: WSH = wirtschaftliche Sozialhilfe, PSH = persönliche Sozialhilfe, ALI = Alimentenbevorschussung /-inkasso)

SD	WSH	PSH	Andere Aufgaben Sozialhilfe	ALI	Kindes- / Erwachsenenenschutz	Andere Aufgaben Bereich Soziales
1	x	x	Triage	x	Abklärungen Elternschaftsbeihilfe	Aufgabenpaket Alter und Gesundheit ¹⁶
2	x	x	Arbeitsintegration Soziale Integration	x	Abklärungen Mandatsführung	
3	x	x		x	Abklärungen Mandatsführung	Fachstelle für Alters- Freiwilligenarbeit Fachstelle Kind und Familie Schulsozialarbeit
4	x	x	Programm im Bereich der sozialen Integration	x	Abklärungen Mandatsführung	
5	x	x	Triage Freiwillige Einkommens- Vermögensverwaltung	k. A.	Abklärungen Mandatsführung Beratung von Mandatsträgern	Pflegekinder Adoption
6	x	x	Intake Arbeitsintegration	k. A.	Abklärungen Mandate	Schulsozialarbeit
7	x	x	Arbeitsintegration Soziale Integration	x	k.A.	
8	x	x	Freiwillige Einkommensverwaltung, Schuldenberatung	k. A.	Mandate	
9	x	x		x	Diverse ¹⁷	Adoption ¹⁸ Pflegekinderwesen ¹⁹
10	x	x	Freiwillige Geldverwaltung, Schuldenanierung, Budgetberatung	k. A.	Mandatsführung Betreuung private Mandatsträger/-innen	Kinder-/Jugendarbeit ²⁰ Migrationsfachstelle ²¹ Betreuung Asylsuchende Leistungsvereinbarungen mit Partnerorganisationen im Alters- und Kinderbereich

¹⁶ Inkl. Versorgung Langzeitpflege.

¹⁷ Abklärung gemäss Auftrag der KESB, Prüfung möglicher aussergesetzlicher Massnahmen und/oder geeigneter Schutzmassnahmen, Definition Betreuungsbedarf und Aufgaben des Berufsbeistandes, Bericht und Empfehlung an KESB.

¹⁸ Zentrale Behörde für Adoption, Abklärungen in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Fachstelle für Adoption.

¹⁹ Abklärung und Aufsicht über Institutionen.

²⁰ Führung von Kinder- und Jugendtreff, Aufsuchende Kinder- und Jugendarbeit, Projekte wie Ferienpass, Jugendkultur, Respektstadt, Alkoholprävention usw.

²¹ Führen Ausländernetz, Interkulturvermittler-Pool, Femmes Tische usw.

11	x	x		x	k.xA.	Jugendarbeit ²² Schulsozialarbeit ²³
12	x	x	Schuldenberatung	k. A.	Abklärungen	Jugendarbeit
13	x	x		k. A.	k.A.	Heimaufenthalte Finanzierung Drogenreha
14	x	x	Schuldenberatung/ Einkommensverwaltung Arbeitsintegration Soziale Integration Triage	k. A.	Führen von vor- mundschaftlichen Mandaten, Vorab- klärungen im vor- mundschaftlichen Bereich	

2.4.2 Identität

Definition

Unter dem Wesenselement der «Identität» im Innensystem einer Organisation wird die gesellschaftliche Aufgabe bzw. der Auftrag der Organisation, deren Selbstverständnis und Mission, die Grundwerte oder das Leitbild, aber auch das Image nach innen verstanden (Piber, 2014, S. 82). Nach aussen bzw. zum Umfeld widerspiegelt sich die Identität im Image der Organisation bei Leistungsbeziehenden, Partnerorganisationen, der Politik oder der Gesellschaft im Allgemeinen. Als Beispiele sind Aspekte wie die Klarheit über Sinn und Ziele sowie über die Kernaufgaben der Organisation, die Qualität des Leitbildes oder die Identifikation der Mitarbeitenden zu nennen (Kalcher, ohne Datum, S. 6). Unklarheiten im Rahmen der Identität einer Organisation sind oftmals auch in weiteren Wesenselementen der Organisation wahrzunehmen, so führt zum Beispiel ein Sinnvakuum zu Differenzen über Aufgaben und Kompetenzen (ebd.).

²² Treffbetrieb, Beratung, Aufgabenhilfe.

²³ Beratungen, Präventionsprojekte.

Ergebnisse der Befragung

Tabelle 5: Befragungsergebnisse und Interpretationen zum Wesenselement «Identität»
(Quelle: eigene Befragung, n = 14 Sozialdienste)

Leitfragen	Wichtigste Ergebnisse	Interpretation
1. Wie und wo werden die Kernaufgaben der Organisation beschrieben?	<ul style="list-style-type: none"> · Kantonale Ebene: SH-Gesetz, SH-Verordnungen · Kommunale Ebene: unterschiedliche Grundlagen wie Gemeindeverträge, Gemeindeverordnungen, Legislaturziele, Reglements-Sammlungen 	Föderalistische Strukturen führen zu unterschiedlichen kantonalen und kommunalen Grundlagen.
2. Besteht ein Leitbild?	<ul style="list-style-type: none"> · $\frac{1}{3}$ der SD: aktuelles Leitbild · $\frac{1}{3}$ der SD: kein Leitbild · $\frac{1}{3}$ der SD: im Leitbildprozess oder übergeordnetes Leitbild 	Good-Practice-Empfehlungen der SKOS werden mehrheitlich nicht erfüllt (vgl. SKOS, 2008, S. 5).
3. Welche Aspekte sind für das Selbstbild der Organisation prägend?	<ul style="list-style-type: none"> · Interne Faktoren: Haltungen (z. B. Dienstleistungsorientierung), Organisationsklima, Ausrichtung des Angebots (z. B. Prävention), Vernetzung mit externen Stellen, Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene · Externe Faktoren: Rechtliche Rahmenbedingungen, politische Vorgesetzte 	<p>Haltungsfragen und externe Rahmenbedingungen (Gesetz, Politik) sind zentral für das Selbstbild der SD.</p> <p>In Bezug auf die Zusammenarbeit mit der Politik lässt sich festhalten, dass die Regelung der Schnittstelle strategisch – operativ inklusive Beschreibung von Aufgaben und Kompetenzen die Zusammenarbeit erleichtert und ein zentraler Aspekt Guter Arbeit ist.</p>

Kontextinformationen

In einem Leitbild werden die Vorstellungen über das Wertesystem formuliert und angestrebte Visionen, Ziele und Verhaltensweisen beschrieben (Meinhold & Matul, 2011, S. 127). Der Prozess der Leitbildentwicklung führt zu einer Klärung und Auswahl der für die Organisation relevanten Werte, die von den Organisationsmitgliedern geteilt werden können (Klaus Grunwald & Otto Ulrich, 2013, S. 626). Ein sinnvoll formuliertes und umgesetztes Leitbild schafft Klarheit, dient den Mitarbeitenden als Orientierungsraster (Jörg Ernst, 2000, S. 237) und gibt ihnen Veränderungsanstösse. Ernst (2000) beschreibt zehn Funktionen von Leitbildern (S. 237ff.). Besonders interessant sind die Motivationsfunktion «Leitbild soll Engagement der Mitarbeitenden verstärken», die Beweisfunktion «Leitbild dokumentiert gemeinsam festgestellte und formulierte Werte und Normen», die Erinnerungsfunktion «Das Leitbild ermöglicht das schnelle Nachschlagen der Organisationsgrundsätze» und die Kulturfunktion «Der Prozess der Leitbildentwicklung, das Finden, Formulieren und Korrigieren ist ein Bestandteil der Unternehmenskultur».

Führt man sich diese Inhalte, Ziele und Funktionen des Leitbildes vor Augen, erstaunt es, dass die Mehrheit der befragten Sozialdienste kein, kein aktuelles Leitbild oder kein Sozialdienst-spezifisches Leitbild besitzt. Die Mehrheit der befragten Sozialdienste erfüllt im Themenbereich Leitbild somit nicht die Good-Practice-Empfehlungen der SKOS nach der stufengerechten Zielorientierung des Sozialdienstes, deren erster Schritt das Leitbild darstellt (SKOS, 2008, S. 5). Da das Leitbild zentral ist für die Entwicklung von gemeinsamen Haltungen, ist zu vermuten, dass wenn ein (aktuelles) Leitbild fehlt, es schwierig ist, gemeinsame Werte und Normen zu entwickeln und umzusetzen. Da gemeinsam formulierte handlungsleitende Werte und Normen unserer Einschätzung nach eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von qualitativ guter Arbeit im Sozialdienst sind, empfehlen wir die Erstellung eines Sozialdienst-spezifischen Leitbildes.

2.4.3 Policy, Strategie, Programme

Definition

Das Wesenselement «Policy, Strategie, Programme» steht für langfristige Pläne und Programme einer Organisation im Sinne einer Unternehmenspolitik oder bereichsspezifischen Leitsätzen im Innensystem, eingeschlossen sind auch Leitsätze im Zusammenhang mit externen Interessengruppen aus der Perspektive des Aussensystems (Piber, 2014, S. 82). Als konkrete Beispiele zum vorliegenden Wesenselement können eine Strategie für die Arbeitsintegration, Führungsgrundsätze, Aus- und Weiterbildungskonzepte für Mitarbeitende oder Richtlinien für den Umfang und das Qualitätsniveau der zu erbringenden Leistungen genannt werden (Kalcher, ohne Datum, S. 7).

Beim Wesenselement «Policy, Strategie und Programme» fällt auf, dass die Antworten sehr heterogen und teilweise wenig aussagekräftig sind. Vermutlich waren die Fragen in diesem Themenbereich zu wenig detailliert und haben den Prozessaspekt der Strategieentwicklung/Zielsetzung zu wenig berücksichtigt. Zudem kommt bei diesem Wesenselement die Abhängigkeit der Sozialdienste von der politisch vorgesetzten Behörde am stärksten zum Tragen. Die vorhandenen Daten liefern aber dennoch interessante Hinweise auf die Ausgestaltung des Wesenselements «Policy, Strategie und Programme» in kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten und werden daher in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

24 Zum Beispiel langzeitbeziehende Sozialhilfe-Klienten und -Klientinnen, Fachbereich Alter, Themenbereich Jugend, Themenbereich Migration).

25 Zum Beispiel Personalverordnung, Personalreglement, Personalpolitik oder Personalplanung.

Ergebnisse der Befragung

Tabelle 6: Befragungsergebnisse und Interpretation zum Wesenselement «Policy, Strategie, Programme» (Quelle: eigene Befragung 2015, n = 14 Sozialdienste)

Leitfragen	Wichtigste Ergebnisse	Interpretation
1. Wie und wo werden die langfristigen Programme und Pläne der Organisation beschrieben?	<ul style="list-style-type: none"> · Häufigste Antwort: in den Legislaturzielen/Jahreszielen der Behörde · Einzelne SD: in organisations-eigenen Dokumenten (z.B. Konzepte/Arbeitspapiere, Leitbild des SD, Reporting) 	Aufgrund der Daten bleibt unklar, inwiefern die Stellenleitenden an der Entwicklung der langfristigen Pläne und Programme der Organisation beteiligt sind.
2. Besteht eine umschriebene Strategie?	<ul style="list-style-type: none"> · Etwas mehr als 1/2 der SD: keine ausformulierte Strategie für den SD · Etwas weniger als 1/2 der SD: Strategie für den SD ist ausformuliert · Die Hälfte davon (also 1/4 aller SD) gibt an, dass eine Strategie für den gesamten SD besteht, die andere Hälfte (also 1/4 aller SD) gibt an, dass für gewisse Themenbereiche²⁴ ausformulierte Strategien bestehen. 	Aufgrund der Daten bleibt unklar, welche Rolle die Stellenleitenden bei der Entwicklung der Strategie des SD haben.
3. Wie und wo werden die inhaltlichen Ziele und die Personal- und Finanzpolitik umschrieben?	<ul style="list-style-type: none"> · Mehrere SD: strategische Grundlagen im Bereich der Personalpolitik²⁵ · Mehrere SD: Dokumente auf der Ebene der vorgesetzten Behörde, die inhaltliche Ziele oder Aspekte der Personalpolitik und Finanzpolitik enthalten 	<p>Aufgrund der Daten bleibt unklar, wie verbreitet Beschreibungen inhaltlicher Ziele und der Personal- und Finanzpolitik in den befragten SD sind.</p> <p>Da Ziele Transparenz und Nachvollziehbarkeit schaffen (vgl. Meinhold & Matul, 2011, S. 63) und dazu dienen, dass knappe Mittel effizient eingesetzt werden (vgl. Horak & Speckbacher, 2013, S. 159), ist die Definition von inhaltlichen Zielen ein Merkmal guter Organisationsgestaltung.</p>
4. Welche Konzepte definieren den Auftritt nach aussen?	<ul style="list-style-type: none"> · Mehrheit der SD: Konzepte für den Auftritt gegen aussen vorhanden · Einzelne SD: keine Konzepte, die Auftritt gegen aussen definieren · Am häufigsten werden Kommunikationskonzepte erwähnt, mehrfach wird die Website genannt. · Einzelnennungen: verwaltungseigene Kommunikationsabteilung, Leitfaden und Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit, CD-Manual und Richtlinien Kommunikation, Strategiepapier Gemeinde, Gemeindeordnung 	<p>Aufgrund der Daten bleibt unklar, wie viele dieser Grundlagen auf den SD zugeschnitten sind.</p> <p>Die Antworten deuten darauf hin, dass der Auftritt gegen aussen in den meisten befragten SD kein Themenfeld ist, das aktiv bearbeitet und gestaltet wird.</p> <p>Der Organisationsaspekt, der in den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit/Kommunikation fällt, sollte offensiver gestaltet werden (vgl. Teil IV «Legitimation durch Kommunikation»).</p>

Kontextinformationen

Sozialdienstleitende können im Vergleich zu Führungspersonen in Profitorganisationen ihre Organisation weniger eigenständig gestalten, da sie stark von der politisch vorgesetzten Behörde abhängig sind (vgl. Christian Horak & Gerhard Speckbacher, 2013, S. 160). Organisieren im Kontext von Sozialen Diensten erfordert immer die Zusammenarbeit zwischen Sozialdienstleitenden und politisch vorgesetzter Behörde. Dies gilt insbesondere für den Themenbereich der Strategieentwicklung, da dort der politischen Behörde eine zentrale Rolle zukommt. Die SKOS (2008) beschreibt im Good-Practice-Dokument unter Kapitel 2.5 «Strategische und operative Ebene», dass die Zuständigkeiten der politischen und professionellen Leitungsorgane definiert sein müssen (S. 5). Im «Anhang 2» (SKOS, 2008) wird unter «Zuständigkeitsordnung» erläutert, dass das politische Leitungsorgan die Strategie und die kurz- und mittelfristigen Ziele des Sozialdienstes festsetzt und die Betriebsleitung Vorschläge zur Strategie und zu den Zielen des Sozialdienstes erarbeitet (S. 12). Diese Good-Practice-Vorschläge zeigen auf, dass die Sozialdienstleitenden bei der Strategieentwicklung und der Zielsetzung des Sozialdienstes eine aktive Rolle einnehmen sollten. Im Sinne der Effizienz und Effektivität des Sozialdienstes sollten Strategie und Planung von den zentralen Anspruchsgruppen wie den Stellenleitenden, den politischen Behörden und den Mitarbeitenden des Sozialdienstes gemeinsam in einem festgesetzten Rhythmus erarbeitet, umgesetzt und evaluiert werden (vgl. Empfehlungen SKOS, 2008; DBSH, 2002; sowie Daniel Rosch, Sabine Rimmele & Matthias Von Bergen, 2012).

2.4.4 Struktur der Aufbauorganisation

Definition

Die «Struktur der Aufbauorganisation» widerspiegelt sich im Innern der Organisation in den Statuten, in der Führungshierarchie oder in Linien- bzw. Stabsstellen und wird häufig in Form eines Organigramms dargestellt. Zum Umfeld sind insbesondere strukturelle Beziehungen oder formale Vereinbarungen mit Externen relevant (Piber, 2014, S. 82). Grundsätzlich stellt die Struktur einer Organisation einen stabilisierenden Faktor dar. Strukturveränderungen können dann gelingen, wenn eine sinnstiftende Zielausrichtung vorausgeht (ebd.).

Ergebnisse der Befragung

Tabelle 7: Befragungsergebnisse und Interpretationen zum Wesenselement «Struktur der Aufbauorganisation» (Quelle: eigene Befragung 2015, n = 14 Sozialdienste)

Leitfragen	Wichtigste Ergebnisse	Interpretation
1. Wie ist die Organisation aufgebaut und in Organisationseinheiten gegliedert?	<p>Zwei Varianten in Abhängigkeit von Grösse und Aufgabenbereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Variante 1: SD Teil der Abteilung Soziales, die polyvalent arbeitet · Variante 2: SD als eigene Abteilung mit Fokus Sozialhilfe (SH) <p>Aufgabenbereich Sozialhilfe (SH): Mehrheit der SD gliedert Aufgabenbereich der SH in Teilbereiche (WHS, PSH, KES, Administration)</p>	<p>Mehrheit der SD: Organisationsaufbau entspricht Good-Practice-Empfehlungen der SKOS (vgl. SKOS, 2008, S. 3)</p>
2. Welche Hierarchiestufen gibt es?	<p>Zwei Varianten in Abhängigkeit der Organisationsgrösse:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Variante 1: SD mit vier Hierarchiestufen: a) politisches Leitungsorgan, b) Abteilungsleitung Soziales, c) Bereichsleitung SD, d) operative Ebene (ausführendes Personal) · Variante 2: SD mit drei Hierarchiestufen: a) politisches Leitungsorgan, b) Leitung SD, c) operative Ebene (ausführendes Personal) 	<p>Hierarchische Gliederung entspricht Good-Practice-Empfehlungen der SKOS (vgl. SKOS, 2008, S. 3)</p>

Kontextinformationen

Die befragten Dienste erfüllen im Bereich Aufbauorganisation den Good-Practice-Leitsatz der SKOS nach Differenzierung und Spezialisierung (SKOS, 2008, S. 3). Véréna Keller (2017) beobachtet in mehreren grösseren Städten eine Trennung zwi-

schen WSH und PSH. Sie beschreibt, dass die WSH zunehmend von administrativen Mitarbeitenden, die PSH von Sozialarbeitenden ausgeführt wird. Keller sieht in dieser neuen Arbeitsteilung in der Sozialhilfe die Gelegenheit einer Sozialarbeit, die sich auf Beratung konzentrieren kann, und weist in diesem Zusammenhang auf die Wichtigkeit der persönlichen Hilfe – als Sozialarbeit im eigentlichen Sinn – hin (S. 15). Ob die Trennung von WSH und PSH auch zur Folge hat, dass die Sozialarbeitenden von administrativen Aufgaben entlastet werden, kann anhand der vorliegenden Daten nicht beurteilt werden.

2.4.5 Menschen, Gruppen, Klima

Definition

Das Wesenselement «Menschen, Gruppen, Klima» umfasst im Innensystem einer Organisation die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, deren Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Rollen, Macht und Konflikte oder allgemein das Betriebsklima, während nach aussen zum Beispiel die Pflege von informellen Beziehungen zu externen Stellen im Fokus steht (Piber, 2014, S. 82). Weitere Aspekte sind das Vertrauen in die Vorgesetzten, die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Übernahme von Verantwortung oder der Umgang mit Konflikten (Kalcher, ohne Datum, S. 9).

Ergebnisse der Befragung

Tabelle 8: Befragungsergebnisse und Interpretationen zum Wesenselement «Menschen, Gruppen, Klima» (Quelle: eigene Befragung 2015, n = 14 Sozialdienste)

Leitfragen	Wichtigste Ergebnisse	Interpretation
1. Welche formalen Qualifikationen sind in der Organisation vorhanden?	<ul style="list-style-type: none"> Bei allen 14 SD verfügen Sozialarbeitende über einen Fachhochschulabschluss und Sachbearbeitende über eine kaufmännische Ausbildung. Der Stellenwert von Weiterbildung wird von vielen SD betont. Einige SD erwähnen Zusatzausbildungen der Mitarbeitenden. 	<p>Die Qualifikationen entsprechen Good-Practice-Empfehlungen der SKOS (vgl. SKOS, 2008, S. 4).</p> <p>Auch der deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit (vgl. DBSH, 2002, S. 9) und AvenirSocial betonen den Stellenwert von ausgebildeten Fachpersonen für die Qualität der Sozialen Arbeit.</p> <p>Im Vergleich zur gesamten Sozialbranche (vgl. Keller 2017, S. 14) sind in den befragten SD überdurchschnittlich viele ausgebildete Fachkräfte tätig.</p>
2. Wie wird das Betriebsklima gepflegt?	<ul style="list-style-type: none"> Alle SD nennen diverse Aktivitäten. Formelle Aktivitäten: Teamsitzungen, Pausen, gemeinsame Mittagessen Informelle Aktivitäten: gegenseitige Unterstützung/Wertschätzung, offene Türen, offene Kommunikationskultur 	<p>Das Betriebsklima wird in allen befragten SD aktiv gepflegt und entspricht Good-Practice-Empfehlungen der SKOS (vgl. SKOS, 2008, S. 7).</p>
3. Wie kann der Führungsstil umschrieben werden?	<ul style="list-style-type: none"> Eigener Führungsstil wird als partizipativ, kooperativ und integrativ beschrieben 	<p>Partizipative Führung wird als Führungsverhalten beschrieben, «das im Wesentlichen darauf beruht, dass der Führende die Unterstellten in Führungsentscheide miteinbezieht» (Springer Gabler Verlag, ohne Datum) und kooperative Führung zeichnet sich dadurch aus, dass «die Mitarbeiter an Führungsentscheidungen weitgehend beteiligt werden, Entscheidung und Verantwortung aber beim Vorgesetzten bleiben» (Wirtschaftslexikon, ohne Datum).</p> <p>Auch wenn es sich um eine Selbsteinschätzung handelt und unklar bleibt, ob die befragten Sozialdienste unter diesen Begrifflichkeiten dasselbe verstehen, zeigen die Antworten auf, dass die befragten Stellenleitenden dem Einbezug der Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert zuschreiben.</p>

Kontextinformationen

Die befragten Sozialdienste erfüllen im Bereich Qualifikationen des Fachpersonals die Good-Practice-Leitsätze der SKOS, die beinhalten, dass «fallführende Personen über einen Fachhochschulabschluss verfügen sollen» und «der Sozialdienst mit Personal besetzt sein soll, das den fachlichen Anforderungen der Aufgabe gewachsen ist» (SKOS, 2008, S. 4). Keller (2017) hält fest, dass nur rund die Hälfte der Personen, die in der Sozialen Arbeit tätig sind, eine entsprechende Ausbildung haben. (S. 14). Dass alle hier befragten Sozialdienste über ausgebildete Fachpersonen im Bereich der Sozialarbeit verfügen, ist demnach nicht selbstverständlich und weist auf Professionalität hin. Auch AvenirSocial betont in der schweizweiten Kampagne im Sommer 2017 «Eine Ausbildung in Sozialer Arbeit bürgt für Qualität»²⁶ den Zusammenhang zwischen Ausbildung und Qualität der Arbeit in der Sozialen Arbeit und setzt sich dafür ein, dass 100 Prozent der in der Sozialen Arbeit tätigen Personen einen Fachabschluss haben. Der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH, 2002) thematisiert in seinen Grundstandards der Sozialen Arbeit den Stellenwert des qualifizierten Abschlusses und fordert für Fachkräfte in der Profession Soziale Arbeit einen «auf das Berufsfeld und das Aufgabengebiet bezogenen qualifizierten Abschluss im Bereich der Sozialen Arbeit mit staatlicher Anerkennung (Fachschulausbildung, Fachhochschul-/Universitätsstudium)» (S. 9).

²⁶ Für weitere Informationen siehe www.avenirsocial.ch.

2.4.6 Einzelfunktionen, Organe

Definition

Unter «Einzelfunktionen, Organe» werden im Innensystem von Organisationen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung als Funktionsinhalte, aber auch Gremien, Kommissionen oder Projektgruppen verstanden. Zum Umfeld liegt der Schwerpunkt eher bei Funktionen zur Pflege externer Schnittstellen (Piber, 2014, S. 82). Beispiele sind die Anleitung und Beratung durch Vorgesetzte, die Klarheit der individuellen Aufgabenbereiche oder die Identifikation mit den individuellen Aufgaben (Kalcher, ohne Datum, S. 10). Die Funktion wird als Bindeglied zwischen den individuellen Fähigkeiten von Mitarbeitenden und den sachlichen Anforderungen der Organisation wahrgenommen. Dabei wird insbesondere dem Funktionsbild von Führungskräften eine zentrale Bedeutung für die innovative Weiterentwicklung von Organisationen beigemessen (ebd.).

Ergebnisse der Befragung

Tabelle 9: Befragungsergebnisse und Interpretationen zum Wesenselement «Einzelfunktionen, Organe» (Quelle: eigene Befragung 2015, n = 14 Sozialdienste)

Leitfragen	Wichtigste Ergebnisse	Interpretation
1. Wie und wo sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen geregelt?	<ul style="list-style-type: none"> · Funktionsinhalte sind durchgehend in Stellenbeschreibungen festgehalten · Vereinzelt übergeordnete Reglemente (z. B. Kompetenz/Delegationsordnung der Gemeinde) · Vereinzelt interne Dokumente (z. B. Konzepte und Arbeitsabläufe) 	Empfehlungen zur Umsetzung: Good Practice SKOS, 2008 (S. 4–5), Grundstandards Soziale Arbeit (DBSH, 2002, S. 8)
2. Welche Gremien gibt es?	<ul style="list-style-type: none"> · Innerhalb der SD: z. B. Supervisionen, Fachcoachings, Arbeitsgruppen · Auf Ebene der Verwaltung/extern: z. B. Verwaltungsstab, Aufsichtskommission, KESB 	Die genannten Gremien beziehen sich auf unterschiedliche Funktionsebenen: operative Umsetzung, Management und Aufsicht. Hinsichtlich der Beziehungsgestaltung empfiehlt die SKOS eine proaktive Pflege der Beziehungen zu wichtigen internen und externen Partnerinnen und Partnern sowie eine entsprechende Mitwirkung in Gemeinschaftswerken wie beispielsweise der IIZ (SKOS, 2008, S. 6).
3. Gibt es Projektorganisationen in der Organisation?	<ul style="list-style-type: none"> · Mehrheitlich bestehen Projektorganisationen (zeitlich befristet und zu spezifischen Themen) 	Inhaltliche Weiterentwicklung der Organisation durch Projekte Ergänzung und Anreicherung MA-Aufgabenprofil durch Projektaufgaben

Kontextinformationen

Die Ergebnisse zeigen, dass die Funktionsinhalte in den befragten Sozialdiensten durchgehend festgehalten sind. Aufgrund der Datenlagen können jedoch keine vergleichbaren Aussagen zur inhaltlichen Tiefe der Stellenbeschreibungen gemacht werden. Gemäss den Good-Practice-Leitsätzen der SKOS ist die Führung dafür verantwortlich, dass die Mitarbeitenden zeitgerecht über die notwendigen Ressourcen und Informationen zur Umsetzung ihrer Aufgaben verfügen, die Verantwortungen und Kompetenzen sind zu definieren und die Aufgaben sind in Stellenbeschreibungen zu erfassen (SKOS, 2008, S. 5). «Die Delegation von Verantwortungen ist so zu gestalten, dass sich Fachkompetenz und Entscheidungskompetenz decken» (ebd.). Auch der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH, 2002) geht in seinen Grundstandards der Sozialen Arbeit darauf ein, dass eine Stellenbeschreibung für die jeweilige Tätigkeit vorliegen soll. Ferner definiert der DBSH in diesem Qualitätskriterium, dass eine Stellenbeschreibung die Arbeitsbedingungen, Leistungen, Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsgegenstand und Kompetenzen regeln soll (S. 8).

2.4.7 Prozesse, Abläufe

Definition

Das Wesenselement «Prozesse, Abläufe» beinhaltet nach innen die klassischen Arbeitsprozesse, nämlich die Kernprozesse, die Supportprozesse und die Managementprozesse. Nach aussen können zum Beispiel Beschaffungsprozesse für Ressourcen oder Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen genannt werden (Piber, 2014, S. 82). Weitere Aspekte sind beispielsweise die Planung und Durchführung von Projekten, die Effektivität von Abläufen, der Umgang mit Beschwerden oder die Zusammenarbeit der Organisation mit externen Stellen (Kalcher, ohne Datum, S. 11). Das Wesenselement der Prozesse und Abläufe steht in engem Zusammenhang mit den Wesenselementen zur Identität, zur Strategie sowie zu Menschen bzw. zum Klima in einer Organisation. Es wird folglich davon ausgegangen, dass Prozessveränderungen meist dann zu nachhaltigen und innovativen Ergebnissen führen können, wenn bei der Bearbeitung auch die zusammenhängenden Wesenselemente berücksichtigt werden (ebd.).

Ergebnisse der Befragung

Tabelle 10: Befragungsergebnisse und Interpretationen zum Wesenselement «Prozesse, Abläufe» (Quelle: eigene Befragung 2015, n = 14 Sozialdienste)

Leitfragen	Wichtigste Ergebnisse	Interpretation
1. Wie sind Prozesse organisiert?	<ul style="list-style-type: none"> Bei fast allen SD liegen verschriftlichte Prozesse vor. Umsetzungsformen: z.B. Prozessbeschreibungen, Ablaufdiagramme, Merkblätter, Checklisten, Schnittstellenraster 	<p>Breites Spektrum hinsichtlich der Umsetzungsformen erkennbar</p> <p>Empfehlungen zur Umsetzung: Good Practice SKOS, 2008, S. 4</p>
2. Wie und wo sind Kern-, Support- und Managementprozesse beschrieben und geregelt?	<ul style="list-style-type: none"> Organisationshandbuch auf Verwaltungsebene, Qualitätshandbuch SD, Fachdokumentationen, Stellenbeschriebe Teilweise Beschränkung auf Beschreibung und Regelung einzelner wichtiger Prozesse (z.B. Sozialberatung, Intake) Vereinzelt systematische Unterscheidung zwischen Kern-, Support-/Managementprozessen 	<p>Die Prozesse sind in unterschiedlicher Art und Weise geregelt, mit einer Bandbreite von sehr detailliert bis gar nicht.</p>
3. Wie und wo sind Planungsprozesse beschrieben und geregelt?	<ul style="list-style-type: none"> Planungsprozesse sind selten beschrieben/geregelt Erfolgen teilweise in Kooperation mit übergeordneten Akteuren (z.B. durch GR-Beschlüsse) 	<p>Planungsprozesse sind nicht im Fokus der befragten SD-Leitenden, die Mitgestaltung bei Planungsprozessen wäre im Sinne von Guter Arbeit ein wichtiger Aspekt (vgl. Grundstandards Soziale Arbeit, DBSH, 2002, S. 8).</p>

Kontextinformationen

Zu den Abläufen in der Sozialhilfe hält die SKOS im Rahmen ihrer Empfehlungen zu guten Organisationslösungen in Sozialdiensten fest, dass die wesentlichen Schritte (wie z.B. im Aufnahmeprozess oder zum Unterstützungsentscheid) anhand von Merklisten klar dargestellt werden sollten (SKOS, 2008, S. 4). Dabei sollten insbesondere auch die Wechselwirkungen und Zusammenhänge, also die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Prozessen, erkannt und beschrieben werden. Weiter sind Dossiers stets so zu führen, dass sich Fachpersonen, die nicht mit dem Fall vertraut sind, über den aktuellen Fallverlauf informieren können (ebd.).

2.4.8 Physische Mittel

Definition

Das Wesenselement «Physische Mittel» umfasst im Innensystem einer Organisation zum Beispiel Instrumente, Material, Möbel, Räume, Gebäude, Transportmittel oder finanzielle Mittel, während aus der Aussenperspektive beispielsweise das räumliche Umfeld gemeint ist (Piber, 2014, S. 82). Weitere Aspekte sind die Funktionalität und die Sicherheit der Arbeitsplätze oder die technische Ausstattung der Organisation (Kalcher, ohne Datum, S. 12). Im Wesenselement «Physische Mittel» widerspiegeln sich oft auch die Identität einer Organisation oder die individuellen Einstellungen von Menschen im Umgang mit Ressourcen (ebd.).

Ergebnisse der Befragung

Tabelle 11: Übersicht Befragungsergebnisse und Interpretationen zum Wesenselement «Physische Mittel» (Quelle: eigene Befragung Praxisforum Sozialdienste 2015, n = 14 Sozialdienste)

Leitfragen	Wichtigste Ergebnisse	Interpretation
1. Eignen sich die Räumlichkeiten für die Erfüllung der Aufgaben?	<ul style="list-style-type: none"> Die Mehrheit der befragten SD erachtet die Räumlichkeiten zur Erfüllung der Aufgaben als geeignet. 	Zum selben Schluss kommt die Berner Konferenz für Sozialhilfe, Erwachsenen- und Kinderschutz (BKSE, 2011), die 56 SD im Kanton Bern befragt hat und zusammenfassend festhält, dass die meisten SD über eine gute Infrastruktur verfügen, aber aufgrund von Wachstum ein vermehrter Raumbedarf besteht (S. 1).
2. Wie wird der Empfang organisiert?	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation des Empfangs erfolgt mehrheitlich über einen Schalterbereich mit administrativen Mitarbeitenden. Vereinzelt besteht eine klare Abtrennung zwischen Empfang und Warteraum oder einem Schalter für allgemeine Fragen. Die Minderheit der SD verfügt über keinen eigenen Schalterbereich. 	Organisation des Empfangsbereichs als wesentliches Element (siehe Text im Anschluss an die Tabelle)
3. Wo können Beratungsgespräche geführt werden?	<ul style="list-style-type: none"> Beratungsgespräche erfolgen mehrheitlich in (Einzel-)Büros der Sozialarbeitenden. Nach Bedarf werden teilweise grössere, separate Besprechungsräume genutzt. 	Räumliche Rahmenbedingungen von Beratungsgesprächen als wesentliches Element: separate Besprechungsräume oder Einzelbüros mit separaten Besprechungstischen (vgl. Grundstandards Soziale Arbeit, DBSH, 2002, S. 7)

Leitfragen	Wichtigste Ergebnisse	Interpretation
4. Ist die Einrichtung der Arbeitsplätze funktional und ergonomisch?	<ul style="list-style-type: none"> · Die Einrichtung der Arbeitsplätze wird mehrheitlich als funktional und ergonomisch eingeschätzt. 	
5. Mit welcher spezialisierten Software arbeitet der Sozialdienst?	<ul style="list-style-type: none"> · Sämtliche befragten SD arbeiten mit einer spezialisierten Software. · Die Mehrheit der SD arbeitet mit Tutoris.Net von Infogate, die übrigen SD arbeiten mit KLIBnet von Diartis. 	

Kontextinformationen

Der Organisation des Empfangsbereichs kommt eine grosse Bedeutung zu, da hier häufig ein Erstkontakt mit Klientinnen und Klienten stattfindet, welcher auch die weitere Interaktion zwischen Sozialdienst und Klientinnen und Klienten prägen kann. Insofern erscheint es als sinnvoll und wichtig, einen separaten Empfangsbereich zu schaffen und auf dessen Gestaltung zu achten. Dabei können folgende Aspekte als Beispiele guter Praxis genannt werden: Räumliche Trennung von Empfang und Warteraum zur Wahrung der Privatsphäre von Klientinnen und Klienten; separater Informations-Desk für allgemeine Fragen; helle Räumlichkeiten mit Informationsmöglichkeiten durch aufliegende Broschüren. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass entsprechende Ausgestaltungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit zur Verfügung stehenden räumlichen und personellen Ressourcen stehen.

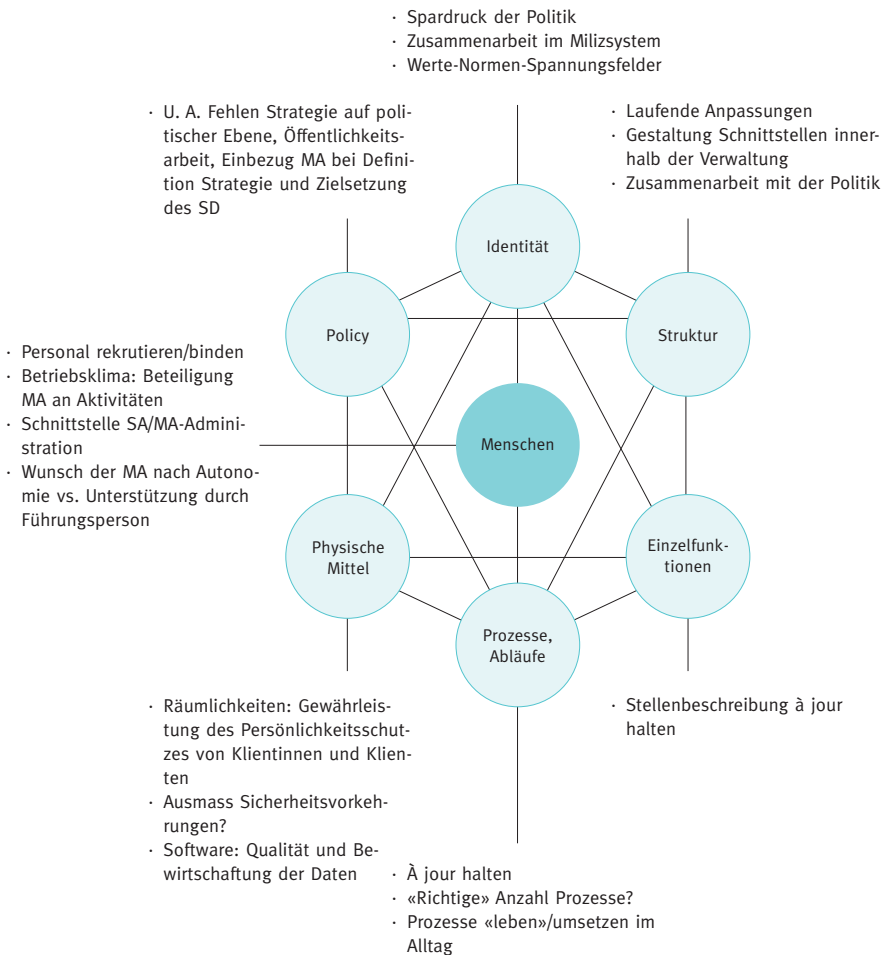
Ähnlich wie bei der Organisation des Empfangsbereichs erscheint die Gestaltung der Beratungssituation als wichtig für die Interaktion mit Klientinnen und Klienten. Hinsichtlich der Infrastruktur werden für Beratungsgespräche insbesondere Einzelbüros (wenn möglich mit separaten Besprechungstischen) oder Grossraumbüros mit separaten Besprechungszimmern als zentrale Rahmenbedingung für eine gute Arbeit erachtet. Auch der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH, 2002) thematisiert in seinen Grundstandards für gute Soziale Arbeit das Thema Arbeitsplatz und empfiehlt ein abgeschlossenes Büro oder eine andere Möglichkeit für störungsfreie und vertrauliche Gespräche mit Klienten und Klientinnen (S. 7).

2.4.9 Herausforderungen

Ergebnisse der Befragung

Die Abbildung 5 enthält eine Übersicht zu den wichtigsten Herausforderungen, welche die 14 Sozialdienstleitenden bezogen auf die sieben Wesenselemente des Trigon-Organisationsmodells genannt haben.

Abbildung 5: Von den Sozialdienstleitenden genannte Herausforderungen in Bezug auf die sieben Wesenselemente des Trigon-Organisationsmodells (Quelle: eigene Befragung 2015, n = 14 Sozialdienste)



Die Angaben der Sozialdienstleitenden zeigen auf, dass es spezifische Herausforderungen gibt, die für einzelne Wesenselemente gelten, und übergeordnete Herausforderungen, die bei mehreren Wesenselementen genannt wurden. Herausforderungen, die bei mehreren Wesenselementen genannt wurden, sind die Zusammenarbeit mit dem politischen Leitungsorgan, Fragen des Schnittstellenmanagements und die Gewährleistung der Aktualität von Strukturen und Abläufen. Die Antworten in Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem politischen Leitungsorgan zeigen auf, dass Führungspersonen in Sozialen Diensten ihre Organisation im Vergleich zu Führungspersonen im Profitbereich weniger eigenständig gestalten können, da dies stark vom politischen Leitungsorgan abhängig ist und die Organisationsgestaltung vielfach in Zusammenarbeit mit dem politischen System erfolgt. Auch zeigen die genannten Herausforderungen auf, dass das politische Leitungsorgan insbesondere die Wesenselemente im Kern der Organisation (vgl. Schichtenmodell von Schmidt & Berg, 1995 zit. in Piber, 2014, S. 86–87) – wie zum Beispiel die Identität und die Policy, Strategie, Programme – beeinflussen.

2.5 Worauf es ankommt – Leitsätze für Gute Arbeit im Handlungsfeld Organisation

Dieses Kapitel leitet aus den theoretischen Grundlagen (Kapitel 2.3), den Umfrageergebnissen zur Organisationsgestaltung in Sozialdiensten (Kapitel 2.4) und weiterer Literatur Leitsätze für Gute Arbeit von Sozialen Diensten im Handlungsfeld der Organisation ab.

Die ersten sechs Leitsätze beziehen sich auf das Trigon-Organisationsmodell.²⁷

Leitsatz 1:

Gute Arbeit im Handlungsfeld der Organisation erfordert sozialdienstspezifische, fachlich begründete Werte und Normen.

Die Aufgaben und die Handlungen von Sozialdiensten sind geprägt durch Werte und Normen. Gute Arbeit setzt voraus, dass Werte und Normen reflektiert werden und den Organisationsmitgliedern bekannt sind. Ohne reflektierte handlungsleitende Werte und Normen besteht die Gefahr, dass Sozialdienstleitende zum Spielball von Interessen werden und dem jeweils aktuell stärksten Druck – ob dieser nun von der politischen Behörde, den Mitarbeitenden oder den Klientinnen und Klienten kommt – nachgeben. Leitbilder beinhalten Aussagen über zentrale Werte, Normen und Ziele der Organisation und bieten den geeigneten Orientierungsrahmen für das organisationale Handeln (vgl. Ernst, S. 242). Die Umfrage zeigte auf, dass lediglich fünf von 14 Sozialdiensten über ein aktuelles sozialdienstspezifisches Leitbild verfügen. Hier gilt es anzusetzen. Zur Entwicklung einer gemeinsamen Haltung empfehlen wir, in einem partizipativen Prozess²⁸ ein Sozialdienst-spezifisches Leitbild zu erarbeiten. Die im Leitbild formulierten Werte und Normen sollen in der Organisation umgesetzt und im Alltag «gelebt» werden:

- Die im Leitbild formulierten Werte und Normen bilden die Grundlage für alle Organisationsaktivitäten.
- Inhalte des Leitbildes sollen gegen aussen und innen aktiv kommuniziert werden, das Leitbild sollte mit einer gewissen Regelmässigkeit gemeinsam überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

²⁷ Leitsatz 1 und 2 können dem kulturellen Subsystem, Leitsatz 3 und 4 dem sozialen Subsystem und Leitsatz 5 und 6 dem technisch-instrumentellen Subsystem zugeordnet werden.

²⁸ Leitbilder, die ohne Mitwirkung der Belegschaft entwickelt werden, können ihre identitätsstiftende Funktion nicht entfalten (Georg Kortendieck, 2009, S. 33).

Leitsatz 2:

Gute Arbeit im Sozialdienst benötigt eine von Politik und Sozialdienstleitenden gemeinsam ausformulierte Strategie und eine darauf abgestimmte mittelfristige Planung.

Das Festlegen einer Strategie sowie die Definition von ausformulierten Zielen auf verschiedenen Ebenen sind zentrale Merkmale Guter Arbeit von Sozialdiensten im Handlungsfeld Organisation. In erster Linie ist es Aufgabe der vorgesetzten Behörde, Strategie und Zielsetzung des Sozialdienstes zu definieren (vgl. SKOS, 2008, S. 5 und S. 12). Aus fachlicher Sicht ist es jedoch zentral, dass sich die Sozialdienstleitenden so weit als möglich aktiv an der Strategieentwicklung und Zielsetzung des Sozialdienstes beteiligen (vgl. Rosch, Rimmelé & von Bergen, 2012, S. 45–47). Auch die SKOS (2008) und der DBSH (2002) gehen in ihren Leitsätzen zu guter Qualität auf die Rolle der Betriebsleitung bei der Strategieentwicklung und Zielsetzung der Organisation ein. Die SKOS hält fest, dass es Aufgabe der Betriebsleitung sei, «Vorschläge zur Strategie und [zu] den Zielen des Sozialdienstes zu erarbeiten» (SKOS, 2008, S. 12) und der DBSH (2002) spricht von der «Beteiligung und Mitwirkung der Profession Sozialer Arbeit an Entscheidungen von Politik und Verwaltung» (S. 8). Die Sozialdienstleitenden sind somit im Sinne der Entwicklung Guter Arbeit aufgefordert, gemeinsam mit der politisch vorgesetzten Behörde Strategie und Zielsetzungen des Sozialen Dienstes mitzugestalten und die Zielerreichung in einem gewissen Zyklus zu überprüfen.

Leitsatz 3:

Durch Mitgestaltung und Mitsprache von Mitarbeitenden kann die Leitung des Sozialdienstes die Motivation der Mitarbeitenden und das Arbeitsklima positiv beeinflussen.

Motivierte Mitarbeitende sind das A und O einer gut funktionierenden Organisation. Dies betont auch Schreyögg (2008), der Motivation, Kreativität und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden als zentrale Faktoren des betrieblichen Erfolgs eruiert. Er hält fest, dass die «Entfaltung der Human-Ressourcen keine bloße Frage der Mitarbeiter-Persönlichkeit oder des guten Willens ist, sondern das organisatorische Milieu, insbesondere der Führungsstil und die Organisationsstruktur, sind hier von ausschlaggebender Bedeutung» (Schreyögg, S. 186). Daraus lässt sich folgern, dass die Sozialdienstleitung durch ihren Führungsstil die Motivation der Mitar-

beitenden positiv beeinflussen kann, indem sie zum Beispiel die Mitsprache und die Mitgestaltung von Mitarbeitenden im Rahmen der Möglichkeiten aktiv fördert. Mögliche Umsetzungsbeispiele im Arbeitsalltag sind etwa interessante Portfolios für Mitarbeitende, Mitarbeit bei Projektarbeiten, in Gremien, Kommissionen usw.

Leitsatz 4:

Sozialarbeitende benötigen Raum und Zeit für Austausch und Reflexion, um die anspruchsvolle Tätigkeit im Sozialdienst zu bewältigen und mit den vielfältigen Anforderungen umzugehen.

Sozialarbeitende im Sozialdienst sind in ihrem Arbeitsalltag ständig mit Menschen in existenziellen Notlagen konfrontiert. Patrick Fassbind (2012) beschreibt diese Situation eindrücklich und geht unter dem Begriff der sozial-psychisch besonders exponierten Arbeitstätigkeiten auf die sozial-psychischen Belastungen von Sozialarbeitenden in der Sozialhilfe ein (S. 18ff.). Zu diesen Aspekten kommt hinzu, dass die Arbeit im Sozialdienst viele Spannungsfelder und widersprüchliche Anforderungen beinhaltet. Damit die Sozialarbeitenden ihre Arbeit gut bewältigen können, ist es wichtig, diese Spannungsfelder und Widersprüche anzusprechen und ihnen Austauschgefäße zur Verfügung zu stellen, in denen diese Besonderheiten des Berufs aktiv thematisiert werden und die Sozialarbeitenden die Gelegenheit erhalten, sich über die Herausforderungen und mögliche Umgangsformen auszutauschen.

Leitsatz 5:

Gute Arbeit in Sozialdiensten erfordert eine geeignete Prozessorganisation mit Kern-, Support- und Managementprozessen.

Die Strukturierung von Aufgaben des Sozialdienstes in Form von geeigneten Prozessen ist unerlässlich, da sie den Mitarbeitenden einen Orientierungsrahmen zur Verfügung stellt, um Gute Arbeit leisten zu können. Aufgabe der Stellenleitenden ist es, sozialdienstspezifisch zu entscheiden und in einer gewissen Regelmässigkeit zu überprüfen, wie viel Strukturierung es in Form von Prozessen braucht, damit die Mitarbeitenden ihre Arbeit gut ausführen können. Dabei gilt es erstens auf die «richtige» Anzahl der Prozesse zu achten und zweitens die Prozesse im angemessenen Detaillierungsgrad zu beschreiben. Die Differenzierung von Kern-, Support- und Managementprozessen trägt zu einer klaren Priorisierung der Aufgaben bei und ermöglicht eine transparente Aufgabenteilung.

Leitsatz 6:

Gute Arbeit im Sozialdienst erfordert geeignete Räumlichkeiten, Einrichtungen und technische Infrastruktur.

Ein wichtiges Element ist die geografische Lage. Ein Sozialdienst soll zentral gelegen und mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar sein. Klientinnen und Klienten sollen sich willkommen fühlen, was einen entsprechenden Empfang und Warteplätze voraussetzt, die gleichzeitig auch den Sicherheitsanforderungen und dem Persönlichkeitsschutz entsprechen müssen. Geeignete Räume für Beratungsgespräche sowie eine funktionale Büroeinrichtung mit entsprechender IT-Unterstützung gelten heute als selbstverständlich. Weiter braucht es Räume für Teamsitzungen und Pausen der Mitarbeitenden.

Die letzten beiden Leitsätze beschreiben zwei Aspekte des Organisationsverständnisses, die unserer Einschätzung nach zentral für die Entwicklung Guter Arbeit in Sozialdiensten sind.

Leitsatz 7:

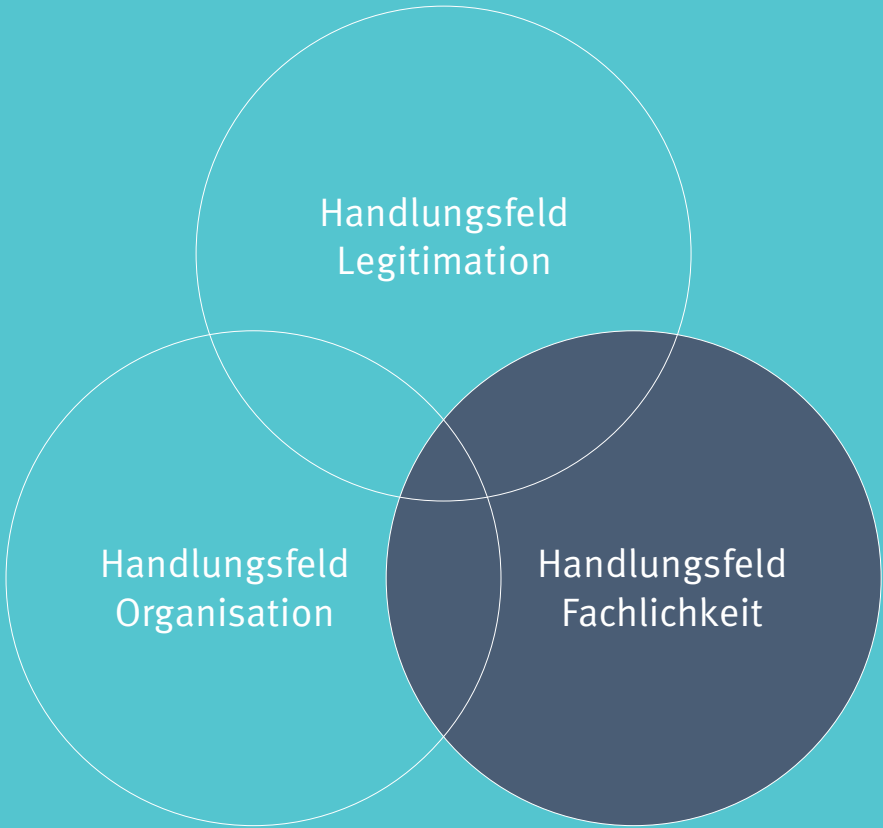
Organisieren in Sozialdiensten ist als permanenter Prozess zu verstehen.

Organisationen sind vielschichtige Gebilde, die in Interaktion mit einer komplexen Umwelt stehen. Da sich Organisationen ständig verändern, ist es erforderlich, Organisieren als permanenten Prozess zu verstehen. Dies bedingt im Handlungsfeld der Organisation eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den entsprechenden Wesenselementen und Beziehungen der Organisation. Es ist Aufgabe der Stelleneleitenden, einen Überblick über die Organisationselemente des Sozialdienstes zu entwickeln und diese regelmässig zu überprüfen. Glasl (2014) spricht in diesem Zusammenhang von der «Diagnose» und hält fest, dass zur «Draufsicht» noch der «Durchblick» kommen muss (S. 105–106) und dass eine Organisationsveränderung erst dann zu einer Organisationsentwicklung werden kann (ebd.).

Leitsatz 8:

Für Gute Arbeit im Sozialdienst sind Organisationen ganzheitlich wahrzunehmen. Dabei gilt es wirtschaftliche, humane, kulturelle und technische Aspekte zu berücksichtigen.

Gute Organisationsgestaltung in Sozialen Diensten setzt eine ganzheitliche Betrachtung aller wesentlichen Organisationselemente und deren Beziehungen untereinander voraus. Wir lehnen uns bei diesem Leitsatz an das Organisationsverständnis von Piber (2014), der die Metapher von einer Organisation als Lebewesen verwendet und festhält: «Schon die Bezeichnung ‹Wesenselemente› soll darauf hinweisen, dass es um Elemente eines umfassenderen Wesens geht. Jedes Organ für sich genommen kann nicht den Gesamtorganismus erklären; es erhält erst seinen Sinn durch den Gesamtorganismus. Die Elemente und ihre vielfältigen, wechselseitigen Beziehungen untereinander konstituieren eine Organisation» (S. 81).



Handlungsfeld
Legitimation

Handlungsfeld
Organisation

Handlungsfeld
Fachlichkeit

Handlungsfeld Fachlichkeit

- 3.1** Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – Handlungsfeld Fachlichkeit

- 3.2** Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit nach Maja Heiner

- 3.3** Einblicke in die Praxis
 - 3.3.1** Interaktion mit dem Klientensystem
 - 3.3.2** Gestaltung der Interaktionssituation
 - 3.3.3** Kooperation mit dem internen und externen Leistungssystem
 - 3.3.4** Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität des eigenen Angebots und des internen Leistungssystems
 - 3.3.5** Planung und Weiterentwicklung des externen Leistungssystems
 - 3.3.6** Organisationale Rahmenbedingungen
 - 3.3.7** Personelle Rahmenbedingungen

- 3.4** Worauf es ankommt – Leitsätze für Gute Arbeit im Handlungsfeld Fachlichkeit

3 Handlungsfeld Fachlichkeit

Ziel des Kapitels 3 ist es, wesentliche Aspekte und Merkmale professionellen Handelns in der Sozialhilfe herauszuarbeiten und so die Gute Arbeit im Handlungsfeld Fachlichkeit zu erschliessen. Wir sehen an dieser Stelle von vergleichenden Ausführungen zum theoretischen Diskurs in der Sozialen Arbeit ab und orientieren uns ausschliesslich am Grundlagenwerk «Soziale Arbeit als Beruf» von Heiner (2010). Die Autorin entwickelt darin aus handlungstheoretischer Perspektive eine konsistente, fundierte Rahmung für praktisches professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit. Zugleich ermöglicht der Analyserahmen von Heiner (2010) eine ganzheitliche Betrachtung von Interventionsprozessen der Sozialen Arbeit und setzt sich differenziert mit den unterschiedlichen Tätigkeitsgruppen und -formen sowie den verschiedenen Adressatinnen und Adressaten beruflichen Handelns auseinander.

Gemäss Heiner (2010) hat die Soziale Arbeit «den Auftrag, vermittelnd tätig zu werden, wenn das Verhältnis zwischen Individuum und Gesellschaft belastet und gefährdet ist, um ihrer Klientel eine sozial verantwortliche Selbstverwirklichung zu ermöglichen» (S. 432). Soziale Probleme werden demnach aus der Wechselwirkung von Individuum und Gesellschaft verstanden. Entsprechend setzt Soziale Arbeit mit ihren Interventionen sowohl beim Individuum als auch bei gesellschaftlichen Rahmenbedingungen an.

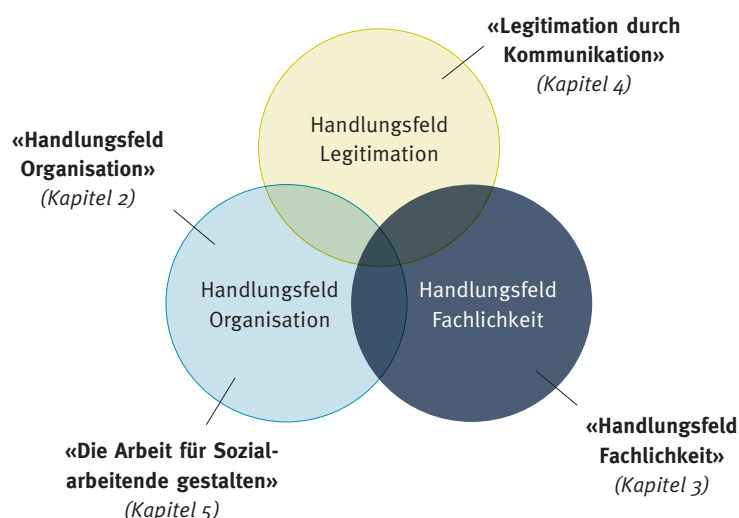
Professionelles Handeln ist zudem auch von subjektiven Elementen geprägt. Joachim Merchel (2013) spricht im Kontext des Zustandekommens von Guter Arbeit von subjektiven Faktoren, die er als «Liebe zu Sache» umschreibt (S. 54). Demnach sind «neben den individuellen fachlichen Kompetenzen, den persönlichen Fähigkeiten und den individuellen Wertbezügen auch die persönlichen Haltungen zur Aufgabe und zum Beruf sowie darin einbezogene Handlungsweisen von entscheidender Bedeutung für das Entstehen von Qualität» (Merkel, 2013, S. 54).

Der vorliegende Publikationsteil betrachtet das Thema der Fachlichkeit somit aus einer disziplinären und professionellen Optik und beschreibt Merkmale Guter Arbeit bzw. der fachlichen Qualität in Sozialdiensten.

3.1 Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – Handlungsfeld Fachlichkeit

Wie bereits in der Einleitung des Handbuchs beschrieben, stellt das Gesamtkonzept zur Entwicklung von Qualität nach Marianne Meinhold und Christian Matul (2011) unseren Bezugsrahmen zur Guten Arbeit in Sozialdiensten dar. Im Fokus dieses Kapitels steht das Handlungsfeld *Fachlichkeit*.

Abbildung 6: Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – das Handlungsfeld Fachlichkeit (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Meinhold und Matul, 2011, S. 118)



Das Handlungsfeld Fachlichkeit fokussiert auf die Interaktion zwischen Mitarbeitenden in Sozialdiensten und Klientinnen und Klienten als Leistungsbeziehende. Als wesentliche Elemente der Fachlichkeit in Sozialdiensten stehen folglich Aspekte rund um die Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Klientinnen und Klienten im Vordergrund. Zentrale thematische Inhalte dieses Publikationsteils sind beispielsweise die Interaktion mit Klientinnen und Klienten, die Gestaltung der Interaktionssituation oder die Kooperation mit dem internen und externen Leistungssystem.

In diesem Kontext erachten Mitarbeitende von Sozialdiensten möglicherweise die gemeinsame Vereinbarung von erreichbaren und herausfordernden Zielen, den Grundsatz des Empowerments oder ein gut erschlossenes berufliches Netzwerk als Kriterien für gute fachliche Arbeit. Aus der Sicht von Leistungsbeziehenden arbeitet ein Sozialdienst dann gut, wenn sich die Klientin oder der Klient respektiert fühlt, wenn sie oder er ausreichend über die geltenden Rechte und Pflichten informiert ist oder wenn die leistungsbeziehende Person die ihr zustehenden Leistungen auf eine verlässliche und unkomplizierte Art erhält.

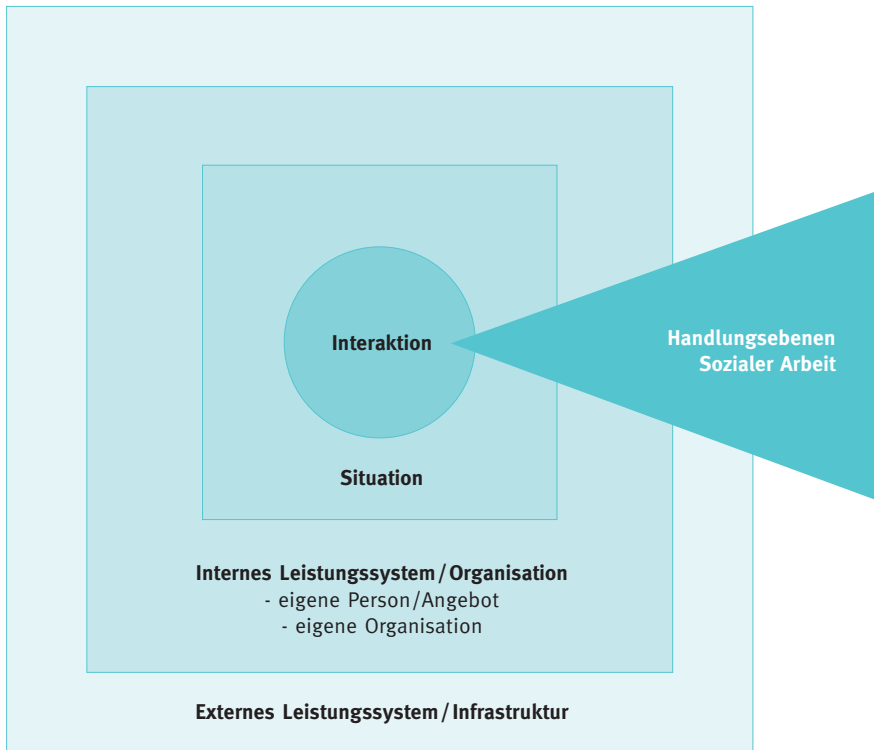
3.2 Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit nach Maja Heiner

Das Kapitel 3.2 dient der analytischen Rahmung zur Fachlichkeit in der Sozialhilfe. Heiner (2010) hat in ihrem Grundlagenwerk «Soziale Arbeit als Beruf» die Aufgaben und Anforderungen des Berufs theoretisch begründet, begrifflich gefasst und konzeptionell systematisiert. Sie bietet darum eine sehr geeignete Denkstruktur für die Entwicklung der Fachlichkeit in der Sozialhilfe. Um eine angemessene Grundlage zu schaffen, wie Gute Arbeit aus der fachlichen Perspektive beschrieben werden kann, werden im Folgenden die Handlungsebenen und Tätigkeitsgruppen der Sozialen Arbeit nach Heiner (2010) vorgestellt. Anschliessend werden die beruflichen Anforderungen professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit sowie geeignete Handlungsmuster zu deren Bewältigung beschrieben.

Handlungsebenen und Tätigkeitsgruppen der Sozialen Arbeit

Ausgehend vom Auftrag der Sozialen Arbeit, zwischen Individuum und Gesellschaft zu vermitteln, konstatiert Heiner (2010) eine doppelte Aufgabenstellung, nämlich sowohl die fallbezogene als auch die fallübergreifende Arbeit mit dem Klientensystem und dem Leistungssystem, oder anders gesagt die Veränderung der Lebensbedingungen und die Beeinflussung der Lebensweise der Klientinnen und Klienten (S. 121). Folglich umfasst die Soziale Arbeit zwei Adressatengruppen – dies sind einerseits die (potenziellen) Klientinnen und Klienten und andererseits die Mitarbeitenden des Leistungssystems (ebd.).

Die Autorin unterscheidet vier Handlungsebenen (vgl. Abbildung 7), anhand derer sich die Tätigkeitsfelder und Tätigkeitsgruppen Sozialer Arbeit untergliedern lassen: 1. Interaktion, 2. Situation, 3. Organisation (internes Leistungssystem) und 4. Infrastruktur (externes Leistungssystem) (Heiner, 2010, S. 139–140).

Abbildung 7: Ebenen beruflichen Handelns (Heiner, 2010, S. 140)

Demnach umfasst das Tätigkeitsfeld Sozialer Arbeit erstens Aktivitäten der Interaktionsgestaltung wie zum Beispiel die unmittelbare Beeinflussung von individuellen Einstellungen und Verhaltensmustern (Heiner, 2010, S. 139). Zweitens nennt die Autorin Aktivitäten der Situationsgestaltung, welche den Rahmen für die Interaktion darstellen. Drittens werden Situation und Interaktion durch Aktivitäten der Angebots- und Organisationsgestaltung und viertens durch Formen der Infrastrukturgestaltung beeinflusst (ebd.). Die vier Ebenen beruflichen Handelns bauen aufeinander auf und stehen für unterschiedliche Betrachtungsperspektiven (Mikro-, Meso- und Makroebene). Sie beeinflussen sich wechselseitig und – wie Heiner (2010) festhält – jedes berufliche Handeln findet jeweils gleichzeitig auf mehreren Handlungsebenen statt (S. 139–140).

Folglich ist die Unterscheidung der vier Handlungsebenen primär als analytische Trennung zu verstehen. Dennoch lassen sich unterschiedliche Profile von Tätigkeiten beschreiben, die Heiner (2010) in fünf Tätigkeitsgruppen zusammenfasst (S. 140–141):

- 1) Interaktion mit dem Klientensystem
- 2) Gestaltung der Interaktionssituation
- 3) Kooperation mit dem internen und externen Leistungssystem
- 4) Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität des internen Leistungssystems sowie des eigenen Angebots
- 5) Planung und (Weiter-)Entwicklung des externen Leistungssystems

In der Tabelle 12 sind die fünf Tätigkeitsgruppen in Anlehnung an Heiner (2010) nach Handlungsebenen sowie die entsprechenden Bezüge zu den jeweiligen Zielen, Ressourcensystemen und Tätigkeitsformen tabellarisch dargestellt und beschrieben. Letztere bilden zugleich die notwendigen Kompetenzen von Fachpersonen ab, welche für das berufliche Handeln erforderlich sind (Heiner, 2010, S. 143).

Tabelle 12: Tätigkeitsgruppen und -formen der Sozialen Arbeit (Heiner, 2010, S. 144–145, leicht veränderte Darstellung)

TÄTIGKEITSGRUPPEN NACH HANDLUNGS-EBENEN			
ZIELE	RESSOURCENSYSTEME	TÄTIGKEITSFORMEN	
<i>Woran und</i>	<i>woraufhin wird</i>	<i>mit wem</i>	
		<i>wie gearbeitet?</i>	
1 Interaktion mit dem Klientensystem	Veränderung des Denkens, Fühlens und Handelns (<i>Lebensweise</i>) der Klientinnen und Klienten	Klientensystem · Klientin/Klient · soziales Umfeld · Sozialraum	· Information und Beratung · Erziehung und Bildung · Begleitung und Betreuung · Entlastung und Erledigung · Anleitung und Training · Moderation
2 Gestaltung der Interaktionssituation	Beeinflussung der Interaktion zwischen Klientinnen und Klienten sowie zwischen Klientinnen/Klienten und Fachperson sowie zwischen Fachpersonen durch förderliche Gestaltung der <i>Rahmenbedingungen der Begegnung</i>	(vorrangig) Klientensystem · Klientin/Klient · soziales Umfeld · Sozialraum Leistungssystem · internes Leistungssystem · externes Leistungssystem	· Festlegung von Interaktionsorten, Zeitpunkten und Dauer · Gestaltung/Nutzung von Räumen und Orten · Zusammenführung von Personen · Initiierung/Durchführung von Aktivitäten · Festlegung der Interaktionsdichte (Frequenz der Begegnungen, Zahl der Personen, Art der Aktivitäten)

TÄTIGKEITSGRUPPEN NACH HANDLUNGS- EBENEN			
	ZIELE	RESSOURCENSYSTEME	TÄTIGKEITSFORMEN
<i>Woran und</i>	<i>woraufhin wird</i>	<i>mit wem</i>	<i>wie gearbeitet?</i>
3 Kooperation mit dem internen und externen Leistungssystem	Verbesserung der aktuellen <i>Lebensverhältnisse</i> und der längerfristigen <i>Lebensbedingungen</i> der Klientinnen und Klienten	Internes Leistungssystem <ul style="list-style-type: none"> · eigene Person · Kolleginnen und Kollegen · Vorgesetzte Externes Leistungssystem <ul style="list-style-type: none"> · Bildungssystem · Sozialsystem · Gesundheitssystem · Justizsystem · Strafvollzugssystem · Politiksystem · Wirtschaftssystem usw. 	<ul style="list-style-type: none"> · Erschließung und Vermittlung von Dienst-, Geld- und Sachleistungen · Bereitstellung von Räumen, Unterkünften und Geräten · fallbezogene Absprachen und Zusammenarbeit · fallübergreifende Kooperation · Koordination komplexer Kooperationsprozesse
4 Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität des eigenen Angebots und des internen Leistungssystems	Optimierung des individuellen <i>beruflichen Handelns</i> und der <i>institutionellen Voraussetzungen des eigenen Angebots</i> und der <i>eigenen Organisation</i>	(vorrangig) Internes Leistungssystem <ul style="list-style-type: none"> · eigene Person · Kolleginnen und Kollegen · Vorgesetzte Externes Leistungssystem <ul style="list-style-type: none"> · Fortbildungsstätten · Forschungsinstitute · Beratungsfirmen 	<ul style="list-style-type: none"> · Reflexion, Dokumentation, Evaluation · Fortbildung, Zusatzausbildung · Supervision, kollegiale Beratung · Konzeptions- und Angebotsentwicklung · Ablauf- und Projektplanung · Organisationsentwicklung
5 Planung und Weiterentwicklung des externen Leistungssystems	Optimierung des (regionalen) <i>sozialstaatlichen Leistungssystems</i> und der <i>gesellschaftlichen Rahmenbedingungen</i>	Externes Leistungssystem <ul style="list-style-type: none"> · Kooperationspartnerinnen und -partner · Berufs- und Fachverbände · Forschungsinstitute · Sozialpolitik · Öffentlichkeit, Medien 	<ul style="list-style-type: none"> · Vernetzungs-, Kooperationsentwicklung · Sozialplanung, Fachplanung, Regionalplanung · Dokumentation sozialpolitischer und gesellschaftlicher Entwicklungen · öffentliche Präsentation und Publikation · (fach-)politische Meinungsbildung

Insgesamt ermöglicht der beschriebene Analyserahmen von Heiner (2010) eine ganzheitliche Betrachtung von Interventionsprozessen der Sozialen Arbeit (S. 159). Eine differenzierte Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Tätigkeitsgruppen und -formen der Sozialen Arbeit zeigt zudem die Vielfalt der jeweiligen Adressatinnen und Adressaten bzw. der Zielsysteme beruflichen Handelns auf. Diese gilt es nach dem Verständnis von Heiner (2010) zu berücksichtigen, wenn die Soziale Arbeit «ihrem Auftrag der personenbezogenen, fallgebundenen und fallübergreifenden Vermittlung zwischen Individuum und Gesellschaft gerecht werden will» (S. 150).

Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit – berufliche Anforderungen und erforderliche Kompetenzen

Heiner (2010) entwickelte in der Folge ein weiteres fundiertes Modell, in dem sie aus den theoretischen und empirischen Befunden heraus beschreibt, welche wesentlichen beruflichen Anforderungen die Soziale Arbeit an ihre Fachpersonen stellt und welche entsprechenden Kompetenzen hierfür erforderlich sind. Dieses «arbeits- und tätigkeitsübergreifende Modell professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit» setzt sich aus sechs «Anforderungskomplexen» mit jeweils entsprechenden Handlungsanforderungen zusammen, auf deren Spektrum sich Fachpersonen der Sozialen Arbeit positionieren können (Heiner, 2010, S. 429). In Tabelle 13 sind die beruflichen Anforderungen mit geeigneten Handlungsmustern zu deren Bewältigung nach Heiner (2010) ausführlich dargestellt. Die Bewältigungsmuster sind so formuliert, dass diese zwei Pole abdecken und Fachpersonen ihr Handeln je nach Fall und Situation auf diesem Spektrum verorten können. Im Anschluss an die Tabelle folgt eine kurze Beschreibung der einzelnen Anforderungskomplexe – für vertiefte Ausführungen wird auf das umfassende Buch «Soziale Arbeit als Beruf» von Maja Heiner (2010) verwiesen (vgl. Teil C, Kapitel 2).

Tabelle 13: Rahmenmodell zur Analyse und Planung professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit (Heiner, 2010, S. 430–431, leicht veränderte Darstellung)

Berufliche Anforderungen in der Sozialen Arbeit im gegebenen Kontext	Erforderliche Kompetenz: Fähigkeit der angemessenen Positionierung zwischen folgenden Polen möglicher Interventionen
Reflektierte Parteilichkeit und hilfreiche Kontrolle in der Vermittlung zwischen Individuum und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> · Orientierung an gesellschaftlichen Anforderungen und individuellen Bedürfnissen · Hilfe und Kontrolle · Selbst- und Fremdbestimmung · Druck und Anreiz · Inklusion und Exklusion
Entwicklung realisierbarer und herausfordernder Ziele angesichts ungewisser Erfolgsaussichten in unterstrukturierten Tätigkeitsfeldern	<ul style="list-style-type: none"> · Offenheit und Strukturierung · hohe und niedrige Anforderungen · Fern- und Nahziele · Leistungs- und Wirkungsziele · Prozess- und Ergebnisqualität
Aufgabenorientierte, partizipative Beziehungsgestaltung und begrenzte Hilfe in alltagsnahen Situationen	<ul style="list-style-type: none"> · Aufgaben- und Personenorientierung · Symmetrie und Asymmetrie der Beziehung · Flexibilität und Konsequenz · Verantwortungsübernahme und -übergabe · Zurückhaltung und Engagement · Nähe und Distanz
Interinstitutionelle/multiprofessionelle Kooperation bei klarem und/oder umstrittenem beruflichem Profil	<ul style="list-style-type: none"> · eigenverantwortliche Fachlichkeit und abhängige Zuarbeit · Spezialisierung und umfassende Zuständigkeit · Aufgabenerledigung und -delegation · segmentäre und komplementäre Spezialisierung · Konsenssuche und Konfrontation · Profilierung und Zurückhaltung
Weiterentwicklung der institutionellen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen eines sozialstaatlich abhängigen Berufs	<ul style="list-style-type: none"> · Gemeinwohl- und Organisationsinteresse · Organisations- und Klientelinteresse · klientel- und systembezogene Arbeit · Innovation und Konsolidierung
Nutzung ganzheitlicher Deutungsmuster als Fundament entwicklungs-offener Problemlösungsansätze auf wissenschaftlicher Basis angesichts komplexer Problemlagen und der prinzipiellen Ergebnisungewissheit der meisten Interventionen	<ul style="list-style-type: none"> · generalisierende und spezifizierende Aussagen · lineare und zirkuläre Erklärungsmuster · klientel- und interventionsbezogene Reflexion · bedingungs- und personenbezogene Ursachenattribution · defizitbezogenes und ressourcenorientiertes Klientelbild · erfahrungsbasierte Intuition, wissenschaftliche Fundierung und systematische Reflexion

Im Kontext des ersten Anforderungskomplexes «Reflektierte Parteilichkeit und hilfreiche Kontrolle» beschreibt Heiner die vermittelnde Tätigkeit zwischen Individuum und Gesellschaft als Auftrag der Sozialen Arbeit (Heiner, 2010, S. 432). Dabei besteht die zentrale Aufgabe im Spannungsfeld von «Hilfe und Kontrolle» darin, gegensätzliche Interessen unterschiedlicher involvierter Akteure auszutarieren (ebd.).

«Reflektierte Parteilichkeit» erfordert gemäss der Autorin «ein kontextsensibles und situationsabhängiges Verhalten, die gezielte Planung von Parallelhandlungen und die bewusste Schaffung von Freiräumen für Reflexion durch Metakommunikation und (kurze) Auszeiten» (Heiner, 2010, S. 433). Zudem erfordert die «reflektierte Parteilichkeit» die Fähigkeit, sich im Rahmen der in Tabelle 2 erwähnten Handlungsoptionen in angemessener Weise zu positionieren (S. 435).

Der zweite Anforderungskomplex «Entwicklung realisierbarer und herausfordernder Ziele angesichts ungewisser Erfolgsaussichten» legt den Fokus auf die Kompetenz der Zielfindung sowie auf die spezifischen Rahmenbedingungen des entsprechenden Prozesses (Heiner, 2010, S. 445). Aufgrund verschiedener Aspekte im Berufsfeld der Sozialen Arbeit wird eine besonders sorgfältige Vorgehensweise bei der Zielklärung unter Einbezug beteiligter Akteure aus dem Klienten- und Leistungssystem erforderlich. Entsprechende Elemente stellen gemäss Heiner (2010) beispielsweise die Variabilität der Aufgabenschwerpunkte, die Heterogenität der Adressatinnen und Adressaten, die geringe Strukturierung der Arbeitsabläufe, die Komplexität der Aufgabenstellung oder die Ergebnisungewissheit der Interventionen dar (S. 445).

Im Rahmen des dritten Anforderungskomplexes «Aufgabenorientierte, partizipative Beziehungsgestaltung und begrenzte Hilfe» wird einerseits die Alltagsnähe thematisiert, welche die Kooperation zwischen der Fachperson und der Klientin / dem Klienten beeinflusst und diese zugleich sehr anspruchsvoll macht (Heiner, 2010, S. 459). Für die Beziehung zwischen Fachperson und Klientin/Klient gelten zwei wesentliche Aspekte – die Beziehung ist verständigungsorientiert und (zusammen mit der Kommunikationsform) strategisch ausgerichtet (ebd.). Zugleich besteht ein asymmetrisches Machtverhältnis zwischen Fachperson und Klientin/Klient, welches durch eine partizipative Beziehungs- und Kooperationsgestaltung ausgeglichen werden kann (S. 460). Gemäss Heiner (2010) sind für die professionelle Gestaltung der Zusammenarbeit neben der Kenntnis zu den oben erwähnten Aspekten vier Beziehungsmerkmale relevant: «Die Beziehung ist 1. aufgabenorientiert ausgerichtet, 2. institutionell überformt, 3. zeitlich, inhaltlich und emotional begrenzt und 4. komplementär angelegt» (S. 460).

Der vierte Anforderungskomplex «Interinstitutionelle/multiprofessionelle Kooperation» bezieht sich auf die Zusammenarbeit von Fachpersonen der Sozialen Arbeit mit Akteuren des externen Leistungssystems. Aufgrund komplexer Problemlagen sowie der doppelten Aufgabenstellung erhalten kooperative Fähigkeiten von Fachpersonen der Sozialen Arbeit eine besondere Bedeutung, um Problemstellungen möglichst ganzheitlich lösen zu können (Heiner, 2010, S. 472). Entsprechende Kooperationspartnerinnen und -partner sind in unterschiedlichen Organisationen und Themenbereichen angesiedelt, wie zum Beispiel im Bildungs-, Gesundheits- und

Wohnungswesen, in der Justiz oder in der Privatwirtschaft. Insbesondere bei grossen Organisationen spielt auch die interne Kooperation und Abstimmung zwischen den verschiedenen Abteilungen eine wichtige Rolle (ebd.).

Mit der «Weiterentwicklung der institutionellen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen» als fünfter Anforderungskomplex nennt Heiner (2010) verschiedene Herausforderungen der Sozialen Arbeit, welche dazu führen, dass diese «ihr politisches Potenzial als Profession nicht ausschöpft» (S. 480). Dabei wird die Soziale Arbeit «als sozialstaatlich besonders abhängiger Beruf (...) mit sehr heterogenen und ausdifferenzierten Arbeits- und Tätigkeitsfeldern und (...) mit einem geringen arbeitsfeldübergreifenden Organisationsgrad» beschrieben (Heiner, 2010, S. 480). Die Autorin geht zudem auf entsprechende Möglichkeiten der Einflussnahme ein, die insbesondere von einzelnen Fachpersonen genutzt werden können (ebd.).

Der sechste und letzte Anforderungskomplex «Nutzung ganzheitlicher Deutungsmuster als Fundament entwicklungsöffener Problemlösungsansätze auf wissenschaftlicher Basis» fokussiert auf die reflexive Kompetenz von Fachpersonen der Sozialen Arbeit. Heiner (2010) spricht in diesem Kontext von der Entwicklung eines spezifischen Denkstils, der wiederum an den Umgang mit Informationen (z. B. Sammlung, Verarbeitung, Interpretation) und Deutungsmustern geknüpft ist (S. 492).

3.3 Einblicke in die Praxis

Im Dezember 2015 führte die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit innerhalb des Praxisforums Sozialdienste eine schriftliche Befragung zur Fachlichkeit in kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten durch. Insgesamt nahmen 17 Sozialdienstleitende aus verschiedenen Schweizer Kantonen an der Umfrage teil. Dabei wurde unter anderem nach wesentlichen Kriterien für eine gute Interaktionsqualität in der Sozialhilfe und nach beispielhaften Gesprächssituationen mit Klientinnen und Klienten im jeweiligen Sozialdienst gefragt.

Dieses Kapitel enthält die wichtigsten Ergebnisse dieser Befragung. Die Auswertung orientiert sich an den Tätigkeitsgruppen und -formen der Sozialen Arbeit nach Heiner (2010). Die einzelnen Unterkapitel sind dabei identisch aufgebaut: Zuerst wird jeweils die Tätigkeitsgruppe beschrieben, dann folgen die wichtigsten Ergebnisse der Befragung und anschliessend werden die Befunde – dort, wo vorhanden – mit Kontextinformationen aus der Literatur ergänzt. Ergänzend werden anschliessend in den Kapiteln 3.3.6 und 3.3.7 weitere Umfrageergebnisse zu organisationalen und personellen Rahmenbedingungen beschrieben.

3.3.1 Interaktion mit dem Klientensystem

Definition

Die Interaktion mit dem Klientensystem hat zum Ziel, das Denken, Fühlen und Handeln der Klientinnen und Klienten zu verändern und stellt gemäss Heiner (2010) die zeit- und energieintensivste Tätigkeitsgruppe für Fachpersonen der Sozialen Arbeit dar (S. 143–144). Die Tätigkeitsformen fokussieren auf die Information und Beratung, die Begleitung und Betreuung oder die Entlastung und Erledigung und erfordern somit ausgeprägte Kommunikations- und Reflexionskompetenzen (ebd.).

Ergebnisse der Befragung

Zahlreiche Antworten der Sozialdienstleitenden beziehen sich auf diese Tätigkeitsgruppe. Neben wesentlichen Rahmenbedingungen sowie den Ansprüchen für die Gestaltung einer guten Interaktion in Sozialdiensten lassen sich die Rückmeldungen den folgenden Tätigkeitsformen nach Heiner (2010) zuordnen.

Als zentrale Rahmenbedingungen für eine gute Interaktion mit Klientinnen und Klienten wurden insbesondere die klare Kommunikation von Vorgaben, Anforderungen und Voraussetzungen sowie die Klärung der Erwartungen, des Auftrags und der Zuständigkeiten genannt. Zudem wurde erwähnt, dass die Möglichkeiten bzw. der Gestaltungsspielraum von Klientinnen und Klienten klar benannt werden sollten. Hierzu zählt auch die Vereinbarung von transparenten, erreichbaren und herausfordernden Zielen, die gemeinsam erarbeitet werden. Anhand einer beispielhaften Gesprächssituation wurden zudem einzelne Elemente der Gesprächsmoderation beschrieben – diese umfassen neben der Klärung der Gesprächsstruktur (Zeit, Rolle usw.) auch die Abfrage aktueller Themen, den regelmässigen Einbezug der Klientin / des Klienten sowie die Vergewisserung, dass beide Interaktionsbeteiligte dasselbe verstanden haben.

Weiter lassen einzelne in der Befragung umschriebene Gesprächssituationen mit Klientinnen und Klienten Hinweise zum Anspruch der Sozialdienste an eine gute Interaktionssituation erkennen. Aus der Gesprächssituation soll hervorgehen, dass die Veränderung und Verbesserung der Betroffenenituation im Fokus steht und ernst genommen wird. Es geht darum, die Problemstellung zu verorten, nach Stärken zu suchen sowie Sinn und Entwicklungschancen anzubieten. Klientinnen und Klienten sollen dazu ermächtigt werden, ihre Meinungen, Haltungen und Erfahrungen zu äussern und deren Autonomie soll erhalten, gefördert oder allenfalls wiederhergestellt werden. Die «Übernahme von Verantwortung wird entsprechend den individuellen Möglichkeiten erwartet bzw. gefordert». Auch die SKOS (Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe, 2008) beschreibt im Rahmen der Good-Practice-Leitsätze für Sozialdienste zur Betriebskultur, dass die betriebliche Leitung für die Beachtung eines respektvollen Umgangs mit den Klientinnen und Klienten sowie für «ein angemessenes Verhältnis von Fördern und Fordern» zu sorgen hat (S. 7). Aus der Checkliste zur Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung der SKOS (2008) geht zur Kooperation mit Klientinnen und Klienten zudem hervor, dass ein partnerschaftliches Grundprinzip und eine systematische Orientierung an Ressourcen von wesentlicher Bedeutung sind (S. 10).

Tabelle 14 gibt einen Überblick, welche Aspekte guter Interaktionsqualität die befragten Sozialdienstleitenden innerhalb der Tätigkeitsgruppe «Interaktion mit dem Klientensystem» (Heiner, 2010) in der Umfrage genannt haben.

Tabelle 14: Interaktion mit dem Klientensystem – Umfrageergebnisse zu guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten nach Tätigkeitsgruppen und -formen der Sozialen Arbeit (Heiner, 2010)

Tätigkeitsformen (Heiner, 2010)	Aspekte guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten (eigene Befragung 2015, n = 17 Sozialdienste)
Information und Beratung	<ul style="list-style-type: none"> · über Rechte und Pflichten, Datenschutz und Schweigepflicht aufklären · über Verantwortungsbereiche, Fristen (Auflagen und Weisungen), Arbeitszeiten und Erreichbarkeit informieren · zur Gesprächssequenz, zum Kommunikationsstil und zu Umgangsformen informieren · geltende Spielregeln (z. B. in Bezug auf situationsbedingte Leistungen) aufzeigen · vom Sozialdienst gewünschte Abläufe vermitteln · über den internen Ablauf der Antragsprüfung (Wartezeit bis zum Prüfungsentscheid) informieren · Grundlagenwissen zum professionellen Handeln vermitteln · über zur Verfügung stehende Angebote informieren
Begleitung und Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> · Hilfeplan bereits in der Intake-Phase erarbeiten und wesentliche Themen definieren · bei der Verortung und im Umgang mit aktuellen Problemstellungen aktiv zuhören und nachfragen · Klientin/Klient die Problemlösung einbeziehen und entsprechend den vorhandenen Ressourcen unterstützen
Anleitung und Training	<ul style="list-style-type: none"> · Grundsatz des Empowerments; zu selbstständigem Handeln anleiten · Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Mitgestaltung fördern und aktive Mitarbeit fordern · Varianten der Problemlösung wählen, die es der Klientin/dem Klienten ermöglichen, selbst eine Lösung herbeizuführen · weitere Handlungsschritte gemeinsam festlegen · klare, verständliche Abmachungen (z. B. Zielvereinbarung) festhalten und evaluieren · Klientinnen und Klienten zur Zielerreichung aktivieren, motivieren, anleiten und ermächtigen
Entlastung und Erledigung	<ul style="list-style-type: none"> · helfende Begleitung anbieten · Beitrag der Klientin/des Klienten zur Veränderung der Situation (angepasst an die jeweiligen Möglichkeiten) einfordern

Kontextinformationen

Allgemein zur Interaktion mit dem Klientensystem: Am Beispiel des Sozialberatungskonzepts der Sozialhilfe Basel nennt Nicole Wagner (2014) sowohl die Kenntnis über die Lebensumstände sowie über die individuellen Möglichkeiten von Klientinnen und Klienten als wesentliche Voraussetzungen für deren wirksame Unterstützung (S. 18). Dabei wird von einem positiven Menschenbild ausgegangen und der Fokus liegt nach dem Grundsatz «Fördern und Fordern» auf den Stärken und Ressourcen der Klientin oder des Klienten (ebd.). Für die Sozialberatung der Sozialhilfe Basel wurden folgende vier Handlungsfelder mit unterschiedlichen Aufgabenpaketen festgelegt: «Beratung», «Versorgen, Fürsorge», «Kontrolle, Rechte und Pflichten» und «Service» (Wagner, 2014, S. 19).

Tätigkeitsform Information und Beratung: Der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH, 2002) weist im Rahmen seiner Qualitätskriterien zur Ebene der klientensystembezogenen beruflichen Sozialen Arbeit darauf hin, dass die «Qualität der Leistungen» transparent sein muss (S. 12). Damit ist beispielsweise das Zurverfügungstellen von verständlich formulierten Leistungsbeschreibungen (auf Wunsch) oder die Benennung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Klientinnen und Klienten angesprochen (ebd.).

Tätigkeitsform Begleitung und Betreuung: In diesem Kontext beschreibt der DBSH (2002) zu den Qualitätskriterien auf der Ebene der klientensystembezogenen beruflichen Sozialen Arbeit: «Mit der Klientel werden Kontrakte ausgehandelt und dokumentiert, aus denen u. a.: die konkreten Zielvereinbarungen, Prozessschritte, Verantwortlichkeiten und Aufgaben der jeweils Beteiligten hervorgehen» (S. 12). Als wesentliche Kriterien werden hierzu beispielsweise die «Einigkeit über die Ausgangslage» und die «Einigkeit über Ziele und Massnahmen» genannt (ebd.). Auch die SKOS (2008) hält hierzu im Rahmen der Checkliste zur Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung zwei wesentliche Aspekte fest: die Aushandlung von Zielen mit den Klientinnen und Klienten sowie mit weiteren Akteuren und das konsequente schriftliche Festhalten von Vereinbarungen (S. 9).

Tätigkeitsform Anleitung und Training: Der DBSH (2002) erwähnt hierzu im Rahmen seiner Qualitätskriterien den folgenden Anspruch: «Aus der Art und Weise der Arbeit mit Klientinnen und Klienten muss deutlich werden, dass es den Fachkräften der Profession Soziale Arbeit um Empowerment/Stärkung der Selbsthilfe der Nutzer und Nutzerinnen geht» (S. 13).

3.3.2 Gestaltung der Interaktionssituation

Definition

Bei der Tätigkeitsgruppe der Gestaltung der Interaktionssituation liegt der Handlungsschwerpunkt bei der «Beeinflussung der Interaktion zwischen Klientinnen/Klienten sowie zwischen Klienten/Klientinnen und Fachkraft sowie zwischen Fachkräften durch förderliche Gestaltung der Rahmenbedingungen der Begegnung» (Heiner, 2010, S. 144). Während im Rahmen der interaktiven, direkten Arbeit mit Klientinnen und Klienten vorrangig mit den Leistungsbeziehenden gearbeitet wird, wird bei planungs- und organisationsgeprägten Tätigkeiten eher für die Leistungsbeziehenden gearbeitet (Heiner, 2010, S. 148). Insofern wird entweder das Klientensystem, das Leistungssystem oder eine Mischform davon adressiert (ebd.). Die Autorin beschreibt hierzu Tätigkeitsformen wie die Festlegung von Interaktionsorten und -zeiten, die Gestaltung und Nutzung von Räumen und Orten, die Zusammenführung von Personen, die Initiierung und Durchführung von Aktivitäten oder die Festlegung der Interaktionsdichte (ebd.). «Als gelungene Konfigurationen von Orten, Zeiten, Aktivitäten und Personen können Situationen bestimmte Verhaltensmuster und Beziehungskonstellationen zwischen den Beteiligten erleichtern oder auch erschweren» (Heiner, 2010, S. 148).

Ergebnisse der Befragung

Tabelle 15 zeigt auf, dass sich die Antworten der befragten Stellenleitenden innerhalb der Tätigkeitsgruppe «Gestaltung der Interaktionssituation» den einzelnen von Heiner (2010) beschriebenen Tätigkeitsformen zuordnen lassen.

Tabelle 15: Gestaltung der Interaktionssituation – Umfrageergebnisse zu guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten nach Tätigkeitsgruppe und -formen Sozialer Arbeit (Heiner, 2010)

Tätigkeitsformen (Heiner, 2010)	Aspekte guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten (eigene Befragung 2015, n = 17 Sozialdienste)
Festlegung von Interaktionsorten, Zeitpunkten und Dauer	<ul style="list-style-type: none"> · zeitliche Strukturen und ruhigen Ort vorgeben · Zeitrahmen klären und genügend Zeit für Gespräche mit Klientinnen und Klienten einplanen · Pünktlichkeit leben und einfordern · Aspekte der Aufgaben- und Beziehungsgestaltung berücksichtigen
Festlegung der Interaktionsdichte	<ul style="list-style-type: none"> · Besprechungen regelmässig durchführen · Gesprächstermine je nach Zielsetzung planen
Gestaltung/ Nutzung von Räumen und Orten	<ul style="list-style-type: none"> · unterstützendes Gesprächssetting mit geeigneter Infrastruktur ermöglichen: · Gesprächssetting: freundliche und sachliche Atmosphäre schaffen · Infrastruktur Empfang und Besprechungsräume: offene, geräumige und helle Räumlichkeiten in sicherer Umgebung
Initiierung/ Durchführung von Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> · individuelle Situation von KL analysieren · Sichtweise des Dienstes offensiv kommunizieren · beim Einleiten von Massnahmen wenn möglich auf Wünsche, Bedürfnisse oder Einschränkungen der Klientin/des Klienten Rücksicht nehmen · Rollenklarheit schaffen · betroffene Lebensbereiche herausarbeiten · Hilfsplan erstellen und Akteure bestimmen · Umsetzung im Sinne einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit

Kontextinformationen

Tätigkeitsform Gestaltung und Nutzung von Räumen und Orten: In diesem Kontext beschreibt der DBSH (2002) folgende Eigenschaften des eigenen Arbeitsplatzes als Qualitätsmerkmal auf der Kontextebene: «Abgeschlossenes Büro oder andere Möglichkeit für störungsfreie und vertrauliche Gespräche mit Klientinnen [und Klienten] (z. B. Besprechungsraum) und/oder entsprechende Räumlichkeiten für pädagogische Arbeit» (S. 7). Einerseits werden hier die organisationalen Rahmenbedingungen für eine gute fachliche Arbeit in der Sozialen Arbeit angesprochen, andererseits stellen die Eigenschaften des Arbeitsplatzes auch die Grundlage für die Gestaltung und Nutzung von Räumen und Orten in der Interaktionssituation zwischen Mitarbeitenden und Klientinnen/Klienten dar.

3.3.3 Kooperation mit dem internen und externen Leistungssystem

Definition

Als dritte Tätigkeitsgruppe der Sozialen Arbeit nennt Heiner (2010) die Kooperation mit dem internen und externen Leistungssystem. Im Fokus steht die «Verbesserung der aktuellen Lebensverhältnisse und der längerfristigen Lebensbedingungen der Klienten und Klientinnen» (Heiner, 2010, S. 144). Die entsprechenden Tätigkeitsformen beziehen sich auf die Erschliessung und Vermittlung von Dienst-, Geld- und Sachleistungen, die Bereitstellung von Räumen und Geräten, die fallbezogene Absprache und Zusammenarbeit, die fallübergreifende Kooperation mit anderen Organisationen sowie die Koordination komplexer Kooperationsprozesse zwischen mehreren Organisationen oder Organisationseinheiten (Heiner, 2010, S. 149).

Ergebnisse der Befragung

Die Antworten aus der Befragung lassen sich wiederum einzelnen von Heiner (2010) beschriebenen Tätigkeitsformen zuordnen (vgl. Tabelle 16), die sich entweder auf das interne Leistungssystem (eigene Person, Kolleginnen/Kollegen, Vorgesetzte) oder auf das externe Leistungssystem (Bildungssystem, Sozialsystem, Gesundheitssystem, Politiksystem usw.) beziehen.

Tabelle 16: Kooperation mit dem internen und externen Leistungssystem – Umfrageergebnisse zu guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten nach Tätigkeitsgruppen und -formen der Sozialen Arbeit (Heiner, 2010)

Tätigkeitsformen (Heiner, 2010)	Aspekte guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten (eigene Befragung 2015, n = 17 Sozialdienste)
fallbezogene Absprachen und Zusammenarbeit	<p><i>internes Leistungssystem:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · regelmässiger Austausch zwischen Sozialarbeitenden und administrativem Personal zur Gewährleistung funktionierender Schnittstellen sicherstellen · neue Fälle in Teamsitzungen vorstellen · Fall-Interventionen durchführen <p><i>externes Leistungssystem:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · regelmässiger Austausch mit den wichtigsten Partnerorganisationen sicherstellen · Einbezug von Dritten sicherstellen
Erschliessung und Vermittlung von Dienst-, Geld- und Sachleistungen	<ul style="list-style-type: none"> · Ressourcen erschliessen, um die Lösungsstrategie zu verfolgen · spezialisierte Beratungsangebote aufzeigen und entsprechende Empfehlungen formulieren · allfällige Aufträge erteilen und koordinieren
fallübergreifende Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> · gut erschlossenes berufliches Netzwerk und Kontakte zu aussenstehenden Fachpersonen pflegen

Kontextinformationen

Tätigkeitsform fallbezogene Absprache und Zusammenarbeit: In der Checkliste Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung erwähnt die SKOS (2008) zur Kooperation mit Fachleuten, dass im Team regelmässige Fallbesprechungen (mindestens einmal pro Woche) stattfinden sollten (S. 10).

Tätigkeitsform Erschliessung und Vermittlung von Dienst-, Geld- und Sachleistungen: Gemäss den Good-Practice-Leitsätzen der SKOS (2008) zu Netzwerken sollte den Mitarbeitenden in der Fallführung «eine aktuelle Dokumentation des Systems von Hilfsdiensten und Leistungsangeboten» vorliegen (S. 7). Weiter beschreibt die SKOS (2008) in ihrer Checkliste Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung zur Koordination für Klientinnen und Klienten, dass die aktuelle Dienstleistungspalette anderer Anbieter bekannt sein sollte und dass entsprechende Dienste bei der Vermittlung von Klientinnen und Klienten bestenfalls gestützt auf Leistungsvereinbarungen eingekauft werden (S. 9).

Tätigkeitsform fallübergreifende Kooperation: Zu den Netzwerken hält die SKOS (2008) unter anderem den folgenden Leitsatz fest: «Der Sozialdienst dokumentiert die Beziehungen und Abmachungen zur Zusammenarbeit zu wichtigen Partnern wie beispielsweise Arbeitslosen-, Invalidenversicherung, Vormundschaftsbehörden, Familien- und Erziehungsberatung etc.» (S. 7). Hinsichtlich der Koordination für Klientinnen und Klienten erachtet es die SKOS (2008) gemäss Checkliste Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung zudem als wichtig, dass Beratungspersonen vollständige Kenntnis über die Partnerorganisationen des Sozialdienstes verfügen (S. 9) und dass im Hinblick auf die Koordination der Dienste eine systematische Zusammenarbeit mit strukturierten Abläufen und Leistungsvereinbarungen erfolgt (S. 10).

3.3.4 Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität des eigenen Angebots und des internen Leistungssystems

Definition

Nach Heiner (2010) liegt der Fokus bei der vierten Tätigkeitsgruppe der Sozialen Arbeit *Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität des eigenen Angebots und des internen Leistungssystems* auf der «Optimierung des individuellen beruflichen Handelns und der institutionellen Voraussetzungen des eigenen Angebots und der eigenen Organisation» (S. 145). Dabei wird beispielsweise die Kooperationsfähigkeit im Team oder die bedarfsgerechte Ausrichtung der Angebote angestrebt. Adressantinnen und Adressaten bewegen sich vorrangig im internen Leistungssystem (eigene Person, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte), aber auch im externen Leistungssystem (Fortbildungsstätten, Forschungsinstitute, Beratungsfirmen) (ebd.).

Konkrete Tätigkeitsformen sind die Reflexion, Dokumentation und Evaluation des beruflichen Handelns, Fortbildungen und Zusatzausbildungen, Supervision/kolle-giale Beratung/fachlicher Austausch im Team, die Konzeptions- und Angebotsentwicklung, die Ablauf- und Projektplanung sowie die Organisationsentwicklung (Heiner, 2010, S. 145 und S. 149).

Ergebnisse der Befragung

Die Rückmeldungen der befragten Sozialdienstleitenden können wiederum unter den einzelnen Tätigkeitsformen nach Heiner (2010) subsumiert werden.

Tabelle 17: Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität des eigenen Angebots und des internen Leistungssystems – Umfrageergebnisse zu guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten nach Tätigkeitsgruppen und -formen der Sozialen Arbeit (Heiner, 2010)

Tätigkeitsformen (Heiner, 2010)	Aspekte guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten (eigene Befragung 2015, n = 17 Sozialdienste)
Reflexion, Dokumentation, Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> · fest installierte Reflexionsmöglichkeiten schaffen · Handlungsprozesse laufend evaluieren · Sozialdienst durch Externe evaluieren lassen · Ergebnisse der Evaluation bei der Planung weiterer Prozesse berücksichtigen · Prinzip der vier Augen · internes Kontrollsystem
Fortbildung, Zusatzausbildung	<ul style="list-style-type: none"> · Weiterbildungsmöglichkeiten sind vorhanden · Mitarbeitende bilden sich regelmässig auf fachlicher Ebene (z. B. durch Spezialisierung der Sozialarbeitenden) und auf methodischer Ebene (z. B. in der Gesprächsführung) weiter
Supervision, kollegiale Beratung	<ul style="list-style-type: none"> · (fest installierte) Gefässe für interne Fall- und Teambesprechungen sowie für die Intervention und Supervision schaffen · interkollegiales Feedback nutzen · Fachcoaching oder Coaching bei vorgesetzten Personen nutzen · regelmässig zu Vorgehensweisen und Verhaltensfragen sowie zu neuen, unklaren Fallsituationen austauschen

Kontextinformationen

Tätigkeitsform Reflexion, Dokumentation, Evaluation: Zum Themenbereich der Koordination für Klientinnen und Klienten weist die SKOS (2008) im Rahmen der Checkliste Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung darauf hin, dass der Verlauf und die Wirkung vermittelter Dienste systematisch zu überprüfen sind – dies beinhaltet sowohl die Evaluation wie auch die Dokumentation der Ergebnisse (S. 9). Auch der DBSH (2002) bezieht sich auf die Evaluation als zentrales Qualitätskriterium auf der Kompetenzebene – demnach «dokumentieren die Fachkräfte in der Sozialen Arbeit ihre Arbeit gegenüber den beteiligten Menschen (Klientinnen und Klienten) und gegenüber ihrem jeweiligen Auftraggeber. Die Fachkräfte in der Sozialen Arbeit verstehen ihre Tätigkeit als Dienstleistung, deren Erfolg, Verfahren und Notwendigkeit ständiger Reflexion bedarf» (S. 11). Weiter hält der DBSH (2002) fest: «Sie dokumentieren und prüfen Ergebnisse und Qualität ihrer Arbeit. Dabei beziehen sie ihre eigenen Kompetenzen, die jeweiligen Strukturen (...) und die Interessen sowie die Rückmeldungen der Klienten und Klientinnen ein» (ebd.).

Tätigkeitsform Fortbildung, Zusatzausbildung: Im Kontext des Wissensmanagements umschreibt die SKOS (2008) in der Checkliste Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung neben der gezielten Schulung und Weiterbildung unter anderem insbesondere auch die Relevanz der systematischen Wissensvermittlung und der

Erfolgskontrolle (S. 10). Konkret bezeichnet der DBSH (2002) die Verpflichtung zur Fortbildung als Qualitätskriterium auf der Kompetenzebene: «Jede Fachkraft in der Profession Soziale Arbeit bildet sich, bezogen auf ihr Arbeitsfeld, ihre personalen, fachlichen und sachlichen Kompetenzen, weiter» (S. 9). Hierfür geht der DBSH von einem Umfang von mindestens fünf Tagen pro Jahr aus (ebd.).

Tätigkeitsform Supervision, kollegiale Beratung: Das Arbeitsmittel der Supervision wird auch in der Fachliteratur als zentrales Kriterium für Gute Arbeit in Sozialdiensten beschrieben. So hält die SKOS (2008) in einem Leitsatz zur Mitarbeiterführung fest, dass fallführende Mitarbeitende die Möglichkeit zur Supervision haben sollen (S. 5) und der DBSH (2002) betont hinsichtlich der Qualitätskriterien auf der Kompetenzebene: «Fachkräfte in der Profession Soziale Arbeit nutzen Supervision als Arbeitsmittel zur Reflexion» (S. 9). Auch hinsichtlich der Fachberatung nimmt der DBSH (2002) eine klare Position ein: «Jede Fachkraft in der Profession Soziale Arbeit ist verpflichtet, bei besonderen beruflichen Fragestellungen alle Möglichkeiten der eigenen Beratung und Kooperation in Anspruch zu nehmen bzw. notwendige Strukturen zur eigenen Beratung und Kooperation zu schaffen (Aufbau kollegialer Netzwerke, Fachbesprechungen, Coaching usw.)» (S. 9).

3.3.5 Planung und Weiterentwicklung des externen Leistungssystems

Definition

Heiner (2010) definiert eine fünfte Tätigkeitsgruppe, die sich auf die Planung und Weiterentwicklung des externen Leistungssystems bezieht. Als Ziel beschreibt Heiner (2010) die «Optimierung des (regionalen) sozialstaatlichen Leistungssystems und der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen» (S. 145). Die entsprechenden Tätigkeiten adressieren insbesondere Akteure des externen Leistungssystems wie Kooperationspartnerinnen und -partner in anderen sozialen Einrichtungen, sozialpolitische Organisationen, Berufs- und Fachverbände, Forschungsinstitute oder die Öffentlichkeit und Medien (Heiner, 2010, S. 145 und S. 150). Als typische Tätigkeitsformen nennt die Autorin die Vernetzungs- und Kooperationsentwicklung mit anderen Organisationen, die Sozialplanung, die Dokumentation sozialpolitischer und gesellschaftlicher Entwicklungen, deren Publikation und öffentliche Präsentation sowie die (fach-)politische Meinungsbildung in der Öffentlichkeit und in Gremien (ebd.).

Ergebnisse der Befragung

Im Rahmen der Befragung von Sozialdienstleitenden zur Interaktionsqualität mit Klientinnen und Klienten wurden keine Aspekte erwähnt, die dieser Tätigkeitsgruppe zugeordnet werden können. Dies erstaunt kaum, zumal sich der Fokus der Befragung auf die Interaktion zwischen Mitarbeitenden von Sozialdiensten und Klientinnen/Klienten und weniger auf das externe Leistungssystem richtet.

3.3.6 Organisationale Rahmenbedingungen

Da die Sozialdienstleitenden in einer offenen Frage dazu befragt wurden, welche Aspekte sie wesentlich finden für eine gute Interaktionsqualität im Sozialdienst, gab es zahlreiche Antworten, die sich nicht in den Tätigkeitsgruppen und -formen nach Heiner (2010) einordnen liessen. Zahlreiche Rückmeldungen der Sozialdienstleitenden lassen sich der Antwortkategorie organisationale Rahmenbedingungen zuordnen.

Definition

Wie Daniel Gredig (2013) festhält, stellt die «organisationale Rahmung» einen wesentlichen Aspekt für die Umsetzung einer guten Praxis Sozialer Arbeit dar (S. 19). «Organisationsformen und Prozesse, die den Kernprozessen der Sozialen Arbeit angemessen und deren Logik entlang gestaltet sind, wie auch eine fachlich inspirierte Führung unterstützen Professionelle in der kompetenten Gestaltung von kooperativen, ergebnisoffenen Prozessen mit ihren Klientinnen und Klienten/Nutzern und Nutzerinnen» (Gredig, 2013, S. 19). Förderliche organisationale Rahmenbedingungen stellen zudem eine «lern- und forschungsorientierte Kultur» sowie die «Offenheit für fallbezogene Variationen der Intervention» dar (ebd.).

Ergebnisse der Befragung

Tabelle 18 fasst verschiedene Aspekte der organisationalen Rahmenbedingungen zusammen, welche die Stellenleitenden auf die Frage nach der guten Interaktionsqualität im Sozialdienst gegeben haben. Die Antworten der befragten Stellenleitenden zu den Strukturen und Prozessen lassen sich teilweise nicht eindeutig voneinander trennen, somit bestehen zwischen den beiden Themen fließende Übergänge.

Tabelle 18: Organisationale Rahmenbedingungen – Umfrageergebnisse zu guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten

Themen	Aspekte guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten (eigene Befragung, 2015, n = 17 Sozialdienste)
Strukturen	<p><i>Strukturelle Voraussetzungen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · klare Kompetenzregelungen und Zuständigkeiten sind vorhanden (z. B. Trennung von Funktionen und Aufgaben von Behörde und Fachpersonen) · klare und formalisierte Auftragserteilung · einheitliche Handhabung von Vorgaben · Einhaltung von Verfahrensvorschriften sicherstellen (z. B. Unterstützung durch Handbücher und interne Leitlinien) · formelle und materielle Korrektheit · Einhaltung der SKOS-Richtlinien und des Subsidiaritätsprinzips in der Sozialhilfe
	<p><i>Ressourcen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · zeitliche Ressourcen (z. B. für Gespräche mit Klientinnen und Klienten) · personelle Ressourcen
	<p><i>Erreichbarkeit des Sozialdienstes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · kundenfreundliche Büroöffnungszeiten · Gestaltung des Internetauftritts eines Sozialdienstes · Vorhandensein von Hilfsmitteln und Arbeitsinstrumenten · Ausstattung und Anordnung der Büroräumlichkeiten
Prozesse	<p><i>Prozesse der Sozialhilfe (Kernprozesse)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · klare Abläufe und Strukturen vom Zeitpunkt der Fallaufnahme bis zum Fallabschluss · Abläufe sind sowohl für Mitarbeitende des Sozialdienstes wie auch für Klientinnen und Klienten verständlich und wenn möglich nachvollziehbar · Kernprozesse in vier Fallphasen: Intake/Fallaufnahme; Assessment/Abklärung; Monitoring/Fallführung und Abschluss · Fallaufnahme: kompetente Auskunftserteilung im Sinne einer professionellen und effizienten Aufgabenteilung und Triage (Empfangsmitarbeitende und Sozialarbeitende) → Schnittstellenfunktion von Intake-Mitarbeitenden · Ziel Intake-Prozess: Anspruchsvoraussetzungen und Subsidiarität sind geprüft; persönliche Situation der Klientin oder des Klienten sowie betroffene Lebensbereiche sind bekannt · Dossierübergabe an die Sozialberatung: vertiefte Abklärung zu betroffenen Lebensbereichen und Kompetenzen im Rahmen eines Assessments
	<p><i>Beratungs- und Unterstützungsprozesse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · strukturierter Beratungsablauf · möglichst wenige Schnittstellen · möglichst einheitliches Vorgehen bei Bedarfsklärung der wirtschaftlichen Sozialhilfe mittels Checklisten · Verantwortung für den entsprechenden Prozess sollte nach Möglichkeit bei einer Person liegen · Dokumentation und Evaluation

Themen	Aspekte guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten (eigene Befragung, 2015, n = 17 Sozialdienste)
Führung	<i>Haltungsfragen des Sozialdienstes und der Leitung</i> <ul style="list-style-type: none"> · geklärte, lösungsorientierte Grundhaltung und Methode im Sozialdienst · politische Haltung der Leitung
	<i>Verhalten und Aufgaben von Führungspersonen</i> <ul style="list-style-type: none"> · Handlungs- und Ermessungsspielraum ermöglichen · Unterstützung der Mitarbeitenden z.B. mittels Instrumenten wie der Supervision oder durch die Fall- und Prozesssteuerung · Steuerung vorhandener Kompetenzen durch professionelles Rekrutierungsverfahren
Organisationskultur	<ul style="list-style-type: none"> · offene Kommunikation · förderliches Arbeitsklima und Arbeitskultur, die auch Fehler zulässt · Rückhalt auf den Ebenen der Leitung und der Exekutive · faire und transparente Einforderung von Eigenleistung und Eigenverantwortung im Umgang mit Klientinnen und Klienten

3.3.7 Personelle Rahmenbedingungen

Neben den beschriebenen organisationalen Rahmenbedingungen haben die befragten Stellenleitenden in der Umfrage zahlreiche personelle Rahmenbedingungen genannt, die aus ihrer Sicht für eine gute Interaktionsqualität im Sozialdienst förderlich sind.

Definition

Die Antworten der Sozialdienstleitenden wurden in folgende Kategorien eingeteilt: Fachkompetenz, Sozialkompetenz (allgemeine Grundhaltung im Sozialdienst und Kontaktfähigkeit), Methodenkompetenz (Beziehungsgestaltung und Gesprächsführung) und Selbstkompetenz.

Ergebnisse der Befragung

Die Tabelle 19 bildet die Ergebnisse aus der Umfrage geordnet nach Kompetenzbereichen stichwortartig ab.

Tabelle 19: Personelle Rahmenbedingungen – Umfrageergebnisse zu guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten

Themen	Aspekte guter Interaktionsqualität in Sozialdiensten (eigene Befragung 2015, n = 17 Sozialdienste)
Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> · ausgebildetes Personal · Fachkenntnisse der Mitarbeitenden · themenspezifisches Fachwissen · Fachwissen in der Gesprächsführung
Sozialkompetenz	<p><i>Allgemeine Grundhaltung im Sozialdienst</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · grundsätzlich wertschätzende und positive Grundhaltung aller Mitarbeitenden · Empathie, Kongruenz und Akzeptanz als zentrale Grundhaltungen · Bewusstsein hinsichtlich der Abhängigkeitssituation · Sensibilität betreffend Nähe–Distanz
	<p><i>Kontaktfähigkeit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Auskunft in aufmerksamer, achtsamer und freundlicher Weise fachlich kompetent erteilen · gegenseitige Anerkennung, Wertschätzung und Respekt · offene, akzeptierende und respektvolle Haltung gegenüber Klientinnen und Klienten sowie deren Anliegen und Problemstellungen · vertrauensbildender Umgang · Kenntnisse des Gegenübers erkennen, anerkennen und wertschätzen · transparente, offene und ehrliche Kommunikation · zuhören und Verständnis und Anteilnahme zeigen · verständliche Sprache sprechen und nachfragen, was verstanden wurde
Methodenkompetenz	<p><i>Beziehungsgestaltung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Rollenbewusstsein und Bewusstsein betreffend verschiedener Mandate · partizipative, aufgabenorientierte und zielorientierte Beziehungsgestaltung · reflektive Parteilichkeit · über verschiedene Deutungsmuster verfügen
	<p><i>Gesprächsführung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Gesprächsführungstechnik der Mitarbeitenden (verhaltensorientierte Beratung, Coping-Strategie usw.) · Lead in der Interaktion haben und Zeit richtig einsetzen · Grundhaltung des «aktiven Zuhörens» · erreichbare, aber herausfordernde Ziele mit den Klientinnen und Klienten erarbeiten
Selbstkompetenz	<p><i>Haltungen aller Mitarbeitenden, vgl. «Liebe zur Sache» (Merchel, 2013, S. 54)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Ehrlichkeit und Einsatz in der Arbeitsbeziehung · authentische und fassbare Gesprächsführung · auf eine gute Art neugierig sein · Reaktionsweise auf Störungen (zeitliche und emotionale) · eigene Grenzen wahrnehmen

3.4 Worauf es ankommt – Leitsätze für Gute Arbeit im Handlungsfeld Fachlichkeit

Auf der Grundlage der vorangehenden Ausführungen werden nachfolgend sieben Leitsätze formuliert, an denen sich Sozialarbeitende in Sozialdiensten orientieren können. Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass sich einige Elemente der formulierten Leitsätze (wie z. B. die Prozessgestaltung, Ressourcen oder Rahmenbedingungen für die Interaktionssituation) nicht ausschliesslich an die Fachlichkeit der Mitarbeitenden in Sozialdiensten richten, sondern auch in hohem Mass von bestehenden Organisationsstrukturen und von den Führungsverantwortlichen abhängen.

Die Leitsätze 1 und 2 nehmen Bezug auf den Anspruch und die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine gute fachliche Arbeit in Sozialdiensten. Die Leitsätze 3, 4 und 5 fokussieren auf die direkte Interaktion zwischen Fachperson und Klientin/Klient und thematisieren die Beziehungsgestaltung, die Ermächtigung von Klientinnen und Klienten sowie die Zielvereinbarung. Schliesslich beziehen sich die Leitsätze 6 und 7 auf das professionelle Handeln von Sozialarbeitenden in ihrem beruflichen Umfeld. Angesprochen sind die Kooperation mit internen und externen Partnerinnen und Partnern sowie die fachliche Weiterentwicklung auf individueller und organisationaler Ebene.

Leitsatz 1:

Fachpersonen in Sozialdiensten haben den Anspruch, zwischen den Bedürfnissen der Klientin / des Klienten und den gesellschaftlichen Anforderungen zu vermitteln und dabei eine Haltung der «reflektierten Parteilichkeit» und der «hilfreichen Kontrolle» einzunehmen.

Der Auftrag von Fachpersonen der Sozialen Arbeit besteht darin, zwischen Individuum und Gesellschaft zu vermitteln und gegensätzliche Erwartungen in Konfliktsituationen auszubalancieren (Heiner, 2010, S. 432). Dabei zeichnet sich professionelles Handeln insbesondere durch «reflektierte Parteilichkeit» und «hilfreiche Kontrolle» aus, welche zugleich ein Fundament für die berufliche Identität darstellen (S. 429). Gemäss Heiner (2010) erfordert «reflektierte Parteilichkeit» erstens ein «kontextsensibles Vorgehen» durch die Berücksichtigung des Gesamtzusammenhangs einer Intervention (S. 433), zweitens die «Planung von Parallelhandlungen» als «alternative Kooperationsmuster zu eingeleiteten Kontrollhandlungen oder Zwangsmassnahmen» (S. 433–434) und drittens die «Schaffung von Freiräumen für Reflexion durch Metakommunikation und Auszeiten» (S. 434). Hinsichtlich

«hilfreicher Kontrolle» weist Heiner (2010) auf die drei unterschiedlichen Funktionen von Kontrolle im Interventionsprozess hin (S. 437). Demnach kann Kontrolle erstens eine «Sicherungs- und Gewährleistungsfunktion», zweitens eine «analytisch-diagnostische Funktion» und drittens eine «Trainings- und Überzeugungsfunktion» einnehmen (ebd.) Die Auswahl der angemessenen Kontrollfunktion im Rahmen einer Intervention hängt jeweils von der Ausgangslage, der Zielsetzung und dem Kontext ab (Heiner, 2010, S. 438). Professionelles Handeln in der Sozialhilfe zeichnet sich zudem durch eine Orientierung an den Stärken und Ressourcen der Klientinnen und Klienten aus. Auch die SKOS (2008) beschreibt in der Checkliste zur Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung zur Kooperation mit Klientinnen und Klienten, dass ein partnerschaftliches Grundprinzip und eine systematische Orientierung an Ressourcen von wesentlicher Bedeutung sind (S. 10).

Leitsatz 2:

Fachpersonen in Sozialdiensten gestalten die Interaktionssituation und ihre Rahmenbedingungen sorgfältig.

Wie Heiner (2010) festhält, adressiert die Gestaltung der Interaktionssituation verschiedene Systeme – nämlich das Klientensystem, das Leistungssystem oder eine Mischform (S. 148). In diesem anspruchsvollen Tätigkeitsfeld kann es ausgesprochen hilfreich sein, einzelne rahmende Aspekte der Interaktion mit Klientinnen und Klienten wie Orte, Zeiten, Aktivitäten und Personen (vgl. Heiner, 2010) im Vorfeld zu berücksichtigen und nach Möglichkeit bewusst förderlich zu gestalten. Hinsichtlich der zeitlichen Komponente spielen Aspekte wie ein gekläarter und verbindlicher Zeitrahmen des Gesprächs und regelmässig geplante Gesprächssequenzen in Abhängigkeit von der Zielsetzung eine wesentliche Rolle. Geeignete Räumlichkeiten für die Interaktionssituation sind abschliessbare Einzelbüro- oder Besprechungsräume zur Gewährleistung der Vertraulichkeit sowie um Unterbrechungen und Störungen im Gesprächsverlauf zu vermeiden (vgl. auch DBSH, 2002, S. 7). Die Gestaltung der Interaktionssituation mit Klientinnen und Klienten legt die Rahmenbedingungen für ein Setting fest, in welchem Sozialarbeitende am stärksten wirksam werden können. Insofern zeichnet sich Gute Arbeit durch die sorgfältige Auseinandersetzung mit förderlichen Elementen und deren bewusster Anwendung aus. Für ein umfassendes Verständnis sind stets auch organisationale und personelle Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Leitsatz 3:

Eine professionelle Beziehungsgestaltung zwischen Fachperson und Klientin/Klient setzt auf Einfühlungsvermögen und gegenseitigen Respekt bei gleichzeitiger kontinuierlicher Aufgabenorientierung im Rahmen der Kooperation.

In Anlehnung an die Ausführungen von Heiner (2010) gilt die «verständnisorientierte» Begegnung zwischen Fachperson und Klientin/Klient (S. 459) als wichtige Komponente der Beziehungsgestaltung. Eine entsprechende Beziehung beruht auf gegenseitiger Anerkennung, Empathie und Wertschätzung (ebd.). Dies trifft insbesondere auch auf eine Gute Arbeit in Sozialdiensten zu. Die SKOS (2008) beschreibt in der Checkliste zur Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung zudem das partnerschaftliche Grundprinzip einer solchen Kooperation (S. 10). Eine professionelle Beziehungsgestaltung zeichnet sich zudem durch «eine explizite, gegenüber den Klienten und Klientinnen immer wieder ins Gedächtnis zu rufende Aufgabenorientierung» (Heiner, 2010, S. 460) «im Rahmen eines strukturierten dialogischen Interventionsprozesses» (S. 429) aus. Neben konsensualen Kommunikationsformen beinhaltet eine professionelle Beziehung zu Klientinnen und Klienten folglich auch eine konsequente strategische Zielausrichtung.

Leitsatz 4:

Fachpersonen in Sozialdiensten unterstützen und ermächtigen Klientinnen und Klienten entsprechend deren individuellen Möglichkeiten. Sie fordern eine Kooperation ein und überprüfen diese.

Die Ermächtigung von Klientinnen und Klienten stellt im Rahmen der Kooperation zwischen Sozialarbeitenden und Klientinnen/Klienten einen wesentlichen Aspekt der professionellen Arbeit in Sozialdiensten dar. Durch eine individuell angepasste Verantwortungsübergabe an die Klientinnen und Klienten sollen diese in ihrer Autonomie gestärkt und in einer möglichst selbstständigen Lebensführung unterstützt werden. Auch der DBSH (2002) erwähnt im Rahmen seiner Qualitätskriterien, dass «Empowerment /Stärkung der Selbsthilfe» ein zentrales Kriterium der Zusammenarbeit mit Klientinnen und Klienten darstellt (S. 13). Heiner (2010) spricht in diesem Kontext die Positionierung von Fachpersonen auf dem Spektrum der Verantwortungsübernahme und Verantwortungsübergabe an, welche auch mit Aspekten der Selbstbestimmung und Fremdbestimmung sowie mit der Hilfe und Kontrolle im Zusammenhang steht (S. 469). Es bedarf hierbei eines «Vertrauensvorschlusses»

seitens der Fachperson, dessen Rechtfertigung auch zu überprüfen ist (ebd.). Oder in den differenzierten Worten von Heiner (2010): «Die Förderung der Eigenverantwortung der Klienten und Klientinnen verlangt Zuversicht mit Augenmass und planvolle Skepsis» (S. 469).

Leitsatz 5:

Fachpersonen in Sozialdiensten entwickeln mit Klientinnen und Klienten herausfordernde und erreichbare Ziele, die regelmässig evaluiert werden.

Die Zielfindung stellt eine wesentliche Kompetenz von Sozialarbeitenden dar. Gemäss Heiner (2010) erfordern spezifische Herausforderungen im Berufsfeld der Sozialen Arbeit wie beispielsweise die Variabilität der Aufgabenschwerpunkte, die Heterogenität der Adressatinnen und Adressaten oder die Ergebnisungewissheit von Interventionen «eine besonders differenzierte, dialogische und aushandlungsorientierte Zielklärung mit vielen Beteiligten aus dem Klientensystem und dem Leistungssystem» (S. 445). Zur Entwicklung von produktiven Zielvereinbarungen beschreibt Heiner (2010) mit Bezug auf Mathias Schwabe (2005) drei Aufgabenbereiche im Zielfindungsprozess: Erstens soll die emotionale Betroffenheit der Klientin/des Klienten angeregt werden, zweitens gilt es, die Entwicklungsaufgabe(n) zu formulieren und drittens sind Handlungsaufgaben zu planen (Heiner, 2010, S. 452). Unter Einbezug der Klientin/des Klienten sowie relevanter Akteure im Umfeld sollen motivierende, anspruchsvolle und dennoch erreichbare Ziele vereinbart werden. Die SKOS (2008) weist hierzu im Rahmen der Checkliste zur Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung auf zwei wesentliche Aspekte hin, nämlich die Aushandlung von Zielen mit den Klientinnen und Klienten und mit weiteren Akteuren sowie das konsequente schriftliche Festhalten von Vereinbarungen (S. 9). Im Rahmen des Zielerreichungsprozesses ist der Stand der Umsetzung kontinuierlich zu besprechen und zu evaluieren.

Leitsatz 6:

Fachpersonen im Sozialdienst pflegen und erweitern ihr berufliches Netzwerk kontinuierlich und fördern die interne und externe Kooperation aktiv.

Zur Erfüllung des Auftrags von Fachpersonen in der Sozialhilfe ist die Erschliessung des internen und externen beruflichen Netzwerks der Sozialarbeitenden von wesentlicher Bedeutung. Adressatinnen und Adressaten der internen Kooperation sind

beispielsweise Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte und – in grösseren Organisationen – auch die Abstimmung zwischen unterschiedlichen Abteilungen und Departementen. Im Rahmen der Fallarbeit widerspiegelt sich dies zum Beispiel im regelmässigen Austausch zwischen Sozialarbeitenden (Teamsitzungen, Intervention) und mit dem administrativen Personal (Schnittstellen). Die SKOS (2008) weist in der Checkliste Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung darauf hin, dass im Team regelmässige Fallbesprechungen (mindestens einmal pro Woche) stattfinden sollten (S. 10). Für die Initiierung von möglichst ganzheitlichen Lösungen zu vorliegenden Problemstellungen spielt die Zusammenarbeit von Fachpersonen der Sozialen Arbeit mit Akteuren des externen Leistungssystems eine wesentliche Rolle (Heiner, 2010, S. 472). Mögliche externe Kooperationspartnerinnen und -partner sind vielfältig und in unterschiedlichen Bereichen tätig – es sind dies beispielsweise Akteure in öffentlichen Stellen aus dem Sozial-, Gesundheits-, Bildungs- und Justizwesen, Akteure aus der Politik, Akteure aus dem Non-Profit-Bereich, öffentliche oder private Anbieterinnen und Anbieter, privatwirtschaftliche Akteure oder externe Fachpersonen. Insofern sind ein regelmässiger Austausch mit wichtigen Partnerinnen und Partnern sowie die Erschliessung neuer Kontakte und Ressourcen wichtig, um die erarbeitete Lösungsstrategie voranzutreiben und nachhaltig zu sichern. Die SKOS (2008) empfiehlt zudem die Dokumentation von «Beziehungen und Abmachungen zur Zusammenarbeit zu wichtigen Partnern wie beispielsweise Arbeitslosen-, Invalidenversicherung, Vormundschaftsbehörden, Familien- und Erziehungsberatung etc.» (S. 7). Für eine gute fachliche Arbeit in der Sozialhilfe sind folglich ausgeprägte kooperative Fähigkeiten der Sozialarbeitenden sowie eine geschickte und vorausschauende Koordination der beruflichen Kontakte gefragt, um die Lebenssituation der Klientin / des Klienten verbessern zu können.

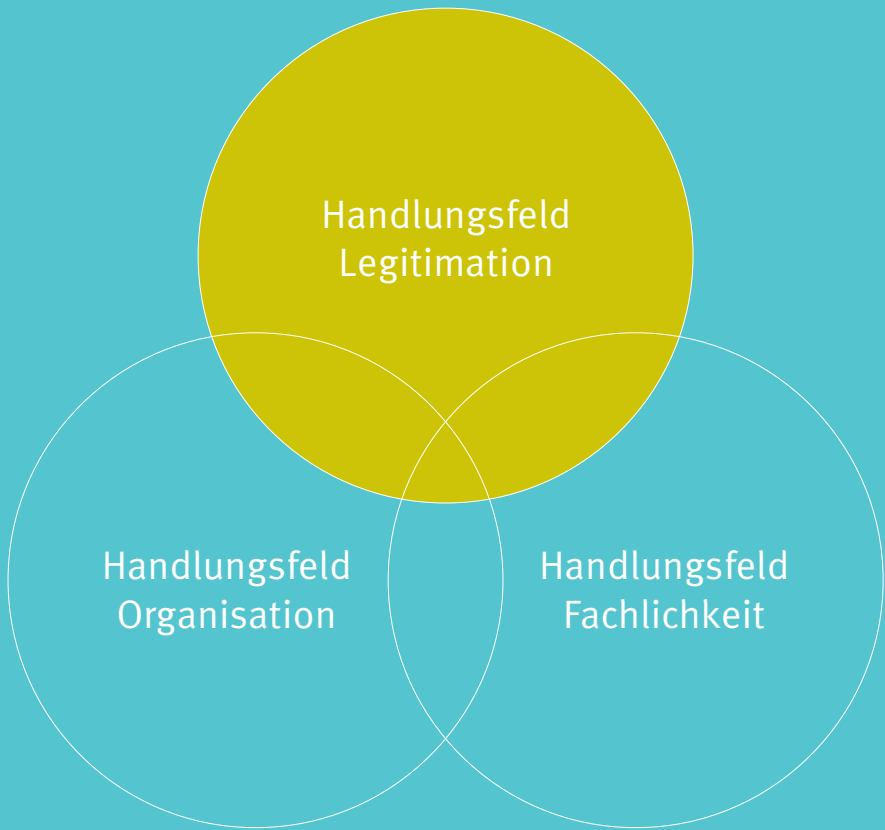
Leitsatz 7:

Fachpersonen im Sozialdienst reflektieren ihr berufliches Handeln kontinuierlich und integrieren neue fachliche, methodische und wissenschaftliche Erkenntnisse in ihre Arbeit.

Gute fachliche Arbeit in der Sozialhilfe zeichnet sich durch die Reflexion des eigenen beruflichen Handelns sowie durch Offenheit und Interesse an fachlichen und wissenschaftlichen Erkenntnissen im Themengebiet aus. Heiner (2010) spricht in diesem Kontext von der «Optimierung des individuellen beruflichen Handelns und der institutionellen Voraussetzungen des eigenen Angebots und der eigenen Organisation», wobei die Adressatinnen und Adressaten vorrangig im internen Leistungssystem verortet sind (S. 145). Für die Auseinandersetzung mit dem eigenen

beruflichen Handeln bedarf es fest installierter Gefässe wie die Supervision oder das Fachcoaching. Die Ermöglichung entsprechender Gefässe zur Selbstreflexion ist Aufgabe der Leitungspersonen in Sozialdiensten, diese sind jedoch auch aktiv von den Sozialarbeitenden einzufordern und regelmässig zu nutzen. Ein weiterführender Reflexionsprozess setzt voraus, dass die einzelnen Handlungsschritte gut dokumentiert sind, laufend evaluiert werden und dass sich die entsprechenden Erkenntnisse auf das weitere Handeln auswirken. Die SKOS (2008) hält im Rahmen der Checkliste Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung fest, dass der Verlauf und die Wirkung vermittelter Dienste systematisch zu überprüfen sind – dies beinhaltet sowohl die Evaluation wie auch die Dokumentation der Ergebnisse (S. 9). Für die Weiterentwicklung von Fachpersonen und der Organisation spielen auch regelmässige fachliche und methodische Weiterbildungen und der Besuch von Fachtagungen oder ähnlichen Veranstaltungen eine wesentliche Rolle. In diesem Sinne ist wiederum die Gewährung entsprechender Rahmenbedingungen durch die Leitungspersonen erforderlich. Andererseits bedarf es interessierter und offener Sozialarbeitender, die bereit sind, Zeit zu investieren, sich auf neue Erkenntnisse einzulassen und diese in ihre Arbeit zu integrieren.





Handlungsfeld
Legitimation

Handlungsfeld
Organisation

Handlungsfeld
Fachlichkeit

Handlungsfeld Legitimation

- 4.1** Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – Handlungsfeld Legitimation
- 4.2** Voraussetzungen für eine gute Legitimation von Sozialen Diensten
- 4.3** Vier Dimensionen des politischen Handelns Sozialer Arbeit
- 4.4** Einblicke in die Praxis
 - 4.4.1** Angaben zu den Befragten
 - 4.4.2** Die wichtigsten Ergebnisse
 - 4.4.3** Fazit der Befragung
- 4.5** Worauf es ankommt – Leitsätze für Gute Arbeit im Handlungsfeld Legitimation

4 Handlungsfeld Legitimation

Im juristischen Verständnis basiert die Legitimation von Verwaltungshandeln auf einer gesetzlichen Grundlage (Philippe Mastronardi, 2004, S. 277). Sozialdienste sichern mit der Sozialhilfe basierend auf Art. 12 der Bundesverfassung die Lebensgrundlagen von bedürftigen Personen.²⁹ Erbracht werden materielle Leistungen in Form der wirtschaftlichen Sozialhilfe (WSH) und persönliche Beratungsleistungen (PSH). Die Grundlagen für die Umsetzung des Auftrags sind in den kantonalen Sozialhilfegesetzen geregelt. Die Arbeit von Sozialdiensten ist somit gesetzlich legitimiert.

Soziale Dienste müssen regelmässig nachweisen, dass sie rechtskonform handeln und die öffentlichen Ressourcen zweckmässig einsetzen. Die Legitimationsaufgabe im engeren Sinn ist gesetzlich geregelt, sie wird von Verwaltung zu Verwaltung unterschiedlich organisiert und die dazu eingesetzten Instrumente sind vorgegeben. Die Berichterstattung erstreckt sich meist über vereinbarte Ziele und Kennzahlen, sie erfolgt von den Sozialdiensten gegenüber der Exekutive und Legislative. Die Politik und die eingesetzten Aufsichtsbehörden sind zentrale Anspruchsgruppen der Legitimation. Die Ermächtigung durch den gesetzlichen Rahmen allein genügt allerdings nicht, um die demokratisch abgestützte Zuwendung von Steuergeldern langfristig sicherzustellen. Die Aufgaben der Sozialdienste stehen mit weiteren wichtigen Aufgaben in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Verkehr in einem Verteilwettbewerb um die Zuwendung der begrenzten Steuergelder.

Die Tätigkeit der Sozialdienste ist öffentlich exponiert und insbesondere dann, wenn Fehler bekannt werden, muss mit einem starken medialen Echo gerechnet

²⁹ Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft BV, vom 18. April 1999, Stand 12. Februar 2017.

werden. Solche Negativbeispiele tragen dazu bei, die Legitimation der Sozialdienste in der Öffentlichkeit zu untergraben, und können auch politisch instrumentalisiert werden, um die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu verschärfen. Aus diesen Gründen ist es wichtig, dass Soziale Dienste gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen aktiv kommunizieren. Martial Pasquier (2013) nennt im Handbuch der öffentlichen Verwaltung vier zentrale Funktionen der öffentlichen Kommunikation: die Information, die Erklärung, die Verteidigung von Werten und den Dialog (S. 401). Ziel ist es, durch Kommunikation die Legitimation zu unterstützen.

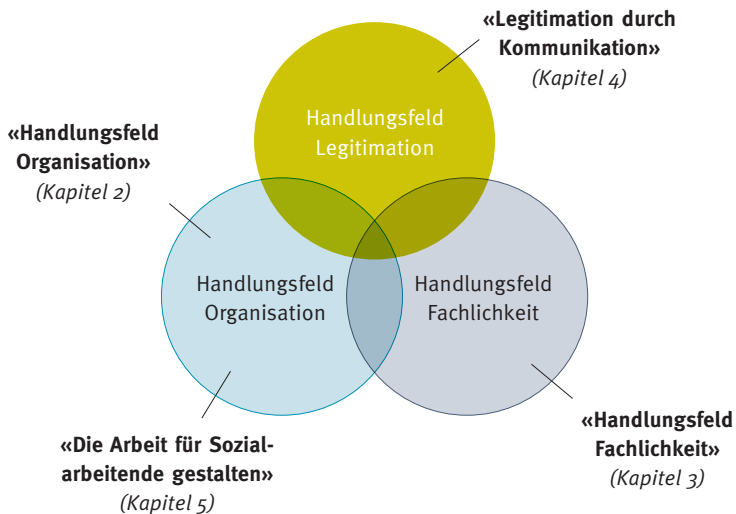
Wodurch zeichnet sich Gute Arbeit von Sozialdiensten im Handlungsfeld Legitimation aus? Wie soll die Kommunikation gestaltet werden, damit sie zur Legitimation eines Sozialen Dienstes beiträgt? Gegenüber welchen Anspruchsgruppen soll wie kommuniziert werden?

Diesen Fragen geht dieses vierte Kapitel des Handbuchs für Gute Arbeit im Sozialdienst nach, indem es die Voraussetzungen für eine gute Gestaltung der Legitimation von Sozialdiensten beschreibt, die verschiedenen Anspruchsgruppen und die spezifische Kommunikationsgestaltung ihnen gegenüber in den Fokus nimmt und mit einem Schwerpunkt auf die kommunale Politik und die Verwaltung reflektiert, wodurch sich Gute Arbeit von Sozialdiensten im Handlungsfeld Legitimation auszeichnet.

4.1 Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – Handlungsfeld Legitimation

Wie bereits in der Einleitung des Handbuchs beschrieben, stellt das Gesamtkonzept zur Entwicklung von Qualität nach Marianne Meinhold und Christian Matul (2011) unseren Bezugsrahmen zur Guten Arbeit in Sozialdiensten dar. Im Fokus dieses Kapitels steht das Handlungsfeld *Legitimation*.

Abbildung 8: Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Meinhold & Matul, 2011, S. 118)



Im Vergleich zu den beiden anderen Handlungsfeldern fällt auf, dass im Bereich der Legitimation mehrere Interessengruppen existieren. Die zentralen Akteure im Sinne der korrespondierenden Anspruchsgruppen sind die (kommunalen und kantonalen) politischen Instanzen, die Verwaltung sowie die Gesellschaft als Ganzes.

Gute Arbeit zeichnet sich im Handlungsfeld Legitimation dadurch aus, dass es dem Sozialdienst gelingt, Vertrauen aufzubauen und dass die relevanten anspruchsbekommenen Gruppen den Eindruck bekommen, dass der Dienst seine gesetzlich übertragene Aufgabe «gut» (effektiv und effizient) ausführt. Es geht somit einerseits um die Akzeptanz des Sozialdienstes und die Möglichkeiten der Einflussnahme auf diese. Andererseits steht die Beschaffung der Ressourcen im Zentrum der Legitimationstätigkeit. Gute Arbeit im Handlungsfeld Legitimation erfordert demnach, dass der Sozialdienst mit den verschiedenen Anspruchsgruppen in den Dialog tritt und die Kommunikation ihnen gegenüber plant und aktiv gestaltet. Welche Anspruchsgrup-

pen für den Sozialdienst relevant sind und wie diese Gute Arbeit im Sozialdienst definieren, kann sehr unterschiedlich sein und muss deshalb vor Ort eruiert werden. Wie Meinhold und Matul (2011) festhalten, ist eine «differenzierte Auseinandersetzung mit manifesten (ausgesprochenen) und latenten (unausgesprochenen) Erwartungen» von wesentlicher Bedeutung. Ein Gesamtbild der – möglicherweise widersprüchlichen – Qualitätsvorstellungen ergibt sich erst aus einer Anspruchsgruppenübergreifenden Betrachtung (S. 60).

Dieses Kapitel des Handbuchs nimmt die Perspektive der politischen Steuerungslogik und der Verteilungslogik ein. Zentrale Themenbereiche im Handlungsfeld Legitimation sind die Ausgestaltung der Kommunikation bezogen auf die interne und externe Kommunikation. Es geht um die Akzeptanz des Sozialdienstes und den Verwendungsnachweis der aufgewendeten Ressourcen in Bezug auf Effizienz und Effektivität des Dienstes.

Für die Gestaltung Guter Arbeit im Handlungsfeld Legitimation stehen als mögliche Kommunikationsmittel und Instrumente unter anderem die Kennzahlenberichterstattung, das Benchmarking, die Pressearbeit, Aktionen (z. B. Tag der offenen Türe) sowie gedruckte Informationen (z. B. Flyer, Broschüren) und die Website zur Verfügung.

4.2 Voraussetzungen für eine gute Legitimation von Sozialen Diensten

Der Schlüssel zur guten Legitimation und Akzeptanz von Sozialen Diensten sind die Identifikation der zentralen Anspruchsgruppen, eine offensive, auf die relevanten Anspruchsgruppen angepasste Kommunikation sowie eine korrekte Umsetzung des Auftrags, indem zum Beispiel Leistungen ausschliesslich an leistungsberechtigte Personen erbracht werden.

Zentrale Anspruchsgruppen identifizieren

Kuno Schedler und Angela Eicher (2013) beschreiben, dass sich eine Organisation legitimiert, indem sie die Erwartungen ihrer Umwelt erfüllt (S. 376). Damit wird deutlich, dass die Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen an einen Sozialdienst bei der Gestaltung der Legitimationstätigkeiten mit einbezogen werden müssen. Die folgende Aufzählung zeigt exemplarisch das Spektrum der Anspruchsgruppen von Sozialen Diensten im Handlungsfeld der Legitimation auf.

Als Teil der öffentlichen Verwaltung ist die Tätigkeit der Sozialdienste aus Sicht der Verwaltung gegenüber folgenden Anspruchsgruppen zu legitimieren:

- Öffentlichkeit und Medien,
- Bürgerinnen und Bürger,
- Politik (Legislative und Exekutive),
- verwaltungsinterne Stellen.

Aus spezifischer Sicht von Sozialen Diensten erweitern sich die Anspruchsgruppen um folgende Akteure:

- Fachwelt,
- Selbsthilfe, Interessensvertretungen.

Die aufgezählten Adressatinnen und Adressaten stellen die möglichen Anspruchsgruppen von Sozialen Diensten im Handlungsfeld Legitimation dar. Eine Anspruchsgruppenübersicht sollte jedoch stets spezifisch auf den jeweiligen Sozialdienst bezogen mit seinen konkreten politischen und organisationalen Rahmenbedingungen erarbeitet werden.

Offensiv kommunizieren

Bei der Tätigkeit von Sozialdiensten handelt es sich um eine exponierte Aufgabe, die immer wieder im Fokus des öffentlichen und medialen Interesses steht und in diesem Zusammenhang häufig kritisch diskutiert wird. Sonja Enders (2015) hält bezogen auf Jugendämter in Deutschland fest, dass die Ämter und ihre Tätigkeiten im

Fokus der Öffentlichkeit stehen und somit «gar nicht nicht öffentlich sein können» (S. 418). Jörg Ernst (2000) sieht dies ähnlich und betont, dass jede Organisation von ihrem Umfeld wahrgenommen wird und dass damit immer ein Image verbunden ist, welches positiv, negativ oder neutral ist (S. 226). Damit wird deutlich, wie wichtig eine gut gestaltete Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen für Gute Arbeit in Sozialen Diensten ist und dass die Öffentlichkeitsarbeit ein zentraler Bestandteil der Legitimationstätigkeit ist.

Detlef Luthe und Thomas Schaefers (2000) beschreiben, dass im Fokus der Öffentlichkeitsarbeit die Kommunikation mit allen internen und externen Anspruchsgruppen und -personen steht (S. 209). Als Beispiele für externe Anspruchsgruppen nennen sie Politiker, Journalisten, Fachwelt, Klientinnen und Klienten sowie Kooperationspartnerinnen und -partner der Organisation. Als interne Anspruchsgruppen nennen sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie andere Organisationsmitglieder als Adressaten (ebd.). Ziele der Öffentlichkeitsarbeit sind gemäss Luthe und Schaefers (2000) das Erregen von Aufmerksamkeit, der Aufbau von Vertrauen sowie die Akzeptanz der Tätigkeit der Organisation (ebd.).

Luthe und Schaefers (2000) halten in Bezug auf Non-Profit-Organisationen fest, dass die Öffentlichkeitsarbeit nach wie vor ein «Schattendasein» führt (S. 201). Sie beschreiben, dass in Non-Profit-Organisationen die Öffentlichkeitsarbeit in vielen Fällen sporadisch und nicht kontinuierlich betrieben wird, dass die Kommunikationsinstrumente eher reaktiv und reflexiv anstatt aktiv und systematisch eingesetzt werden, und dass sie eher kurzfristig angelegt als langfristig gestaltet wird (Luthe & Schaefers, 2000, S. 205).

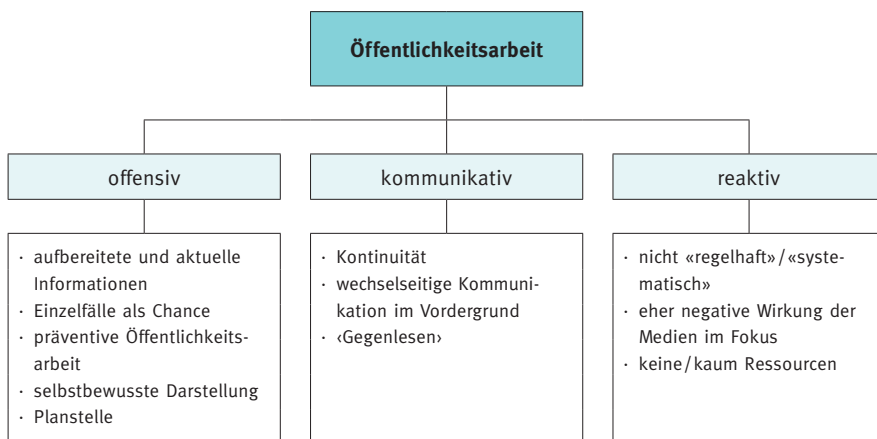
Auch wenn diese Beschreibung länger zurückliegt und sicherlich heute so pauschal auf NPOs nicht mehr zutrifft, so stimmt sie doch mit unserem Einblick in die Praxis von kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten überein.

Bezogen auf die Ausgestaltung der Öffentlichkeitsarbeit in Sozialdiensten in der Schweiz sind uns keine Untersuchungen bekannt. Wir richten den Blick daher auf Deutschland. Enders (2015) beschreibt im Handbuch Allgemeiner Sozialdienst (ASD) in Kapitel VII «Der ASD in der Öffentlichkeit», dass die von ihr befragten Jugendämter sich in der Ausgestaltung der Öffentlichkeitsarbeit sehr unterscheiden und in drei Gruppen einteilen lassen:

- Jugendämter, die ihre Öffentlichkeitsarbeit offensiv gestalten,
- Jugendämter, die ihre Öffentlichkeitsarbeit kommunikativ gestalten,
- und Jugendämter, die ihre Öffentlichkeitsarbeit reaktiv gestalten (S. 420, vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9 zeigt auf, wodurch sich die drei Typen der Öffentlichkeitsarbeit unterscheiden und durch welche Merkmale der Kommunikationsgestaltung sie sich jeweils definieren.

Abbildung 9: Drei Gruppen der Ausgestaltung von Öffentlichkeitsarbeit (Quelle: Enders, 2015, S. 420)



Enders (2015) weist darauf hin, dass das öffentliche Image des Jugendamtes oftmals negativ ist, und kommt zum Schluss, dass es Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist, «durch Information, Kommunikation und Vertrauensbildung am öffentlichen Bild von Jugendamt und allgemeinem Sozialen Dienst (ASD) zu arbeiten» (S. 418). Weiter soll «Vertrauen in sozialarbeiterisches Tun aufgebaut werden» (Enders, 2015, S. 429). Die Autorin spricht sich dafür aus, dass die Öffentlichkeitsarbeit in Jugendämtern eine zentrale Gestaltungsaufgabe ist und sich die Verantwortlichen mit der Ausgestaltung der Öffentlichkeitsarbeit auseinandersetzen müssen (Enders, 2015, S. 426ff.).

Was bedeutet dies nun für Sozialdienste und wie können diese ihre Öffentlichkeitsarbeit gut gestalten? Wir stimmen mit Enders (2015) überein und empfehlen für Gute Arbeit in Sozialdiensten im Handlungsfeld Legitimation eine offensive Ausgestaltung der Öffentlichkeitsarbeit.

Bei einer offensiven Ausgestaltung der Öffentlichkeitsarbeit wird die Gestaltung der internen und externen Kommunikation als zentrale Managementaufgabe verstanden und der Organisation stehen Ressourcen zur Erfüllung dieser Aufgabe zur Verfügung. Zentraler Bestandteil ist zudem das strategische Vorgehen und die damit verbundene Planung. Luthe und Schaefers (2000) halten hierzu fest: «Die Herstellung von Öffentlichkeit, das heißt von positiven Kommunikationsbeziehungen zu den relevanten Zielgruppen und -personen, ist eine strategische Aufgabe, die man nicht dem Zufall überlassen darf» (S. 203).

Inhaltlich zeichnet sich eine offensive Öffentlichkeitsarbeit durch eine systematische, regelhafte Kommunikation aus, die aktuelle und relevante Informationen über die Tätigkeit von Sozialen Diensten enthält. Aufgabe der Sozialdienstleitung ist es, gegenüber den Anspruchsgruppen des Sozialdienstes selbstbewusst aufzutreten und aktiv zu kommunizieren. Eine zu passive Kommunikation kann dazu führen, dass die Anspruchsgruppen erst im Rahmen einer Krisensituation auf den Sozialdienst aufmerksam werden, nachdem beispielsweise medial ein realer oder ein vermeintlicher Skandal aufgedeckt wurde und jemand ungerechtfertigte Leistungen bezogen hat. Solche Vorfälle kann es immer wieder geben und es ist darum erforderlich, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen nicht erst über solche skandalisierten Vorfälle auf die Sozialdienste aufmerksam werden, sondern regelmässig und transparent über die Aktivitäten und Leistungen des Dienstes informiert werden.

Hilfe und Kontrolle gewährleisten

Eine glaubwürdige, professionelle Handhabung von Kontrolle und Sanktionen in der Sozialhilfe-Praxis trägt wesentlich zur Legitimation von Sozialdiensten bei. Kontrollen und Sanktionen sollen sicherstellen, dass gesetzlich anspruchsberechtigte Personen wirtschaftliche Sozialhilfe erhalten und nicht anspruchsberechtigte Personen von Sozialhilfeeleistungen ausgeschlossen werden.

Die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) (2010) beschreibt in ihrer Praxishilfe «Kontrolle und Sanktionen in der Sozialhilfe», mit welchen Massnahmen und Kontrollinstrumenten dieser Anspruch eingelöst werden kann. Das SKOS-Dokument (2010) geht darauf ein, dass verschiedene Ansprüche an die leistungsbeziehende Person gestellt werden, so ist diese zum Beispiel verpflichtet, korrekte und vollständige Angaben zu ihren persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnissen zu machen, die Sozialhilfeeleistungen zweckentsprechend zu verwenden sowie aktiv mitzuwirken, um die Notlage zu beheben, die zum Sozialhilfebezug führt (S. 3). Weiter beschreibt die SKOS (2010) bezogen auf die konkrete Fallarbeit (neue Fälle sowie laufende Fälle) Instrumente und Massnahmen, die Sozialdienste einsetzen können, um eine rechtskonforme Ausrichtung von Sozialhilfeeleistungen zu gewährleisten (S. 4f.). Schliesslich geht das Dokument auf die Konsequenzen und Sanktionen bei missbräuchlichem Bezug von Sozialhilfeeleistungen ein, die bis zur Einstellung der Leistungen führen können (SKOS, 2010, S. 6f.). Die SKOS (2010) betont dabei das Prinzip der Verhältnismässigkeit und beschreibt, dass Sanktionen angekündigt sein müssen und immer mittels einer beschwerdefähigen Verfügung erlassen und begründet werden müssen (S. 6).

Der Berufsverband AvenirSocial (2014) hält in seinem Positionspapier zu Sanktionen in der Sozialhilfe fest: «Oberste und unantastbare Priorität haben der Schutz der Menschenwürde und das daraus abgeleitete Recht auf Existenzsicherung in Notlagen. Das Recht auf Hilfe in Notlagen ist aus menschenrechtlicher Perspektive jedem Menschen zu gewähren, unabhängig von seinem Verhalten, seinen Absichten, seiner allfälligen Verantwortung für die Notlage. (...) Wenn eine Notlage vorliegt, sind Sanktionen (Kürzungen und komplette Einstellung der Leistungen), die das soziale Existenzminimum tangieren, nicht menschenrechtskonform und deshalb abzulehnen» (S. 6).

Die Anforderungen von Kontrollen und Sanktionen sind mit dem Schutz der Menschenwürde auch in konflikthaften Situationen verbunden. Dies macht die anspruchsvolle Aufgabe von Sozialen Diensten im Spannungsfeld von Hilfe und Kontrolle sichtbar.

4.3 Vier Dimensionen des politischen Handelns Sozialer Arbeit

Wie bereits der Titel dieses Publikationsteils «Legitimation durch Kommunikation» zeigt, sehen wir die Stärkung der Legitimation von Sozialdiensten in erster Linie als anspruchsvolle und vielschichtige Kommunikationsaufgabe, wobei diese Kommunikation auf verschiedene Anspruchsgruppen spezifisch ausgerichtet werden muss. Eine zentrale Rolle nimmt dabei die Politik ein, da letztlich die Möglichkeiten und Grenzen der Sozialhilfe massgeblich durch die Politik definiert werden. Darum setzen wir uns nachfolgend mit den Möglichkeiten des politischen Handelns der Sozialen Arbeit auseinander.

Politik und Soziale Arbeit stehen in vielfältigen Wechselwirkungen und Verflechtungen zueinander, aus denen sich verschiedene politische Funktionen der Sozialen Arbeit ergeben. Ziel dieses Kapitels ist es, die vier Dimensionen des politischen Handelns Sozialer Arbeit nach Günter Rieger (2013) zu beschreiben und auf Soziale Dienste zu beziehen. Rieger (2013) weitet in seinem Buch «Politik Sozialer Arbeit» das Feld der Sozialpolitik, dem die Soziale Arbeit gängig zugeordnet wird, zu einer Sozialarbeitspolitik aus (S. 62). Damit berücksichtigt er, dass die Sozialarbeitspolitik neben dem Thema der generellen Existenzsicherung Überschneidungen mit weiteren Politikfeldern wie zum Beispiel der Einwanderungs-, der Bildungs-, der Wohn- und der Gesundheitspolitik aufweist. Die Sozialarbeitspolitik befasst sich mit den Konsequenzen des politischen Handelns auf die Lebenssituationen von Klientinnen und Klienten sowie mit den Möglichkeiten, diese Politik zu beeinflussen.

Rieger (2013) stellt das politische Handeln Sozialer Arbeit anhand von vier Dimensionen dar. Die vier Dimensionen können in der Praxis nicht trennscharf abgegrenzt werden und mit der hier gewählten Reihenfolge wird weder eine Wertung noch eine zeitliche Abfolge impliziert. Sie eignen sich, um die politische Funktion Sozialer Arbeit zu konkretisieren und werden daher in den folgenden Abschnitten kurz beschrieben.

1. Politikimplementierung – Soziale Arbeit setzt politische Entscheidungen um

Politikimplementierung passiert dort, wo Soziale Arbeit politische Vorgaben wie Gesetze und Programme in die Praxis umsetzt und operationalisiert. Rieger (2013) hält fest, dass «in dieser Konstellation Soziale Arbeit nicht nicht-politisch handeln kann» (S. 65).

Auch dort, wo Klientinnen und Klienten beispielsweise mit Argwohn begegnet wird, hat dies eine politische Dimension. Möglicherweise sind sich die zuständigen Behörden und die Mitarbeitenden des Sozialdienstes dessen nicht bewusst. Ein Anspruch an sozialarbeitspolitische Professionalität wird dann eingelöst, wenn Werte

und Haltungen, Handlungsbedingungen und -spielräume kritisch reflektiert werden. Dabei haben Sozialarbeitende neben den politischen Vorgaben professionsspezifische Grundlagen, Werte, Haltungen und Methoden bei ihren Entscheiden und Handlungen einzubeziehen.

Wie bereits im «Handlungsfeld Organisation» beschrieben, sind der Organisierbarkeit von sozialen Dienstleistungen Grenzen gesetzt. Bei der Implementierung und Operationalisierung von politischen Vorgaben ist wesentlich, was in der direkten Interaktion zwischen den Sozialarbeitenden und ihren Klientinnen und Klienten geschieht. Dabei entscheidet sich zum Beispiel, ob politische Programme ihre Ziele erreichen oder nicht. In der Sozialhilfe ist somit die Implementierungsfunktion zentral und die Tätigkeit von Sozialdiensten hat so einen direkten Bezug zur Sozialarbeitspolitik. Die beste Gewähr für eine gelingende Politikimplementierung bieten gut ausgebildete, zu einer Selbst- und Kontextreflexion fähige Mitarbeitende. In die Gestaltung der Politikimplementierung sind deshalb sowohl Leitungsverantwortliche als auch Mitarbeitende involviert. Eine professionell vollzogene Politikimplementierung unterstützt die Legitimierung der Sozialen Dienste.

2. Politikberatung – Soziale Arbeit berät Politik

Rieger (2013) hält fest, dass die Politikberatung dazu beiträgt, dass den politischen Entscheidungstragenden wissenschaftlich fundiertes Wissen in Kombination mit den Erfahrungen aus der operativen Umsetzung politischer Programme zur Verfügung gestellt wird (S. 66). Politische Schlüsselpersonen können im Rahmen der Politikberatung zum Beispiel über Entstehungszusammenhänge sozialer Probleme, Interventionsansätze und Methoden der Sozialen Arbeit beraten werden.

Für Sozialdienste bietet die Beratung der direkt vorgesetzten politisch Verantwortlichen in Exekutivfunktion (z.B. Sozialvorsteherinnen und Sozialvorsteher) eine grosse Chance, um ihre Legitimation zu stärken. Dazu gehört auch die Beratung von Fachpersonen aus anderen Dienststellen oder dort, wo vorhanden, von kommunalen Parlamentariern und Parlamentarierinnen.

3. Soziallobbying – Soziale Arbeit vertritt Interessen von Klientinnen und Klienten

Soziallobbying meint die Interessenvertretung Sozialer Arbeit im Sinne eines anwaltschaftlichen Engagements für die Klientinnen und Klienten und den Einsatz für sozialarbeitspolitische Anliegen (Rieger, 2013, S. 66). Ziel ist die Einflussnahme auf politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger unterschiedlicher Ebenen (Gemeinden, Kanton, Bund). Voraussetzung sind ein Monitoring zu ge-

sellschafts- und sozialarbeitspolitischen Themen, das auf solidem Faktenwissen, passenden Kennzahlen und Entwicklungstrends basiert. Um Lobbying zu betreiben, müssen entsprechende Beziehungsnetze aufgebaut und gepflegt werden. Eine aktive und professionelle Öffentlichkeitsarbeit trägt im Weiteren dazu bei, dass Anliegen der Sozialarbeitspolitik Gehör finden.

Der Aufbau von Beziehungsnetzen zu politischen Schlüsselpersonen ist für Sozialdienste sicher auf kommunaler, je nachdem aber auch auf kantonaler und nationaler Ebene von Bedeutung. Es ist Aufgabe der Stellenleitenden, diese Kontakte sorgfältig aufzubauen und zu pflegen. Die Lobbying-Funktion fällt somit eher den Leitungspersonen des Sozialdienstes und, falls vorhanden, den Verantwortlichen für die Öffentlichkeitsarbeit zu.

4. Politische Bildung – Soziale Arbeit aktiviert zu politischem Handeln

Politische Bildung besitzt in der Sozialen Arbeit einen hohen Stellenwert. Die Entwicklung verschiedener Grundhaltungen und Konzepte inklusive eigener fachlicher «Welten» wie zum Beispiel der Ressourcenorientierung, des Empowerments oder auch der Self-Advocacy zeugen davon.

Norbert Herriger (2014) unterscheidet vier vielfältig miteinander verknüpfte Ebenen von Empowerment (S. 86):

- Die individuelle Ebene betrifft Menschen, die in eigener Regie und aus eigenem Antrieb eine Situation von Machtlosigkeit und Resignation verändern und ihr Leben in die eigene Hand nehmen. Ressourcenorientierte Soziale Arbeit kann diesen Weg ermöglichen und unterstützen.
- Bei der Gruppenebene stehen zum Beispiel Selbsthilfegruppen oder Solidargemeinschaften im Fokus. Es sind Gruppen von Menschen, die aufgrund des Zusammenschlusses ihre Interessen besser vertreten und gestaltenden Einfluss auf die Umwelt nehmen können.
- Auf einer institutionellen Ebene können Behörden und Organisationen ihre Türen öffnen und Bürgerinnen und Bürger, aber auch Vertretungen von anderen Organisationen in Entscheidungsprozesse einbeziehen.
- Auf einer Sozialraum-orientierten Gemeindeebene können Bewohnerinnen und Bewohner zum Beispiel eines Quartiers in die Gestaltung ihres Lebensraums einbezogen werden.

Jede der vier Ebenen bedingt unterschiedliche methodische Zugänge und Instrumente. Gemeinsam ist ihnen aber eine Haltung, die Menschen zur Entdeckung eigener Stärken ermutigen und ihnen Hilfestellungen bei der Aneignung von Selbst-

bestimmung und Lebensautonomie vermitteln will. Naheliegend für die Praxis von Sozialdiensten ist sicher die Umsetzung des Empowerment-Ansatzes auf der individuellen Ebene, es besteht aber auch Potenzial auf den vier weiteren, oben angesprochenen Ebenen.

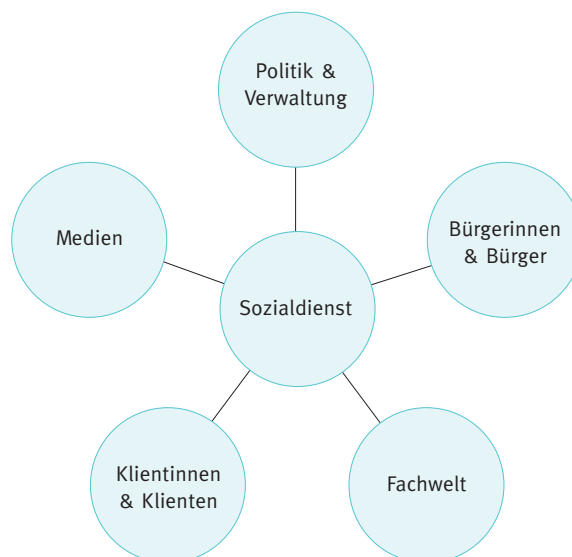
Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alle vier beschriebenen Dimensionen des politischen Handelns der Sozialen Arbeit für Sozialdienste relevant sind und diese folglich bei der Gestaltung Guter Arbeit im Handlungsfeld der Legitimation berücksichtigt werden sollten. Wie dies im Alltag umgesetzt werden kann und gegenüber welchen Anspruchsgruppen der Sozialdienst wie kommunizieren soll, wird im nächsten Kapitel beschrieben.

Anspruchsgruppenspezifisch kommunizieren

Ernst (2000) weist darauf hin, dass effektive Öffentlichkeitsarbeit verschiedene Teilöffentlichkeiten identifiziert und diese gezielt anspricht (S. 227). Je nach Anspruchsgruppe, Inhalt und Zielsetzung der Kommunikation gilt es somit unterschiedliche Instrumente und Formen der Kommunikation einzusetzen.

Die Identifikation der zentralen Anspruchsgruppen ist wichtig und eine Voraussetzung für eine anspruchsruppengerechte Kommunikation. Für jede Anspruchsgruppe sind dabei spezifische Vorgehensweisen zu berücksichtigen. Abbildung 10 gibt eine Übersicht über die zentralen Anspruchsgruppen bei der Gestaltung der Kommunikation von Sozialen Diensten.

Abbildung 10: Zentrale Anspruchsgruppen für die Gestaltung der Kommunikation von Sozialdiensten (Quelle: eigene Darstellung)



Medien

Definition der Anspruchsgruppe: Die Medienlandschaft in der Schweiz charakterisiert sich dadurch, dass sie einerseits auf die grossen nationalen Sprachräume (Deutsch, Französisch, Italienisch) ausgerichtet, aber zugleich auch regional bezogen ist (z. B. regionale Fernseh- und Radiostationen und Printmedien). Bereits 2001 hat Otfried Jarren (2001) die moderne Gesellschaft als Mediengesellschaft diagnostiziert, in der sich mediale Angebote quantitativ ausbreiten und neue Angebotsformen wie zum Beispiel soziale Medien entstehen (S. 11f.). Die Geschwindigkeit der medialen Vermittlungsleistung nimmt seitdem weiterhin in schnellen Schritten zu und macht Informationen jederzeit und überall verfügbar. Alle gesellschaftlichen Bereiche werden medial durchdrungen. Die von Jarren (2001) beschriebenen Entwicklungstendenzen haben sich verstärkt, bis hin zu neuen medialen Realitäten, in denen die sozialen Medien für bestimmte Bevölkerungsgruppen zum hauptsächlichen Informationskanal geworden sind.

Gestaltung der Kommunikation mit der Anspruchsgruppe: Die Medien stehen nicht in direkter Beziehung zu den Sozialdiensten, sie haben aber einen grossen Einfluss auf die Wahrnehmung von Sozialdiensten in der Öffentlichkeit. Reale oder vermeintliche Missbrauchsfälle (z. B. missbräuchlich bezogene Sozialhilfe) finden jeweils eine sehr grosse mediale Resonanz. Dieser Skandalisierungstendenz kann nur mit einer aktiven Medienarbeit entgegengetreten werden, indem der Nutzen und die Wirkung der Sozialen Dienste für die Gesellschaft sichtbar gemacht werden. Mediale Öffentlichkeitsarbeit ist für Sozialdienste zudem relevant, weil sie über Steuergelder und damit letztlich von der Bevölkerung finanziert werden. Ziel der medialen Öffentlichkeitsarbeit von Sozialdiensten ist es, über die erbrachten Leistungen zu informieren und den Wert der eigenen Arbeit für die Gesellschaft aufzuzeigen (Silvan Stricker, Patrick Renz, Donat Knecht, Alex Lötscher & Werner Riedweg, 2015, S. 102). Aus diesen Gründen plädieren wir für eine proaktive Kommunikation der Sozialdienste gegenüber den Medien. Unserer Einschätzung nach brauchen Sozialdienste – auch kleine und mittelgrosse Dienste – ein Kommunikationskonzept, in dem die Aufgaben und die Verantwortlichkeiten, wer wann in welcher Form mit den Medien kommuniziert, klar geregelt sind. Als ersten Schritt der proaktiven Kommunikation gilt es bezogen auf den einzelnen Sozialdienst die relevante Medienlandschaft zu eruieren. Idealerweise werden anschliessend aktiv Kontakte zu lokalen Medienschaffenden aufgebaut. Wenn man sich gegenseitig kennt, ist eine Zusammenarbeit im Bedarfsfall eher möglich. Für Sozialdienste stellt es sicher eine Herausforderung dar, die Aufmerksamkeit und das Interesse der Medien zu wecken. Dies muss aber gelingen, um zumindest in Teilen eine mitbestimmte Wahrnehmung der Sozialdienste in der Öffentlichkeit zu erzielen.

Politik und Verwaltung

Definition der Anspruchsgruppe: Politik und Verwaltung können als je eigene Anspruchsgruppen identifiziert werden. Sie sind aber auf kommunaler Ebene, die für kleine und mittelgrosse Sozialdienste in erster Linie relevant ist, eng miteinander verflochten. Gemeinderätinnen und Gemeinderäte, die für das Ressort Soziales zuständig sind, werden einerseits über politische Prozesse durch die Bevölkerung gewählt und stehen andererseits der zuständigen Verwaltungsabteilung vor.

Gestaltung der Kommunikation mit der Anspruchsgruppe: Im Zentrum steht die Kommunikation des Sozialdienstes gegenüber der kommunalen Politik und der kommunalen Verwaltung. Als Angestellte der öffentlichen Hand können Sozialdienstleitende in ihrer Funktion nicht aktiv politisch auftreten. Dennoch haben sie gegenüber der lokalen Politik und Verwaltung eine Schlüsselfunktion. Eine proaktive Kommunikation mit regelmässigen persönlichen (informellen und formellen) Kontakten, verlässliche Kennzahlen sowie eine fundierte und ansprechende Sozialberichterstattung können die Wahrnehmung und die Legitimation des Sozialdienstes bei den lokalen Politikerinnen und Politikern und innerhalb der Verwaltung stark beeinflussen. Eine bewusst gestaltete, aktive Kommunikation gegenüber der lokalen Politik und Verwaltung ist demzufolge ein zentraler Aspekt von Guter Arbeit im Handlungsfeld der Legitimation in Sozialdiensten. Auf kantonaler oder gar nationaler Ebene wird es hingegen für Sozialdienstleitende schwieriger, Einfluss auf die Politik zu nehmen. Diese Möglichkeit sollte jedoch nicht ausgeschlossen werden. Es besteht die Möglichkeit, zu einzelnen Politikerinnen und Politikern persönliche Kontakte herzustellen, um so auf die Anliegen der Sozialdienste aufmerksam zu machen.

Bürgerinnen und Bürger

Definition der Anspruchsgruppe: Im direktdemokratischen politischen System der Schweiz entscheiden die stimmberechtigten Bürgerinnen und Bürger auf kommunaler Ebene über Inhalte, Ressourcen und Handlungsspielräume von kommunalen Verwaltungen mit. In vielen Gemeinden wird an Gemeindeversammlungen zum Beispiel über das zur Verfügung stehende Budget und über wichtige Vorhaben entschieden. Hohe Kosten im Sozialwesen können sich durchaus auf den Steuereffuss von Gemeinden auswirken. Umso wichtiger ist es, dass die Bürgerinnen und Bürger Vertrauen in ihre Behörden und Fachstellen haben.

Gestaltung der Kommunikation mit der Anspruchsgruppe: Sozialdienste nehmen eine verantwortungsvolle öffentliche Aufgabe wahr, die erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen benötigt. Eine gute Akzeptanz ihrer Tätigkeit bei der Bevölkerung ist darum sehr bedeutsam und der Sozialdienst sollte gegenüber Bürgerinnen und Bürgern aktiv kommunizieren. Pasquier (2013) schlägt im Rahmen der

institutionellen Kommunikation als mögliche Kommunikationsmittel Broschüren, Tage der offenen Türen sowie Reportagen und Interviews in Zusammenarbeit mit Journalisten vor (S. 418). Durch Einblick in die Tätigkeit der Organisation soll einerseits der Zugang zu den Leistungen erleichtert und andererseits die Legitimation der Organisation erhöht werden. Welche Formen und Medien den Sozialdiensten zur Verfügung stehen, unterscheidet sich von Ort zu Ort. Sozialdienstleitende sollten aber die zur Verfügung stehenden Mittel nutzen sowie sich dafür einsetzen, dass für die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern Mittel zur Verfügung stehen. Denn eine regelmässige Information über die Tätigkeit des Dienstes erhöht die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit «ihrem» Dienst und stärkt so dessen Glaubwürdigkeit (vgl. Pasquier, 2013, S. 417–419).

Fachwelt

Definition der Anspruchsgruppe: Sozialdienste sind Teil der Fachwelt der Sozialen Arbeit. Sie sollten sich bei der Ausübung ihrer Tätigkeit an fachlichen und professionellen Standards orientieren und dazu mit anderen Akteuren der Fachwelt der Sozialen Arbeit in Kontakt treten. Hochschulen mit ihren Tätigkeiten in Forschung, Lehre und Weiterbildung, die SKOS als nationaler Fachverband, AvenirSocial als Berufsverband sowie regionale Fach- und Austauschgruppen sind neben den Sozialdiensten selber zentrale Akteure der Fachwelt der Sozialen Arbeit.

Gestaltung der Kommunikation mit der Anspruchsgruppe: Gemäss dem Berufskodex (AvenirSocial, 2010) sollten Sozialarbeitende einen kontinuierlichen fachlichen Diskurs führen, ihre Facharbeit systematisch kontrollieren und sich in Zusammenarbeit mit der Forschung mit kritischen Fragen auseinandersetzen (S. 13). Stricker et al. (2015) postulieren, dass die regelmässige Auseinandersetzung mit der Wissenschaft der Sozialen Arbeit und ihren Bezugswissenschaften zur professionellen Arbeit im Sozialwesen gehört (S. 106).

Nachfolgend werden bezogen auf Sozialdienste und ihr Arbeitsgebiet der Sozialhilfe exemplarisch mögliche Aspekte des fachlichen Austauschs und der fachlichen Weiterentwicklung beschrieben:

- Die SKOS als nationaler Fachverband für Sozialhilfe bietet mit Fachtagungen, Weiterbildungen sowie praxisbezogenen Dienstleistungen/Beratungen ein breites Angebot zum fachlichen Austausch und zur fachlichen Weiterentwicklung von Sozialdiensten an. Zudem erarbeitet sie die SKOS-Richtlinien sowie weitere wissenschaftliche Grundlagen rund um das Thema Sozialhilfe.

- Fachhochschulen und andere Institutionen stellen ein breites, auf die Bedürfnisse von Sozialdiensten ausgerichtetes Weiterbildungsangebot zur Verfügung. Im Rahmen von Forschungsprojekten ist es für Sozialdienste zudem möglich, mit Hochschulen und privaten Forschungseinrichtungen zusammenzuarbeiten.
- Regionale Austauschgefässe unter Sozialdiensten sind bedeutsam, um sich im Arbeitsalltag gegenseitig zu unterstützen und zu inspirieren sowie sich über neue Projekte zu informieren.

Sozialdienste, die diese Vielfalt an Möglichkeiten zum fachlichen Austausch und zur fachlichen Weiterentwicklung nutzen, stärken damit auch ihre Legitimation gegenüber der Öffentlichkeit, der Politik, der Verwaltung und ihren Klientinnen und Klienten.

Leistungsbeziehende (Klientinnen und Klienten)

Definition der Anspruchsgruppe: Sozialdienste stehen täglich mit den Leistungsbeziehenden ihrer Angebote, den Klientinnen und Klienten des Dienstes, im Kontakt. Diese Menschen in Notlagen, die auf Beratung und wirtschaftliche Sozialhilfe angewiesen sind, begründen und legitimieren die Existenz und das Angebot der Sozialdienste. Die Perspektive dieser Anspruchsgruppe ist aus diesem Grund zentral. Es handelt sich dabei nicht um eine homogene Gruppe, sondern um Einzelpersonen und Familien, deren Bedürfnisse wahrgenommen werden müssen. Es gibt Sozialhilfebeziehende, die sich organisieren und sich aktiv in den öffentlichen Diskurs einbringen, und es gibt Organisationen, die sich zum Ziel gesetzt haben, die Lebenssituationen und die Interessen von Armutsbetroffenen und Sozialhilfe beziehenden Personen im medialen und politischen Diskurs zu vertreten. Dazu gehören, ohne Anspruch auf eine vollständige Aufzählung zu erheben, folgende Organisationen:

- Verein für Soziale Gerechtigkeit,³⁰
- IG Sozialhilfe,³¹
- ATD Vierte Welt,³²
- Surprise,³³
- Caritas³⁴
- und das Nationale Programm gegen Armut.³⁵

30 <http://armutinfo.ch>

31 <https://ig-sozialhilfe.ch>

32 <https://www.vierte-welt.ch>

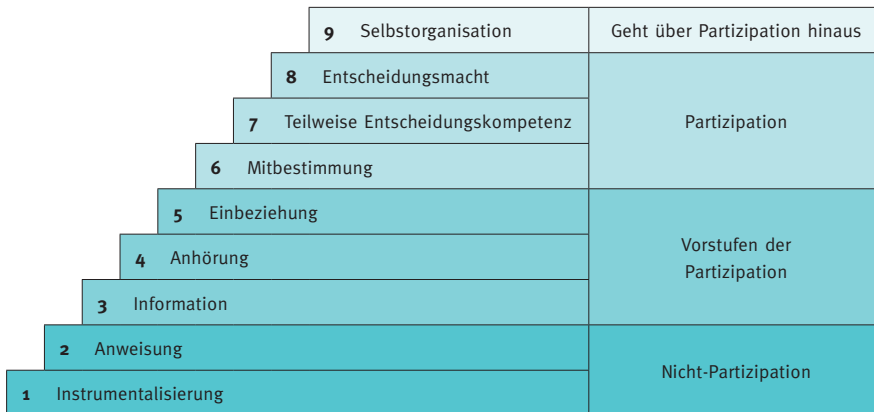
33 <https://surprise.ngo>

34 <https://www.caritas.ch/de/was-wir-sagen/unsere-aktionen/armut-halbieren.html>

35 <http://www.gegenarmut.ch/home>

Gestaltung der Kommunikation mit der Anspruchsgruppe: Leistungsverantwortliche und Mitarbeitende haben verschiedene Möglichkeiten, um mit den oben genannten Anspruchsgruppen in den Dialog zu treten. Nach unseren Kenntnissen der Praxis von Sozialdiensten ist es kaum verbreitet, Sozialhilfe beziehende Personen bei der Weiterentwicklung von Sozialdiensten miteinzubeziehen. In der Gesundheitsförderung und Prävention kennt man neue Ansätze wie die Partizipative Qualitätsentwicklung. Michael T. Wright (2010) beschreibt ein Stufenmodell der Partizipation (vgl. Abbildung 11). Bezieht man sich auf dieses Stufenmodell, könnten für den Einbezug von Sozialhilfebeziehenden bei der Weiterentwicklung von Sozialdiensten die Stufen 3 «Information» bis 6 «Mitbestimmung» zum Tragen kommen.

Abbildung 11: Stufenmodell der Partizipation (Quelle: Wright, 2010, S. 42)



Solche Entwicklungsprozesse unter Miteinbezug der Leistungsbeziehenden tragen zur Legitimation der Sozialdienste gegenüber ihren Klientinnen und Klienten bei. Diese kann verstärkt werden durch eine Auseinandersetzung und allfällige Zusammenarbeit mit Organisationen, die sich mit den Anliegen von Sozialhilfebeziehenden befassen (siehe Aufzählung oben).

4.4 Einblicke in die Praxis

Im Jahr 2016 führten die Hochschule Luzern – Wirtschaft und die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit gemeinsam die Studie «Der Sozialdienst aus Sicht der Gemeindebehörde» durch.

Ziel der Befragung war es, Hinweise zu folgenden Fragen zu erhalten:

- Wie nehmen kommunale Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger ihre Sozialdienste wahr?
- Welches sind dabei die massgeblichen Faktoren, die Einfluss auf die Wahrnehmung der Sozialdienste haben?

Dieses Kapitel bezieht sich auf den Schlussbericht der Studie (Ivo Willimann, Sabine Rimmele, Jonas Willisegger & Werner Riedweg, 2016) und fasst die Ergebnisse der Befragung zusammen.

4.4.1 Angaben zu den Befragten

Beteiligte Gemeinden

Die Erhebung erfolgte mittels eines schriftlichen Fragebogens, der in elf Luzerner Gemeinden an alle Gemeinderatsmitglieder verteilt wurde. Insgesamt haben sich sieben Gemeinden aus dem Grossraum Luzern, drei Entlebucher Gemeinden sowie eine Gemeinde aus einer anderen Region des Kantons Luzern an der Befragung beteiligt. Die Anzahl der Einwohnerinnen und Einwohner in den untersuchten Gemeinden liegt zwischen 663 und knapp 30'000. In sieben Gemeinden ist der Sozialdienst kommunal organisiert, in den übrigen vier Gemeinden ist er regional organisiert.

Rücklaufquote nach Gemeinde

In den elf involvierten Gemeinden wurden insgesamt 53 Gemeinderatsmitglieder in die Befragung einbezogen. 38 Antworten sind eingegangen, was einer Rücklaufquote von 72 Prozent entspricht.

Parteizugehörigkeit

Im Hinblick auf die Parteizugehörigkeit sind CVP und FDP am stärksten vertreten. Im Einzelnen wird folgendes Parteienspektrum abgedeckt:

- CVP: 37 % (14 Personen)
- FDP: 29 % (11 Personen)
- SVP: 11 % (4 Personen)
- SP: 11 % (4 Personen)
- andere Partei: 3 % (1 Person)
- parteilos: 11 % (4 Personen)

Geschlechterverteilung und Alter der Befragten

74 Prozent der Antworten kommen von Männern (28 Personen), 26 Prozent von Frauen (10 Personen). Antworten liegen von Personen im Alter zwischen 37 und 65 Jahren mit folgender Verteilung auf Alterskategorien vor:

- 37 bis 49 Jahre: 29 % (11 Personen)
- 50 bis 54 Jahre: 24 % (9 Personen)
- 55 bis 59 Jahre: 29 % (11 Personen)
- 60 bis 65 Jahre: 18 % (7 Personen)

4.4.2 Die wichtigsten Ergebnisse

Die Hauptauswertungsebene ist die Ressortzuständigkeit der befragten Personen; die Ergebnisse der Befragung werden konsequent nach diesem Attribut aufgeschlüsselt wiedergegeben. Bei den Ressorts wird unterschieden zwischen Präsidium (8 Fragebögen eingegangen), Finanzen (6), Soziales (10), Bildung (7). Ressorts wie Bau, Umwelt oder Sicherheit sind unter «andere Ressorts» (7) zusammengefasst.

Einschätzung des Informationsstandes

Wahrnehmung und Informationsstand sind eng aneinander gekoppelt. Das Erhebungsformular enthielt deshalb einen Abschnitt mit Fragen, die sich mit dem Informationsstand der Gemeinderatsmitglieder beschäftigte. Zu diesen Fragen gehörte auch eine Selbsteinschätzung zum eigenen Informationsstand. Konkret wurden folgende Fragen gestellt:

- Wie gut sind Sie über die Organisation des Sozialdienstes informiert?
- Wie gut sind Sie über die Tätigkeiten des Sozialdienstes informiert?

Den Kenntnisstand zur Organisation des Sozialdienstes stufen 26 der befragten Personen als gut oder eher gut ein (68%), sieben Personen wählten als Antwort «mittel» (18%) und fünf Personen schätzen den eigenen Informationsstand als schlecht oder eher schlecht ein (13%).

In Bezug auf den Kenntnisstand zu den Tätigkeiten des Sozialdienstes wurden folgende Einschätzungen abgegeben: 26 Personen fühlen sich gut oder eher gut informiert (68%), sechs Personen mittel (16%) und weitere sechs Personen schlecht oder eher schlecht (16%).

Abbildung 12: Kenntnisstand zu Organisation und Tätigkeiten des Sozialdienstes nach Ressortverantwortung (n = 28 Gemeinderatsmitglieder, Quelle: Willimann et al., 2016)

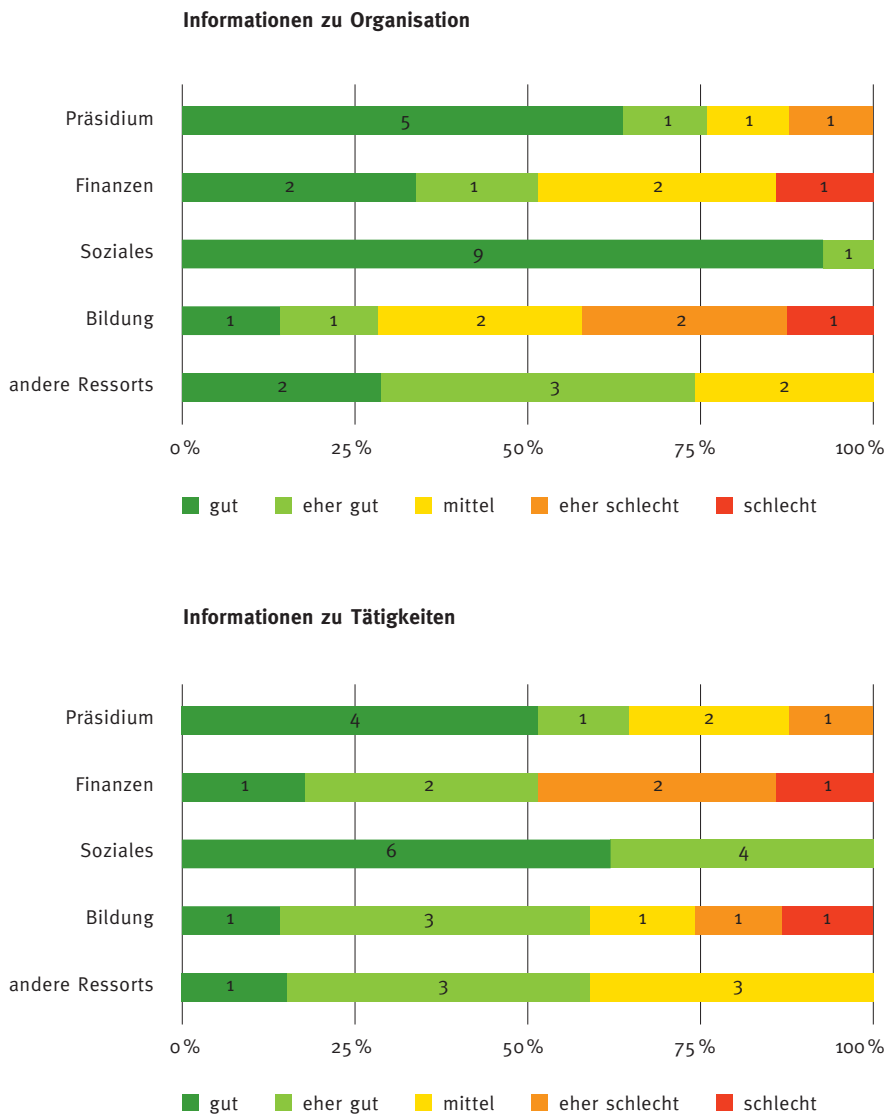


Abbildung 12 zeigt auf, dass die Selbsteinschätzungen sich je nach Ressortzuständigkeit erheblich unterscheiden. Die befragten Sozialvorsteherinnen und Sozialvorsteher fühlen sich allesamt gut oder zumindest eher gut informiert. Gemäss Selbsteinschätzung gibt es die grössten Informationsdefizite bei den Verantwortlichen für die Ressorts Finanzen und Bildung.

Bei jenen Gemeinderatsmitgliedern, die sich in Bezug auf die Tätigkeiten mehr Informationen wünschen, geht es mehrheitlich um zusätzliche Detailkenntnisse. Dies betrifft zum einen die konkrete Arbeit der Sozialdienstmitarbeitenden, zum andern aber vor allem auch eine höhere Transparenz bezüglich der Sozialhilfefälle. Der Wunsch wird geäussert, Informationen zu den betroffenen Personengruppen, zu Beitragshöhen und zur Unterstützungsdauer zu erhalten. Ein Gemeinderatsmitglied bemängelt, dass nur ausserordentliche Fälle thematisiert werden. Eine andere Person äussert sich wie folgt: «Es herrscht aus Diskretionsgründen eine grosse Geheimnistuerei. Den Sozialdienst nehme ich deshalb innerhalb der Verwaltung als Fremdkörper, als distanziert und abgehoben wahr.» Dieselbe Person merkt ausserdem an: «Ich würde gerne aufgrund einiger Fallbeispiele (keine Namen, nur Beispiele) kennenlernen, was genau gemacht wird (Prozesse), welche Möglichkeiten der Sozialdienst hat und welche Grenzen ihm gesetzt sind (Gesetze, Persönlichkeitsschutz etc.)».

Übersicht zu den Informationsquellen

Tabelle 20 zeigt auf, dass innerhalb des Gemeinderates der Sozialvorsteher bzw. die Sozialvorsteherin die häufigste Informationsquelle ist. Die zweitwichtigste Informationsquelle sind Dokumente, wobei je nach Ressort erhebliche Unterschiede bezüglich der konsultierten Dokumente auftreten. Einen direkten Kontakt zum Sozialdienst haben vor allem jene Gemeinderatsmitglieder, die dem Ressort Soziales und auch dem Ressort Bildung vorstehen. Letzteres ist insofern interessant, da die Bildungsvorstände ihren Informationsstand eher kritisch beurteilen. Dabei zeigt sich, dass sich ausgerechnet jene Bildungsvorstände ungenügend informiert fühlen, die als Informationsquelle auch die Mitarbeitenden des Sozialdienstes angeben. Die Stichprobenzahl ist aber zu klein, um diesen Befund statistisch festigen zu können.

Bei den Finanzvorstehern und Finanzvorsteherinnen, die gemäss Abbildung 12 den eigenen Informationsstand ebenfalls eher kritisch beurteilen, fällt auf, dass sie nebst dem Sozialvorsteher bzw. der Sozialvorsteherin hauptsächlich Dokumente als Informationsquelle konsultieren. Zu diesen Dokumenten zählt mit einer Ausnahme immer auch der Jahresbericht. Mit Blick auf alle eingegangenen Antworten sind die Kennzahlen jene Informationen, die am häufigsten konsultiert werden, gefolgt von Jahresberichten und Projektinformationen (vgl. Tabelle 20).

Tabelle 20: Informationsquelle und vorhandene Information nach Ressortzuständigkeit (n = 38 Gemeinderatsmitglieder, Quelle: Willmann et al., 2016)

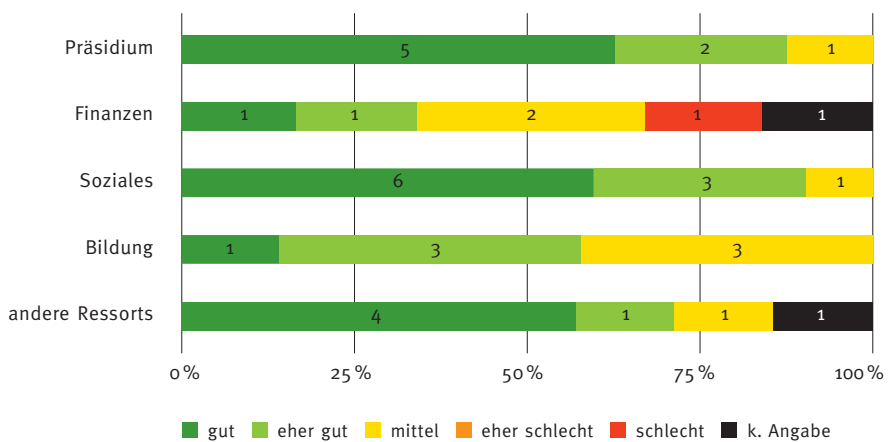
RESSORT	ANZAHL	HAUPTSÄCHLICHE INFORMATIONQUELLE				VORHANDENE INFORMATIONEN					
		SOZIALVORSTEHER /IN	SOZIALDIENST	DOKUMENTE	ANDERE	KENNZAHLEN	JAHRESPLAN	JAHRESBERICHT	FALLBESCHREIBUNGEN	PROJEKTINFOS	ANDERE
Präsidium	8	100%	13%	50%	13%	63%	38%	63%	13%	50%	0%
Finanzen	6	100%	17%	83%	17%	50%	33%	83%	17%	33%	17%
Soziales	10	--	90%	50%	20%	100%	70%	70%	80%	80%	20%
Bildung	7	71%	57%	57%	14%	86%	29%	57%	29%	71%	14%
anderes Ressort	7	71%	14%	29%	43%	71%	29%	71%	29%	71%	14%
TOTAL	38	86%	42%	53%	21%	78%	43%	68%	38%	62%	14%

Beurteilung des Leistungsangebots des Sozialdienstes

Qualität der Leistungserbringung

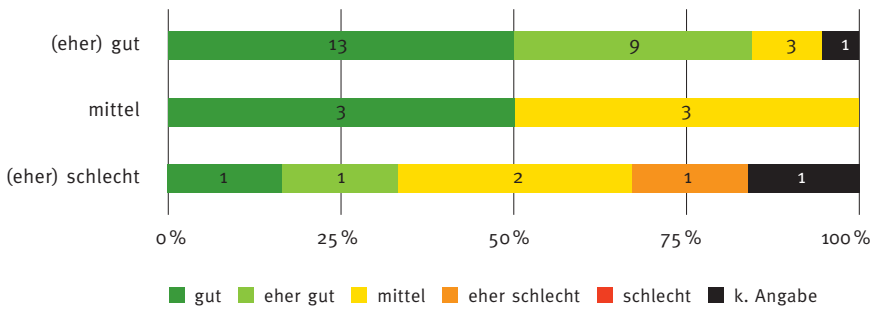
Bezüglich des Leistungsangebots wurde den Gemeinderatsmitgliedern die Frage gestellt, wie sie die Wirksamkeit der vom Sozialdienst erbrachten Leistungen beurteilen. Abbildung 13 zeigt die Ergebnisse aufgliedert nach Ressortzuständigkeit.

Abbildung 13: Beurteilung der Qualität der Leistungserbringung nach Ressortzuständigkeit (n = 38 Gemeinderatsmitglieder, Quelle: Willimann et al., 2016)



Die Qualität der Leistungserbringung wird mehrheitlich als gut oder eher gut eingestuft. Doch auch hier zeigen sich je nach Ressortzuständigkeit unterschiedliche Wahrnehmungen. Die positivsten Beurteilungen werden durch die Gemeindepräsidenten/Gemeindepräsidentinnen und die Sozialvorstände abgegeben, kritischer ist die Beurteilung bei jenen Personen in den Ressorts Finanzen und Bildung. Die Befragungsergebnisse zeigen einen interessanten Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Qualität der Leistungserbringung in Abhängigkeit zur Selbsteinschätzung, wie der Informationsstand über die Tätigkeiten des Sozialdienstes gesehen wird.

Abbildung 14: Beurteilung der Qualität der Leistungserbringung in Abhängigkeit der Selbsteinschätzung zum Informationsstand über die Tätigkeiten des Sozialdienstes (n = 38 Gemeinderatsmitglieder, Quelle: Willimann et al., 2016)

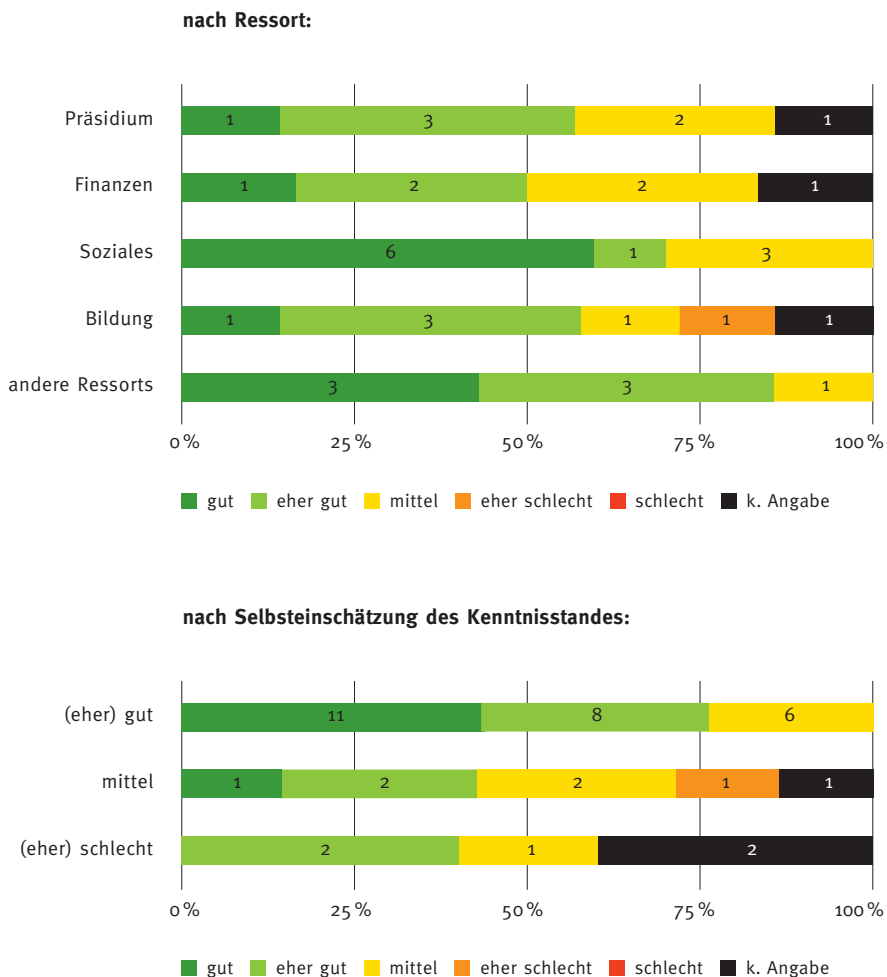


Jene Personen, die den eigenen Informationsstand zu den Tätigkeiten des Sozialdienstes als (eher) gut eingestuft haben, attestieren dem Sozialdienst zu über 80 Prozent eine qualitativ (eher) gute Leistungserbringung. Bei Personen, die sich (eher) schlecht informiert fühlen, liegt dieser Wert bei rund 30 Prozent. Die letzte Aussage stützt sich allerdings auf nur sechs Antworten ab.

Beurteilung der Arbeitsweise des Sozialdienstes

Die Arbeitsweise wird unabhängig von der Ressortzuständigkeit mehrheitlich als wirtschaftlich eingestuft. Bei jenen Personen, die sich gemäss Selbsteinschätzung gut informiert fühlen, fällt die Beurteilung der Arbeitsweise nochmals deutlich positiver aus.

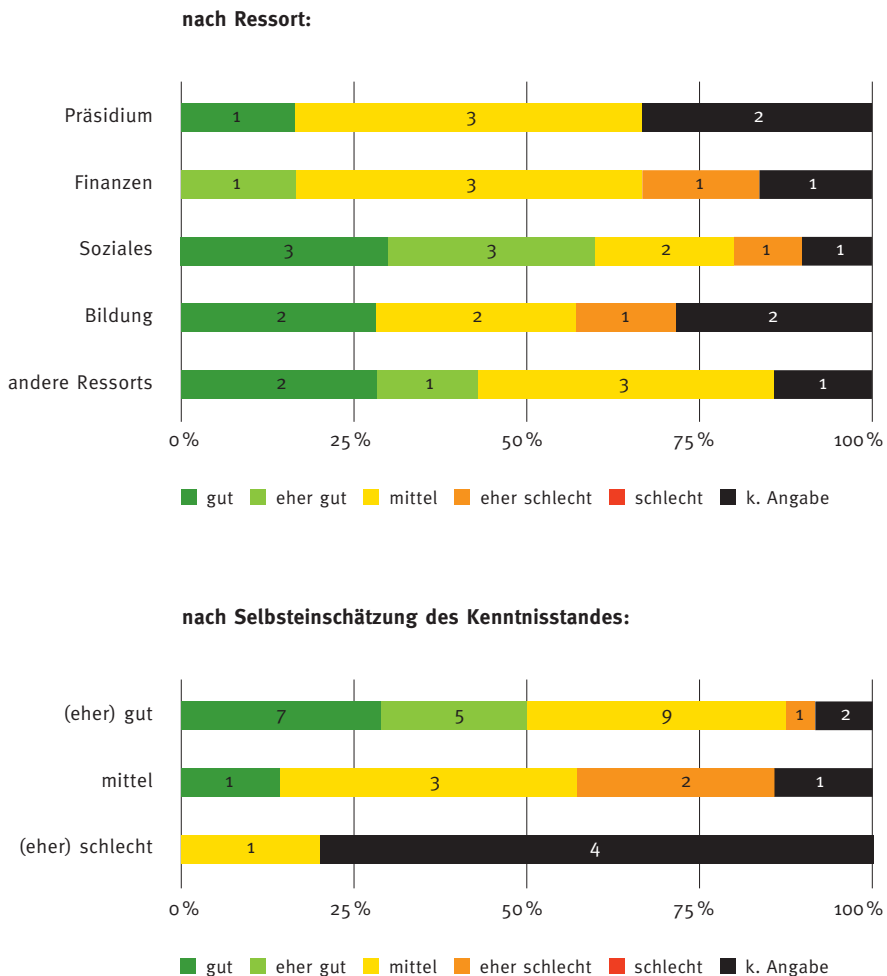
Abbildung 15: Beurteilung der Arbeitsweise (von ++ wirtschaftlich bis – – ineffizient) des Sozialdienstes (n = 38 Gemeinderatsmitglieder, Quelle: Willimann et al., 2016)



Beurteilung der Leistungsgutsprache des Sozialdienstes

Bezüglich der Leistungsgutsprache liegt die Beurteilung durch die Gemeinderatsmitglieder im Durchschnitt eher im Bereich «sparsam», wobei gut ein Drittel der Antworten auf die Mitte zwischen «sparsam» und «freigiebig» entfällt. Die Gemeinderatsmitglieder im Zuständigkeitsbereich des Sozialen beurteilen die Leistungsgutsprache deutlich ausgeprägter auf der sparsamen Seite als die übrigen Gemeinderatsmitglieder. Und auch hier zeigen sich wieder charakteristische Unterschiede in Abhängigkeit zum selbst deklarierten Kenntnisstand.

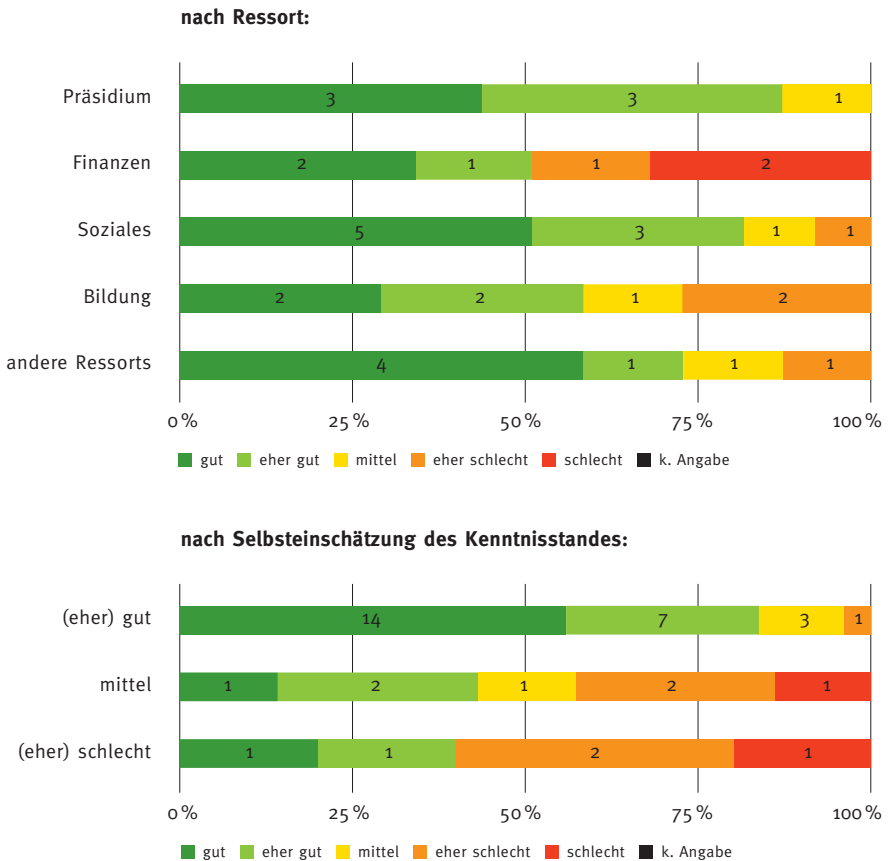
Abbildung 16: Beurteilung der Leistungsgutsprache (von ++ sparsam bis – – freigiebig) des Sozialdienstes (n = 38 Gemeinderatsmitglieder, Quelle: Willmann et al., 2016)



Beurteilung der Kommunikation des Sozialdienstes

Die Gemeinderatsmitglieder wurden anhand einer 5er-Skala (von transparent bis intransparent) gebeten, die Kommunikation des Sozialdienstes einzustufen. Die Kommunikation des Sozialdienstes wird seitens der Gemeinderatsmitglieder mehrheitlich als transparent eingestuft. Bezüglich dieses Aspekts zeigen sich aber je nach Ressortzuständigkeit unterschiedliche Wahrnehmungen. Nebst den Sozialvorsteherinnen und Sozialvorstehern stufen auch die Gemeindepräsidenten und -präsidentinnen die Kommunikation grossmehrheitlich als transparent ein, während bei den Bildungs- und vor allem auch bei den Finanzvorständen diesbezüglich auch Vorbehalte vorhanden sind. Und auch hier zeigen sich wieder die charakteristischen Unterschiede in Abhängigkeit zum selbst deklarierten Kenntnisstand: Jene Personen, die sich gut informiert fühlen, attestieren dem Sozialdienst zu über 80 Prozent eine transparente Kommunikation.

Abbildung 17: Beurteilung der Kommunikation (von ++ transparent bis – intransparent) (n = 38 Gemeinderatsmitglieder, Quelle: Willimann et al., 2016)

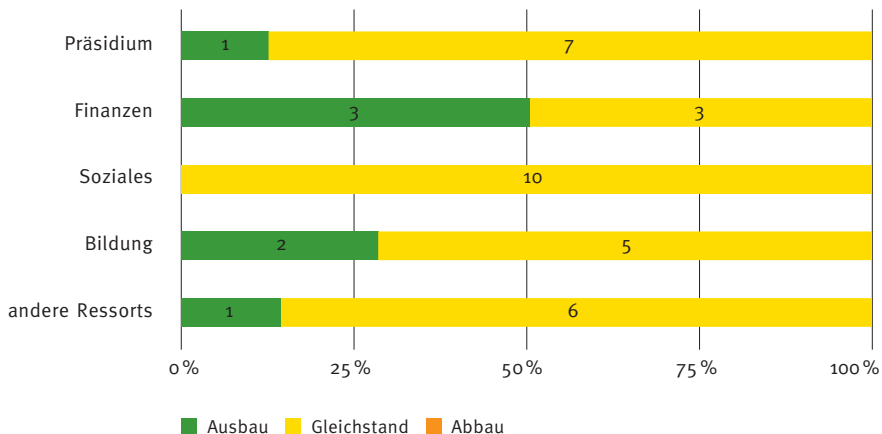


Beurteilung der politischen Kontrolle des Sozialdienstes

Auf die Frage, wie sich die politische Kontrolle des Sozialdienstes entwickeln soll, antworteten 31 Personen, dass das heutige Niveau zu halten sei, sieben Personen wünschen sich einen Ausbau der politischen Kontrolle.

Abbildung 18 zeigt die Einschätzung der politischen Kontrolle des Sozialdienstes nach Ressortzuständigkeit auf. Die Gemeinderatsmitglieder mit dem Ressort Soziales sind mit der praktizierten politischen Kontrolle ausnahmslos zufrieden, die Finanzverantwortlichen wünschen sich am häufigsten einen Kontrollausbau. Jene Personen, die für einen Ausbau der politischen Kontrolle sind, wünschen sich vor allem mehr Transparenz: «Der Sozialdienst sollte offen und transparent über seine Tätigkeit informieren. Die Tätigkeit sollte mit Zahlen dokumentiert werden (nicht nur, wie viele Klienten man betreut, sondern z. B. auch Erfolgs- und Misserfolgswahlen).» In die gleiche Richtung geht die Forderung, dass Berichte und Kennzahlen zu institutionalisieren seien. Ein Gemeinderatsmitglied wünscht sich bei den «grossen Fällen» mehr Mitspracherecht.

Abbildung 18: Beurteilung der politischen Kontrolle nach Ressortzuständigkeit (n = 38 Gemeinderatsmitglieder, Quelle: Willimann et al., 2016)



4.4.3 Fazit der Befragung

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass der Sozialdienst keineswegs das «ungeliebte Kind» innerhalb der Gemeindeverwaltung ist, wie dies möglicherweise hätte erwartet werden können. Die Gemeinderatsmitglieder zeichnen insgesamt ein deutlich positives Bild von den Sozialdiensten in ihrer Gemeinde/Region. Kein signifikanter Einfluss auf diese Einschätzung hat dabei die Sozialhilfequote der Gemeinde/Region, die Grösse des Sozialdienstes oder auch der Umstand, ob der Sozialdienst kommunal oder regional organisiert ist.

Noch am ehesten sind bei den Finanz- sowie bei den Bildungsvorstehenden Vorbehalte gegenüber dem Sozialdienst auszumachen. Für die Beurteilung seitens der Finanzvorständen könnte der vom Sozialdienst ausgehende finanzielle Aufwand eine Rolle spielen. Die kritischere Beurteilung seitens der Bildungsvorstände sehen Leitungspersonen von Sozialdiensten, die mit den Befragungsergebnissen konfrontiert worden sind, vor allem in Zusammenhang mit den unmittelbaren Erfahrungen, die Schulen mit den Sozialdiensten machen können. Zurzeit können wir zu diesen Gründen aber nur Vermutungen anstellen. So könnte eine Rolle spielen, dass das Bildungs- und das Sozialsystem mit ihren je unterschiedlichen gesellschaftlichen Aufträgen verschiedenartige Denk- und Arbeitsweisen entwickelt haben, die bei den beteiligten Fachpersonen beispielsweise in individuellen Fallsituationen Missverständnisse und Spannungen hervorrufen. Es könnte von Wert sein, den Hintergründen dieser Ergebnisse detaillierter nachzugehen. Denn zwischen Schule und Sozialdienst sind Schnittstellen vorhanden (vergleiche Schulsozialarbeit), die diese beiden Institutionen eigentlich dazu prädestinieren, sich gegenseitig als natürliche Partner zu sehen. Dies setzt eine gute Zusammenarbeit voraus. Insofern besteht diesbezüglich offenbar Handlungsbedarf.

Die Ergebnisse zeigen weiter, dass Behördenmitglieder, die sich schlecht informiert fühlen, ein diffuses Unbehagen gegenüber dem Sozialdienst äussern. Die Informationsaufbereitung ist deshalb seitens der Sozialdienste ein Aspekt, der vertieft angeschaut werden müsste. Es stellen sich insbesondere drei Fragen:

- Welche Informationen sind für den Gemeinderat hilfreich, um die politische Kontrollfunktion gegenüber dem Sozialdienst wahrnehmen zu können?
- Welche Informationen können innerhalb der Sozialdienste aufbereitet werden, die es dem Gemeinderat und allenfalls auch anderen Verwaltungsstellen (z. B. Schule, Bauamt) ermöglichen, soziale Zusammenhänge innerhalb der Gemeinde/Region besser zu verstehen?
- Wie kann der Sozialdienst Informationen aufbereiten und zur Verfügung stellen, ohne den Datenschutz respektive die Privatsphäre der Klientinnen und Klienten zu verletzen?

Insbesondere die zweite Frage setzt seitens der Sozialdienste voraus, sich selber auch als Partner und Dienstleister gegenüber dem Gemeinderat und anderen Amtsstellen zu sehen. Diese Grundhaltung kann mit dazu beitragen, die Bedürfnisse der Bevölkerung besser zu erfassen und gezielter in die Gemeindeentwicklung und in die Ausgestaltung kommunaler Leistungsangebote einfließen zu lassen.

4.5 Worauf es ankommt – Leitsätze für Gute Arbeit im Handlungsfeld Legitimation

Dieses Kapitel leitet aus dem Theorieteil und aus den Ergebnissen zur Umfrage «Der Sozialdienst aus Sicht der Gemeindebehörden» Leitsätze für die Gestaltung der Legitimation von Sozialen Diensten ab.

Leitsatz 1:

Gute Arbeit im Handlungsfeld der Legitimation schafft Akzeptanz für die Existenz und Notwendigkeit der Sozialhilfe.

Ziel der Legitimationstätigkeit in Sozialen Diensten ist es, Vertrauen und Akzeptanz für die eigene Tätigkeit zu schaffen. Juristisch sind Soziale Dienste durch gesetzliche Grundlagen (Bundesverfassung und kantonale Sozialhilfegesetze) legitimiert. Für ihre Tätigkeit sind Sozialdienste substanziell auf die Zuwendung von oftmals kommunalen Steuergeldern angewiesen. Dies führt dazu, dass neben der Behörde und der Verwaltung auch die Bürgerinnen und Bürger sowie die Medien Einblicke in die Tätigkeit von Sozialen Diensten erhalten sollen. Grundlage einer hohen Legitimation bildet die aktive Kommunikation über Möglichkeiten, Grenzen und Wirkungen der Tätigkeit von Sozialen Diensten, verbunden mit Transparenz und einer sorgfältigen Verwendung der finanziellen Ressourcen.

Leitsatz 2:

Gute Arbeit im Handlungsfeld der Legitimation macht sichtbar, dass nur leistungsberechtigte Personen Sozialhilfe erhalten.

Soziale Dienste bewegen sich in einem sehr sensiblen Feld: Medien und die politische Öffentlichkeit reagieren auf jeglichen (real oder vermeintlich) ungerechtfertigten Bezug von Sozialhilfe-Geldern. Die Berichterstattung erfolgt in diesen Fällen in der Regel nicht sachlich-analytisch, sondern es kann eine Skandalisierungstendenz beobachtet werden, die oftmals zur Folge hat, dass das System der Sozialhilfe als Ganzes infrage gestellt wird.

Wo gearbeitet wird, passieren Fehler und es kann darum trotz aller Sorgfalt und Kontrolle vorkommen, dass ungerechtfertigt Leistungen ausbezahlt werden. Es ist davon abzusehen, die Prozesse in der direkten Beratungsarbeit mit den Klientinnen und Klienten zu sehr auf die Missbrauchsbekämpfung auszurichten, da unter diesen Umständen kaum eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit aufgebaut werden kann.

Die Sozialdienste sind jedoch dazu angehalten, mit dem Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle professionell umzugehen. Die Praxishilfe der SKOS zu Kontrolle und Sanktionen in der Sozialhilfe (2010) bietet dazu konkrete Anregungen.

Bei festgestellten missbräuchlichen Bezügen ist es Aufgabe des Sozialdienstes, Sanktionen zu verfügen und umzusetzen. Dabei ist das korrekte formelle Verfahren zu wählen und das Verhältnismässigkeitsprinzip zu wahren. Insbesondere darf das Grundrecht auf Existenzsicherung (Art. 12 BV) nicht tangiert werden. Die Legitimation des Sozialdienstes wird gestärkt, wenn er seinen Umgang mit Kontrollen und Sanktionen gegenüber sämtlichen Anspruchsgruppen (Klientinnen und Klienten, Behörden, Öffentlichkeit, Medien) transparent macht und aktiv kommuniziert.

Leitsatz 3:

Gute Arbeit im Handlungsfeld der Legitimation identifiziert die relevanten Anspruchsgruppen des Sozialdienstes und stellt eine adäquate Kommunikation nach innen und nach aussen sicher.

Sozialdienste sind mit verschiedenen Anspruchsgruppen konfrontiert, die bei der Gestaltung der Kommunikation separat berücksichtigt werden müssen. In Zusammenhang mit einer guten Legitimationstätigkeit ist es wichtig, dass der Sozialdienst gegenüber folgenden Anspruchsgruppen kommuniziert:

- Medien
- Bürgerinnen und Bürger
- Politik, Legislative und Exekutive
- verwaltungsinterne Stellen
- Fachwelt
- Selbsthilfe, Interessenvertretungen

Diese Aufzählung ist als Orientierung ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu verstehen. Jeder Sozialdienst sollte für sich die relevanten Anspruchsgruppen erarbeiten und die Beziehung und Kommunikation mit diesen aktiv gestalten. Dabei kann es sich um persönliche Kontakte, Berichte und Kennzahlen, Preetexte, Fachartikel, Veranstaltungen und Tage der offenen Türe, eine Website oder Flyer handeln.

Leitsatz 4:

Gute Legitimation erfordert auf politischer Ebene die Interessenvertretung, Politikberatung und die fachliche Umsetzung von politischen Entscheiden.

Eine überzeugende Sozialarbeitspolitik trägt zur Legitimation von Sozialen Diensten bei. Wie schon oben in Bezug auf die Anspruchsgruppen beschrieben, sind auch hier verschiedene Dimensionen zu unterscheiden. Die Interessenvertretung kann auf einer allgemeinen oder auf einer berufspolitischen Ebene wahrgenommen werden. Zudem zählt es zu den Aufgaben von Sozialdienstleitenden, die Interessen ihres Dienstes innerhalb der kommunalen Strukturen zu vertreten. Entsprechend setzt die Politikberatung eine geklärte und tragfähige Beziehung zwischen Sozialdienstleitenden und politisch Verantwortlichen voraus, damit eine fachliche Beratung möglich ist und angenommen wird. Bei der Umsetzung von politischen Entscheiden bestehen immer Gestaltungsspielräume – diese gilt es zugunsten einer professionellen Arbeit zu nutzen.

Leitsatz 5:

Gut informierte Personen aus Politik und Verwaltung nehmen den Sozialdienst positiver wahr als schlecht informierte Personen.

Die Resultate einer eigenen Umfrage zeigen deutlich auf, dass Gemeinderatsmitglieder, die ihren Kenntnisstand zur Organisation und zu den Tätigkeiten des Sozialdienstes als gut oder eher gut einschätzen, den Sozialdienst positiver wahrnehmen als Gemeinderatsmitglieder, die ihren Kenntnisstand als mittel, eher schlecht oder schlecht einschätzen (vgl. Kapitel 6). Dieses Resultat zeigte sich in allen erfragten Bereichen (Qualität der Leistungserbringungen, Beurteilung der Arbeitsweise, Beurteilung der Leistungsgutsprache, Beurteilung der Kommunikation). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass gut informierte Gemeinderatsmitglieder im Vergleich zu weniger gut informierten Gemeinderatsmitgliedern:

- die allgemeine Qualität der Leistungserbringung des Sozialdienstes positiver beurteilten,
- die Arbeitsweise des Sozialdienstes als wirtschaftlicher einschätzten,
- die Leistungsgutsprache des Sozialdienstes als sparsamer einschätzten
- und die Kommunikation des Sozialdienstes als transparenter wahrnahmen.

Diese Ergebnisse zeigen auf, dass eine offensive Ausgestaltung der Kommunikation innerhalb der Gemeinde zu einer hohen Legitimation des Sozialdienstes beiträgt.

Leitsatz 6:

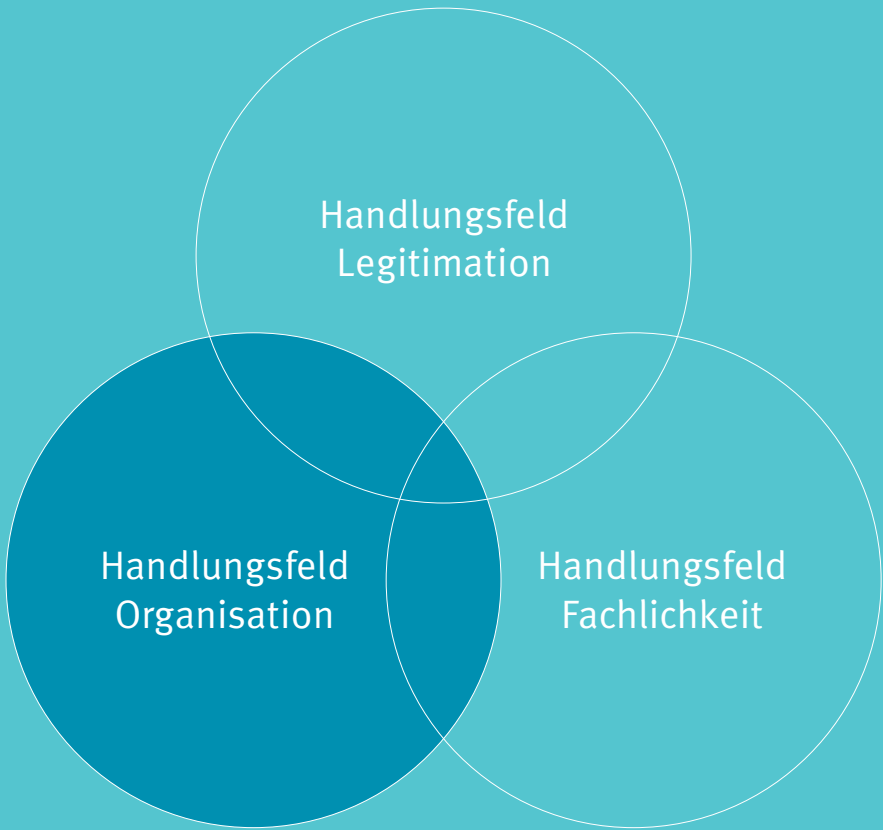
Gute Kommunikation von Sozialdiensten setzt geklärte Zuständigkeiten, Kompetenzen, Abläufe und Prozesse voraus.

Für Sozialdienste ist es wichtig, die Kommunikation mit geklärten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zu organisieren. Bei der Umsetzung können Konzepte sehr hilfreich sein, die festhalten, was bei der Kommunikation mit Klientinnen und Klienten standardmässig berücksichtigt werden muss, welche internen Kommunikationsgefässe bestehen und wie gegenüber Behörden, Medien und der Öffentlichkeit kommuniziert wird. Eine aktive Kommunikation kann im Rahmen der Jahresplanung mitberücksichtigt und je nach Bedarf mit situativen und reaktiven Formen der Kommunikation ergänzt werden. Da Krisen häufig unerwartet auftreten und eine professionelle Handhabung erfordern, sollten Soziale Dienste ein Krisenkommunikationskonzept erstellen.

Leitsatz 7:

Gut ausgebildete, fachlich vernetzte und sich mit der Organisation identifizierende Leitungsverantwortliche und Mitarbeitende tragen zur Legitimation des Sozialdienstes bei.

Sozialarbeitende sind dazu aufgefordert, einen kontinuierlichen fachlichen Diskurs zu führen, ihre Facharbeit systematisch zu kontrollieren und sich in Zusammenarbeit mit der Forschung mit kritischen Fragen auseinandersetzen (vgl. AvenirSocial, 2010, S. 13). Die Erfüllung dieses professionsbezogenen Anspruchs trägt auch zur Legitimation von Sozialen Diensten bei. Die Akzeptanz von Sozialen Diensten kann erhöht werden, wenn Leitungsverantwortliche und Mitarbeitende von Sozialdiensten gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen fachlich fundiert argumentieren und sich auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse berufen können. Diese Kompetenz der Fachpersonen muss aufgebaut und gepflegt werden. Eine transparente interne Planung in Bezug auf die Mitgliedschaft in wichtigen Verbänden und Gremien sowie die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen bilden dazu die Grundlage.



Handlungsfeld
Legitimation

Handlungsfeld
Organisation

Handlungsfeld
Fachlichkeit

Die Arbeitssituation für Sozialarbeitende gestalten

- 5.1** Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – die Perspektive der Sozialarbeitenden

- 5.2** Arbeitssituationen gestalten – Einführung in zwei arbeitspsychologische Modelle

- 5.3** Einblicke in die Praxis
 - 5.3.1** Angaben zu den Befragten
 - 5.3.2** Attraktivitätsfaktoren
 - 5.3.3** Faktoren, die die Attraktivität der Arbeit einschränken

- 5.4** Worauf es ankommt – Leitsätze für die Gestaltung der Arbeitssituation von Sozialarbeitenden



5 Die Arbeitssituation für Sozialarbeitende gestalten

Die Gestaltung der Arbeitssituation ist ein organisationales Thema und hätte folglich in Kapitel 2 «Handlungsfeld Organisation» diskutiert werden können. Diese Einleitung erläutert, warum wir einen anderen Weg wählten und uns dazu entschlossen haben, die Perspektive der Sozialarbeitenden zu vertiefen und ihren Bedürfnissen und Anforderungen an gut gestaltete Arbeitssituationen im Sozialen Dienst einen eigenen Teil der Publikation zu widmen.

Sozialarbeitende als zentrale Ressource des Dienstes

Bereits 1989 wiesen Paula Lotmar und Edmond Tondeur in ihrem Klassiker «Führen in sozialen Organisationen» darauf hin, dass «Kunden und Mitarbeiter gemeinsam im Mittelpunkt des Geschehens in der Organisation stehen» (S. 21). Diese Aussage betont den Stellenwert der Mitarbeitenden für die Organisation und passt ausgezeichnet auf die Situation von Sozialen Diensten, die eine personenbezogene Dienstleistung anbieten, welche die Sozialarbeitenden und die Klientinnen und Klienten des Sozialdienstes in einer Koproduktion gemeinsam erbringen.³⁶ Die Erkenntnis, dass die Mitarbeitenden die zentrale Ressource einer Organisation sind, ist unbestritten und wird in der Literatur und in der Praxis häufig betont. Eine Organisation kann noch so perfekt organisiert sein – ohne «gute Mitarbeitende», die das operative Tagesgeschäft ausführen, wird ihr Zweck nicht erfüllt.

Wir richten in diesem Kapitel der Publikation den Blick bewusst auf die Mitarbeitendenkategorie der Sozialarbeitenden, da diese als Fachpersonen der Sozialen Arbeit für die Qualität der Arbeit im Sozialen Dienst (mit-)entscheidend sind. Damit

³⁶ Für eine Vertiefung siehe Kapitel 2.2.

Sozialarbeitende ihre Arbeit im Sozialdienst gut ausführen können, benötigen sie Rahmenbedingungen, die ihren Bedürfnissen und Anforderungen entsprechen. Eine Voraussetzung dafür ist, dass Sozialdienstleitende wissen, wodurch sich eine gute Arbeitssituation gemäss theoretischen Erkenntnissen und der Einschätzung von Sozialarbeitenden auszeichnet. Weiter ist zentral, dass die Stellenleitenden im Alltag bei der Gestaltung der Arbeit bereit sind, diese Anforderungen und Bedürfnisse der Sozialarbeitenden so weit als möglich zu berücksichtigen.

Sozialarbeit als anspruchsvolle Tätigkeit

Die Fachliteratur beschreibt einmütig, dass die Tätigkeit von Sozialarbeitenden in Sozialen Diensten aus vielerlei Gründen anspruchsvoll ist. Hildegard Pamme und Joachim Merchel (2014) halten fest, dass die Arbeit als Sozialarbeiterin/Sozialarbeiter im Sozialdienst ein hohes strukturelles Belastungspotenzial aufweist, und gehen auf die vielfältigen Spannungsverhältnisse (z. B. zwischen Hilfe und Kontrolle), auf die geringe Standardisierbarkeit (z. B. immer wieder neue Situationen, die flexibles Handeln und individuelles Helfen erfordern und deren Ausgang unklar ist) sowie auf die hohe Verantwortung der Arbeitstätigkeit ein (S. 12–13). Patrick Fassbind (2012) beschreibt die Arbeit als Sozialarbeiterin/Sozialarbeiter im öffentlichen Sozialdienst als «Knochenjob», der seelisch-psychisch an die Substanz geht, dessen Erfolg schwer zu messen ist und dessen positive Wirkung selten den Fachpersonen im Sozialdienst zugeschrieben wird (S. 22). Steiger (2015) erwähnt den Zwangskontext, unter dem die Sozialarbeit in der Sozialhilfe stattfindet. Pfiffner (2017b) wiederum beschreibt die Kombination zwischen hohen Anforderungen (z. B. hohe Fallzahlen, Klientinnen und Klienten mit Mehrfachproblematiken) und begrenzten Ressourcen (z. B. finanzielle und zeitliche Ressourcen des Sozialen Dienstes) (S. 30). Das vorliegende Kapitel nimmt den Blickwinkel der Sozialarbeitenden ein und schaut hin, wie diese ihre Arbeit im Sozialen Dienst wahrnehmen und wie man den damit verbundenen Herausforderungen im Hinblick auf die Entwicklung von Qualität begegnen kann.

Hohe Fluktuation und Schwierigkeiten bei der Besetzung vakanter Sozialarbeitsstellen

In der Fachliteratur und im Austausch mit der Praxis sind die hohe Fluktuation und die Schwierigkeiten bei der Besetzung vakanter Sozialarbeitsstellen in Sozialen Diensten seit Jahren ein Dauerthema. Viele Publikationen, die sich in den letzten Jahren mit Fragestellungen rund um Sozialdienste beschäftigt haben, benennen die Fluktuation von Sozialarbeitenden und die Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung als zentrale Herausforderungen beim Führen eines Sozialdienstes

Der hohe Anteil an Sozialarbeitenden, die ihre Stelle im Sozialen Dienst innerhalb relativ kurzer Zeit wieder verlassen (vgl. Kapitel 5.3.1 sowie Pfiffner, 2016 & Steiger, 2015) zeigt auf, dass es nicht im gewünschten Rahmen gelingt, Sozialarbeitende

im Sozialdienst längerfristig an die Organisation zu binden. Pffner (2016) beschreibt zudem bezogen auf die Arbeit in Sozialen Diensten, dass 60 Prozent der Sozialarbeitenden mit Kündigungsabsichten zukünftig eine Stelle ausserhalb des Arbeitsgebiets der Sozialhilfe und des Kindes- und Erwachsenenschutzes suchen möchten (S. 28).

Die Resultate werfen die Frage nach den Gründen dieser zahlreichen Stellenwechsel auf. Dieser Teil des Handbuchs setzt hier an und beschreibt, welche Faktoren dazu führen, dass Sozialarbeitende ihre Arbeit im Sozialen Dienst als attraktiv einschätzen und welche Faktoren die Attraktivität ihrer Arbeit verringern.

Wenig Grundlagen zum Personalmanagement und zur Personalentwicklung vorhanden

Obwohl in der Literatur und in der Praxis immer wieder betont wird, dass die Mitarbeitenden das wichtigste Gut einer Organisation sind, halten Joachim Merchel, Hildegard Pamme und Adam Khalaf (2012) in ihrem Buch zum mehrjährigen Forschungsprojekt «Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)» fest, dass sich der Fachdiskurs in der Sozialen Arbeit in der Regel auf Strukturfragen fokussiert und die Perspektive der Mitarbeitenden dabei häufig vernachlässigt wird: «Wenn über den ASD diskutiert wurde, dann vor allem über Strukturfragen. (...) Die Mitarbeiter liefen bei einer solchen Konzentration auf Strukturfragen nebenher. (...) In den Diskussionen wurde wenig beachtet, dass Strukturen an sich noch nichts bewirken, wenn sie nicht von Mitarbeitenden entsprechend ihrem Sinngehalt verstanden und praktiziert werden» (S. 9).

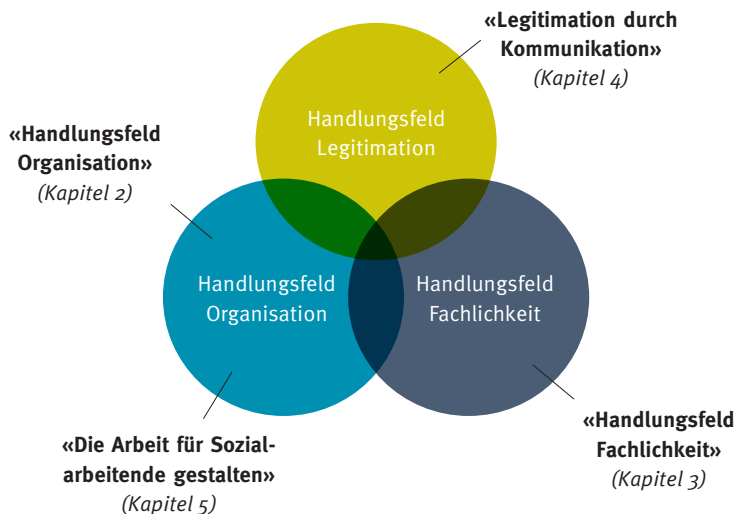
Die ASD in Deutschland verfügen selten über ein systematisiertes Personalmanagement und auch die Personalentwicklung ist ein Thema, das in der Regel wenig strukturiert angegangen wird (Merkel et al., 2012, S. 9ff.). Merkel et al. (2012) empfehlen den Führungskräften der ASD, die Mitarbeitenden stärker in den Fokus ihrer Leitungstätigkeit zu nehmen und als eigenen Steuerungsbereich zu berücksichtigen: «Es reicht nicht aus, nur an die Mitarbeitenden zu appellieren, in Strukturen tätig zu werden, den strukturellen Rahmen produktiv zu verarbeiten, qualifiziert und motiviert zu arbeiten. Eine Organisation muss dafür Sorge tragen, dass ein solcher Appell auch umgesetzt werden kann: Sie muss Mitarbeiter gezielt auswählen, beobachten, bewerten und fördern. (...) Kurz: Mitarbeiter müssen ein eigenes Thema des Managements werden, als eigener Fokus in den Aufmerksamkeitsraum der Leitung aufgenommen werden» (S. 10).

Die oben stehenden Aussagen beziehen sich auf die Situation von ASD in Deutschland. Für die Schweiz existiert kein Überblick zur Verbreitung von Personalmanagement und Personalentwicklung in Sozialen Diensten. Aufgrund unseres Einblicks in die Praxis vermuten wir, dass – analog zur Situation in den ASD in Deutschland – in kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten in der Schweiz ein systematisiertes Personalmanagement und eine strukturierte Personalentwicklung kaum verbreitet sind. Mit der Beschreibung der Anforderungen der Sozialarbeitenden an Gute Arbeit im Sozialdienst möchte diese Publikation Grundlagen für die Personalentwicklung und das Personalmanagement in Sozialdiensten schaffen.

5.1 Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten – die Perspektive der Sozialarbeitenden

Im Fokus des vorliegenden Kapitels steht die Gestaltung der Arbeitssituation, die zum Handlungsfeld der Organisation gehört (vgl. Abbildung 19). Die Gestaltung der Arbeitssituation wird bezogen auf die Mitarbeitendenkategorie der Sozialarbeitenden beschrieben. Dieses Kapitel der Publikation betrachtet das Thema Gute Arbeit und die Entwicklung von Qualität somit aus dem Blickwinkel der Fachpersonen und ihren Anforderungen und Bedürfnissen an die Arbeitsbedingungen im Sozialdienst.

Abbildung 19: Modell zur Gestaltung Guter Arbeit in Sozialdiensten (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meinhold & Matul, 2011, S. 118)



Eine gute Arbeitssituation im Sozialen Dienst zeichnet sich aus der Perspektive der Sozialarbeitenden möglicherweise dadurch aus, dass die Arbeitstätigkeit spannend ist, es Möglichkeiten zur Weiterentwicklung gibt und ein wohlwollendes und unterstützendes Arbeitsklima herrscht. Bei den beschriebenen Erwartungen der spezifischen Anspruchsgruppe handelt es sich um eine exemplarische Aufzählung. Wie Meinhold und Matul (2011) festhalten, ist eine «differenzierte Auseinandersetzung mit manifesten (ausgesprochenen) und latenten (unausgesprochenen) Erwartungen» von wesentlicher Bedeutung und ein Gesamtbild der – möglicherweise widersprüchlichen – Qualitätsvorstellungen ergibt sich erst aus einer anspruchsrgruppenübergreifenden Betrachtung (S. 60). Somit müssen die Erwartungen der Anspruchsgruppen (hier Sozialarbeitende) an Gute Arbeit im Sozialdienst im Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses immer vor Ort erfragt werden.

Dieser Publikationsteil erfasst die Arbeitssituation als Betrachtungsgegenstand aus der Mitarbeitendenlogik. Zentrale Themenbereiche sind zum Beispiel auf der organisationalen Ebene die Gestaltung von Arbeitsaufgaben und auf der sozialen Ebene die Gestaltung des sozialen Handlungsraums, wozu das Sozialklima sowie die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und die soziale Unterstützung durch Arbeitskolleginnen/Arbeitskollegen gehören.

Für die Entwicklung von Guter Arbeit stehen die Gestaltung der Arbeitsaufgaben, das Personalmanagement inklusive der Personalentwicklung, das Betriebliche Gesundheitsmanagement und die Mitarbeitendenbefragung als mögliche Instrumente und Themen im Fokus.

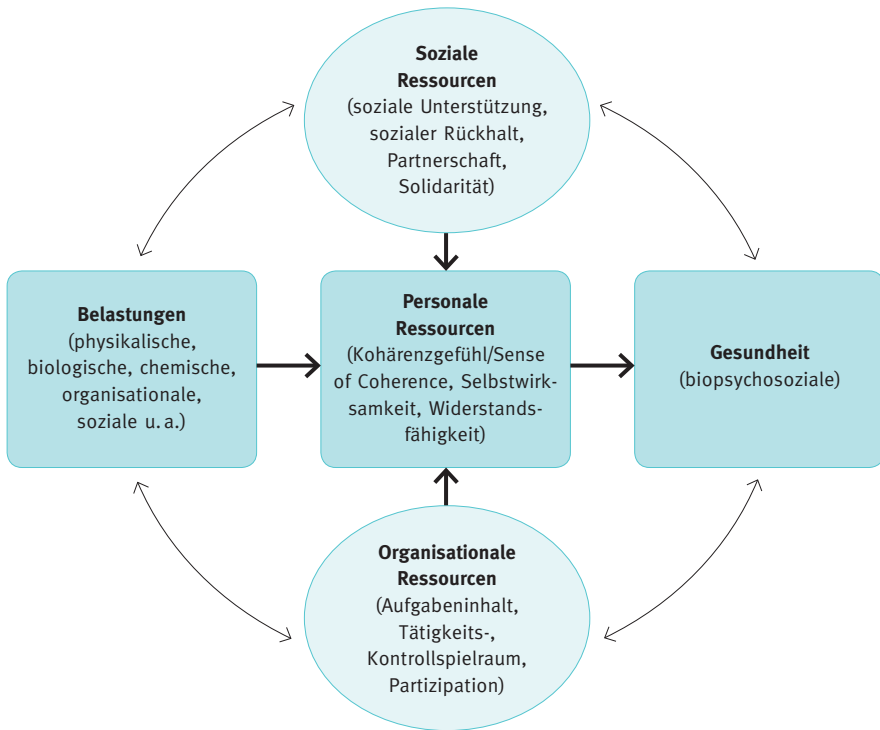
5.2 Arbeitssituationen gestalten – Einführung in zwei arbeitspsychologische Modelle

Das vorliegende Kapitel beschreibt theoretische Erkenntnisse und Modelle zur Gestaltung der Arbeitssituation. Wir beziehen uns auf die Arbeitspsychologie, die sich mit der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitssituationen befasst. Gemäss der Arbeitspsychologie zeichnet sich gute Arbeit dadurch aus, dass sie die Gesundheit und die Motivation von Mitarbeitenden positiv beeinflusst sowie eine Persönlichkeitsentwicklung ermöglicht.

Das Belastungs-Ressourcen-Gesundheits-Modell

Um Arbeit gut gestalten zu können, muss man wissen, wie die ausführenden Personen ihre Arbeit beurteilen. In der Arbeitspsychologie werden Arbeitssituationen mithilfe von Ressourcen-Belastungs-Modellen analysiert. Mitarbeitende werden gefragt, welche positiven Aspekte («Ressourcen») und welche negativen Aspekte («Anforderungen/Belastungen») ihre Arbeit aufweist. Dieses Kapitel führt in die zentralen Begrifflichkeiten der Ressourcen und Belastungen von Arbeitssituationen ein und beschreibt exemplarisch das Belastungs-Ressourcen-Gesundheits-Modell von Ivar Udris (2006) (vgl. Abbildung 20).

Abbildung 20: Vereinfachtes Belastungs-Ressourcen-Gesundheits-Modell (Quelle: Udris, 2006, S. 10)



Wir beziehen uns hier auf das Belastungs-Ressourcen-Gesundheits-Modell von Udris (2006), da es das Konzept der Salutogenese übernommen und in der Arbeitspsychologie angewandt hat. Aaron Antonovsky hat den Begriff der Salutogenese geprägt und sich als Erster damit beschäftigt, «warum und wie jemand trotz verschiedener (mikrobiologischer, chemischer, physikalischer, psychologischer, sozialer und kultureller) krankheitserregender Bedingungen gesund bleibt» (Antonovsky, 1979, zit. in Udris, 2006, S. 4). Die Salutogenese untersucht somit diejenigen Prozesse, welche die Gesundheit fördern und erhalten. Dieser Ansatz war für die Medizin, die sich zuvor nur mit der Pathogenese («Was macht wieso krank?») beschäftigt hat, revolutionär. Der Salutogenese-Ansatz von Antonovsky hat in der Forschung und in der Praxis viel Echo ausgelöst und sich rasch verbreitet.

Ivar Udris und sein Forschungsteam haben das Konzept der Salutogenese in die Arbeitspsychologie übertragen und im Rahmen des SALUTE-Projekts umfassend erforscht. Das SALUTE-Forschungsprojekt ging der Frage nach, warum einige Menschen trotz hoher beruflicher Belastungen gesund bleiben, andere hingegen krank werden. Udris (2006) versteht Gesundheit als dynamisches Gleichgewicht, das immer wieder hergestellt werden muss und das von äusseren Bedingungen (Belastungen und Ressourcen der Umwelt) und inneren Bedingungen (Ressourcen der eigenen Person) abhängt (S. 6).

Abbildung 20 zeigt auf, dass das vereinfachte Belastungs-Ressourcen-Gesundheits-Modell davon ausgeht, dass beim Verrichten von Arbeit auf eine Person verschiedene Belastungen einwirken und ihr gleichzeitig verschiedene Ressourcen zur Verfügung stehen, die ihr helfen, die an sie gestellten Anforderungen/Belastungen zu bewältigen.

Dabei verhält es sich nach dem Waage-Prinzip: Ist das Gleichgewicht zwischen Ressourcen und Belastungen intakt oder überwiegen die Ressourcen, gelingt es der Person, die an sie gestellten Anforderungen/Belastungen zu bewältigen und sie bleibt gesund. Gerät jedoch die Balance zwischen Belastungen/Anforderungen und Ressourcen zu Ungunsten der Ressourcen aus dem Gleichgewicht, gelingt es der Person nicht mehr, die an sie gestellten Anforderungen/Belastungen zu bewältigen und sie wird krank.

Abbildung 20 zeigt zudem die Vielfalt von arbeitsbezogenen Belastungen und Ressourcen auf. In der Arbeitspsychologie unterscheidet man unter anderem zwischen physikalischen, biologischen, chemischen, organisationalen und sozialen Belastungen/Anforderungen, die je nach Situation gleichzeitig auftreten und auf eine Person einwirken können.

Udris (2006) definiert Ressourcen der Gesundheit als die Gesamtheit der einer Person zur Verfügung stehenden gesundheitsschützenden und gesundheitsfördernden Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten (S. 7).

In der Arbeitspsychologie unterscheidet man zwischen organisationalen Ressourcen, sozialen Ressourcen und personalen Ressourcen.

Organisationale Ressourcen

Organisationale Ressourcen liegen in der Umwelt der Person und beziehen sich auf den beruflichen Kontext. Udris (2006) definiert organisationale Ressourcen als im Betrieb oder Beruf liegende, situative Bedingungen (S. 7). Organisationale Ressourcen entfalten gemäss Udris (2006) ihre gesundheitsschützende Wirkung, indem sie

die Person dabei unterstützen, mit den Anforderungen der Arbeit zurechtzukommen respektive den Belastungen auszuweichen oder diese zu bewältigen (S. 7).

Bei den organisationalen Ressourcen handelt es sich um Tätigkeitsbedingungen, betriebliche Bedingungen oder Hilfsmittel, die der arbeitenden Person verschiedene Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen und ihr so erlauben, ihre individuellen Fähigkeiten einzusetzen und weiterzuentwickeln (Udris 2006, S. 7).

Als Beispiele für organisationale Ressourcen nennt Udris (2006) unter anderem die Aufgabenvielfalt, die Ganzheitlichkeit von Arbeitsaufgaben oder Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bei der Arbeit.

Soziale Ressourcen

Soziale Ressourcen liegen ebenfalls in der Umwelt der Person. Udris (2006) definiert sie als die Gesamtmenge der einer Person zur Verfügung stehenden gesundheitsschützenden und -fördernden Merkmale des sozialen Handlungsraums (S. 7). Soziale Unterstützung kann vom beruflichen Umfeld (z. B. Vorgesetzte, Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen) sowie vom privaten Umfeld (z. B. Partner/Partnerin, Verwandte, Freunde) vermittelt werden (Udris, 2006, S. 7).

Als berufsbezogene Beispiele für soziale Ressourcen nennt Udris (2006) den kooperativ-partizipativen Führungsstil, Unterstützungsangebote von Vorgesetzten und Arbeitskollegen/Arbeitskolleginnen sowie ein positives Sozialklima.

Personale Ressourcen

Unter personalen Ressourcen versteht Udris (2006) «mehr oder weniger habitualisierte, d. h. situations-konstante, aber zugleich flexible gesundheitserhaltende und -wiederherstellende Handlungsmuster sowie Überzeugungssysteme der Person» (S. 7). Bei den personalen Ressourcen handelt es sich somit um relativ stabile kognitive Überzeugungen und Erklärungsmuster, die eine Person unbewusst verinnerlicht hat und die ihre gesamte Wahrnehmung und ihr Handeln massgeblich beeinflussen. Udris (2006) weist darauf hin, dass bezogen auf die personalen Ressourcen in der Arbeitspsychologie eine Vielzahl sich teilweise stark überschneidende Konzepte existieren, und fasst zusammen, dass sich als Metadimensionen durch all diese Konzepte die «Selbstkontrolle» und der «psychologische Sinn» ziehen.

Abbildung 20 zeigt auf, dass Udris (2006) davon ausgeht, dass sich die Belastungen und die Ressourcen einer Arbeitssituation wechselseitig beeinflussen und dass das Vorhandensein und das Nutzen von Ressourcen dazu führt, dass die bestehenden Belastungen sich weniger negativ auf die Gesundheit auswirken. Die Dicke

der Pfeile zeigt, dass insbesondere das Vorhandensein von personalen Ressourcen dazu führt, dass sich Belastungen weniger negativ auf die Gesundheit auswirken. Da soziale und organisationale Ressourcen jedoch wiederum die personalen Ressourcen beeinflussen, wirken sich diese ebenfalls positiv auf die Gesundheit des Individuums aus.

In der Arbeitspsychologie werden Belastungs- und Ressourcenmodelle verwendet, um die Arbeitssituation von Individuen zu analysieren. Dabei wird zwischen organisationalen, sozialen und personalen Ressourcen sowie verschiedenen Anforderungen/Belastungen unterschieden. Diese Analyse ist notwendig und ein erster Schritt zur guten Arbeitsgestaltung.

Das Konzept zur Aufgabengestaltung nach Eberhard Ulich

Wir haben das Konzept zur motivations-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung von Eberhard Ulich (2011) als Rahmenmodell in dieser Publikation gewählt, da es die oben beschriebene Ressourcenperspektive aufnimmt und sich auf die Gestaltung der Arbeitsaufgabe fokussiert. Es ist daher ein geeignetes Modell, um der Frage nachzugehen, wie Gute Arbeit aus Sicht von Mitarbeitenden gestaltet werden sollte. Ulichs Konzept beinhaltet sieben zentrale, in der Arbeitsaufgabe liegende Ressourcen. Diese sieben Ressourcen von Arbeitsaufgaben finden sich übereinstimmend in der Stressforschung und der handlungstheoretischen Forschung, also in zwei zentralen Teilgebieten der Arbeitspsychologie, und fassen somit das heutige Wissen über die gute Gestaltung von Arbeitsaufgaben zusammen.

Der zentrale Stellenwert der Arbeitsaufgabe für die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit von Mitarbeitenden ist seit längerer Zeit bekannt. Ulich (2011) beschreibt dies ausführlich in seinem Standardwerk der Arbeitspsychologie (S. 201ff.). Ulich bezieht sich einleitend auf Walter Volpert (1987), der beschreibt, dass die Arbeitsaufgabe den Schnittpunkt zwischen Organisation und Individuum darstellt und daher der relevanteste Teil der Arbeitsbedingungen sei (Volpert, 1987, zit. in Ulich, 2011, S. 202). In einem weiteren Teil führt er in das Konzept der Aufgabenorientierung nach Frederick Edmund Emery (1959) ein. Ulich (2011) definiert die Aufgabenorientierung als «einen Zustand des Interesses und Engagements, der durch bestimmte Merkmale der Aufgabe hervorgerufen wird» (S. 203). Aufgabenorientierung beschreibt somit, wie eine Arbeitsaufgabe gestaltet werden sollte, damit das Interesse der arbeitenden Person geweckt wird und diese motiviert ist, die ihr übertragene Aufgabe auszuführen.

Ulich (2015) verweist auf Frederick Edmund Emery und Einar Thorsrud (1982), die in ihrer Publikation folgende fünf Gestaltungsmerkmale beschreiben, welche die Entwicklung einer Aufgabenorientierung begünstigen:

- Ganzheitlichkeit,
- Anforderungsvielfalt,
- Möglichkeiten der sozialen Interaktion,
- Autonomie
- sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten (Emery & Thorsrud, 1982, zit. in Ulich, 2015, S. 256).

Ulich (2011) übernimmt in seinem Konzept zur motivations-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Aufgabengestaltung die fünf Dimensionen von Emery und Thorsrud (1982) und ergänzt diese mit den beiden Dimensionen «Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit» sowie «Sinnhaftigkeit».

Der Autor beschreibt, dass eine Aufgabengestaltung, die diese sieben Merkmale berücksichtigt, vielfältige positive Wirkungen hat, indem sie die Motivation, die Gesundheit, die fachliche Qualifikation, die soziale Kompetenz, die Selbstwirksamkeit und die Flexibilität der Mitarbeitenden fördern kann (Ulich, 2011, S. 207). Zudem weist er darauf hin, dass durch diese Art der Aufgabengestaltung den Mitarbeitenden im Arbeitsalltag die Möglichkeit gegeben wird, bei der Ausübung ihrer Tätigkeit Verantwortung zu übernehmen (S. 207).

Beschreibung der sieben Ressourcen

In den folgenden Textabschnitten werden die Gestaltungsmerkmale zur guten Aufgabengestaltung nach Ulich (2011, S. 206) kurz beschrieben (vgl. Abbildung 21). Diese sieben tätigkeitsbezogenen Ressourcen orientieren sich alle an fundierten Konzepten und Erkenntnissen der Arbeitspsychologie. Es würde den Rahmen dieser Publikation sprengen, den Hintergrund der sieben Gestaltungsmerkmale ausführlich zu beschreiben. Wir definieren daher alle sieben Ressourcen und beschreiben dann gemäss Ulich (2011, S. 206) und Antje Ducki (2000) die angenommene Wirkung und die mögliche Umsetzung im Arbeitsalltag.

Abbildung 21: Merkmale motivations-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (Quelle: Ulich, 2011, S. 206)

Gestaltungsmerkmale	Angenommene Wirkung	Realisierung durch ...
Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> · Mitarbeitende erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit · Mitarbeitende erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst 	... Aufgabe mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen
Anforderungsvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> · Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden. · Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden. 	... Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane
Möglichkeit der sozialen Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> · Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden · Gegenseitige Unterstützung hilft Belastungen besser ertragen 	... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> · Stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung · Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein 	... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> · Allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten · Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiterentwickelt 	... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen.
Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> · Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen · Schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbstgewählte Interaktionen 	... Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten
Sinnhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> · Vermittelt das Gefühl, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein · Gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen 	<p>... Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht infrage gestellt wird</p> <p>... Produkte und Produktionsprozesse, deren ökologische Unbedenklichkeit überprüft und sichergestellt werden kann</p>

Ressource «Ganzheitlichkeit/Vollständigkeit»

Definition: Die Ganzheitlichkeit/Vollständigkeit von Arbeitsaufgaben wird in der Arbeitspsychologie seit Jahrzehnten intensiv erforscht und der positive Einfluss dieser Ressource auf die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit von Mitarbeitenden ist gut belegt (Eberhard Ulich & Marc Wülser, 2018, S. 270–275). Das Konzept der Ganzheitlichkeit/Vollständigkeit geht auf die Handlungsregulationstheorie von Walter Volpert, Rainer Oesterreich und Winfried Hacker zurück. Winfried Hacker und Peter Richter (1990) unterscheiden zwischen der hierarchischen und der sequenziellen Vollständigkeit (S. 128–129).

- «Die hierarchische Vollständigkeit einer Tätigkeit bezieht sich auf die kognitiven Ausführungsebenen wie das Denken, das Wahrnehmen und das unbewusste Verarbeiten von Informationen. Eine vollständige Tätigkeit zeichnet sich dadurch aus, dass diese bewusst regulierte Vorgänge (wie z. B. das Denken, die Wahrnehmung, die Vorstellung) und nicht bewusst regulierte Vorgänge (automatisierte, psychische Prozesse) gleichermaßen anregt.
- Die sequenzielle Vollständigkeit bezieht sich auf die verschiedenen Stadien einer Handlung und beschreibt, dass sich eine vollständige Tätigkeit dadurch auszeichnet, dass diese zielbildende, planende, kontrollierende und ausführende Teiltätigkeiten miteinander verbindet» (Hacker, Richter, 1990, S. 129).

Angenommene Wirkung: Gemäss Ulich (2011) bewirkt die Ganzheitlichkeit von Arbeitsaufgaben, dass die Mitarbeitenden die Bedeutung und den Stellenwert ihrer Tätigkeit erkennen und dass sie aus der Tätigkeit selbst Rückmeldungen über den eigenen Arbeitsfortschritt erhalten (S. 206). Ducki (2000) hält fest, dass ganzheitliche Aufgaben die individuellen Kompetenzen erweitern und so ihre gesundheitliche Wirkung entfalten (S. 48). Sie beschreibt weiter, dass die Vollständigkeit einer Tätigkeit dazu führt, dass die Mitarbeitenden Kontrolle über die Ziele und die Ausführung der Tätigkeit erlangen und dass dies zur Folge hat, dass die Arbeitssituation für die einzelne Person «durchschaubarer, verstehbarer und beherrschbarer» wird (Ducki, 2000, S. 48). Gemäss Ducki führen somit vollständige Arbeitstätigkeiten dazu, dass das Individuum seine Arbeitsaufgabe besser ausführen kann, da es sie besser versteht und die Aufgabe darum leichter zu bewältigen ist.

Realisierung durch...: Ulich (2011) beschreibt, dass die Ressource der Ganzheitlichkeit/Vollständigkeit von Aufgaben sich umsetzen lässt, indem den einzelnen Mitarbeitenden Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Teiltätigkeiten übertragen werden (S. 206). Zudem empfiehlt Ulich (2011) Aufgaben so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden selbständig überprüfen können, ob die Ergebnisse ihrer Tätigkeit mit den gestellten Anforderungen übereinstimmen (S. 206).

Ressource «Anforderungsvielfalt»

Definition: Arbeitsaufgaben mit hoher Anforderungsvielfalt zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Einsatz unterschiedlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten und unterschiedlichen Wissens erfordern (Ulich, S. 206).

Angenommene Wirkung: Arbeitsaufgaben mit hoher Anforderungsvielfalt ermöglichen es den Mitarbeitenden, individuelle Fähigkeiten und Kenntnisse einzusetzen, und beugen zugleich einseitigen Belastungen vor (Ulich, 2011, S. 206). Ducki (2000) beschreibt, dass eine hohe Anforderungsvielfalt der Tätigkeit individuelle Entwicklungsmöglichkeiten zulässt (S. 49). Udris (2006) nimmt an, dass eine hohe Anforderungsvielfalt dazu führt, dass die ausführende Person ihre Tätigkeit als sinnhaft empfindet (S. 11).

Realisierung durch...: Anforderungsvielfalt kann gemäss Ulich (2011) umgesetzt werden, indem den Mitarbeitenden Arbeitsaufgaben gestellt werden, die den Einsatz von vielfältigen unterschiedlichen Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten ermöglichen (S. 206). Gemäss Ulich (2011) sollten die Arbeitsaufgaben zudem unterschiedliche Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane stellen (S. 206). Dies kann zum Beispiel umgesetzt werden, indem mit der Arbeitstätigkeit verschiedene Sinne (z.B. Sehen, Gehör und Tastsinn) angesprochen werden und die Ausübung der Arbeitstätigkeit verschiedene Bewegungsformen (z.B. Gehen, Stehen, Sitzen) ermöglicht.

Ressource «Möglichkeiten der sozialen Interaktion»

Definition: Ducki (2000) unterscheidet zwischen der aufgabenbezogenen Kommunikation und der aufgabenunspezifischen sozialen Kommunikation (S. 49).

- Aufgabenbezogene Kommunikation umfasst die Gelegenheiten zur sozialen Interaktion, die sich durch Kooperationsanforderungen der Arbeitsaufgabe (z.B. Absprachen über Art der Erledigung der Aufgabe) ergeben.
- Die aufgabenunspezifische soziale Kommunikation umfasst alle weiteren Möglichkeiten zur sozialen Interaktion, die sich durch die soziale Situation an sich ergeben. Ducki (2000) verweist zudem darauf, dass die personenbezogene Arbeit einen Sonderfall darstellt, da die soziale Interaktion hier Teil der Arbeitsaufgabe ist (S. 49).

Angenommene Wirkung: Ulich (2011) beschreibt, dass soziale Interaktion als Ressource wirkt, indem sie hilft, Schwierigkeiten gemeinsam zu bewältigen und Belastungen besser zu ertragen (S. 206). Er spricht damit die soziale Unterstützung an, die durch soziale Interaktion vermittelt wird. Die soziale Unterstützung gehört zu

den sozialen Ressourcen und ihre Wirkung wird seit Jahren intensiv erforscht. Ulich, Wülser (2018) halten in Bezug auf den Forschungsstand fest: «Soziale Unterstützung als soziale Ressource spielt offensichtlich eine wichtige Rolle für den Schutz und die Förderung des individuellen Wohlbefindens und der Gesundheit» (S. 45).

Realisierung durch... : Ulich (2011) empfiehlt, Arbeitsaufgaben so zu gestalten, dass deren Bewältigung Kooperation nahelegt oder voraussetzt (S. 206).

Ressource «Autonomie»

Definition: Analog zur Ressource «Ganzheitlichkeit/Vollständigkeit» wird das Konzept der Autonomie in der Arbeitspsychologie seit Jahrzehnten intensiv erforscht und der positive Einfluss dieser Ressource auf die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit sind gut belegt (Ulich, Wülser, 2018, S. 275–279). Rund um die Ressource Autonomie fällt eine grosse Begriffsvielfalt auf. Semmer (1990) weist auf diese Vielfalt der Begriffe hin und hält fest:

«Handlungsspielraum, Tätigkeitsspielraum, Freiheitsgrade, Kontrolle, Autonomie, Job decision latitude – so vielfältig die Terminologie und so nuancenreich die Konzepte auch sind: In der einschlägigen Literatur herrscht grosse Einmütigkeit, dass die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, über möglichst viele Aspekte seines Lebens – und somit auch seiner Arbeit – selbst zu entscheiden oder zumindest mitzuentcheiden, zu den Kriterien einer menschenwürdigen Lebensführung im Allgemeinen wie einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung im Besonderen zu zählen ist» (S. 190).

Wir verwenden in dieser Publikation analog zum Modell von Ulich (2011) den Begriff der Autonomie.

Angenommene Wirkung: Die beschriebenen Wirkungen von Autonomie bei der Ausübung von Arbeitsaufgaben sind zahlreich und vielfältig. Ducki (2000) weist darauf hin, dass Autonomie die Voraussetzung für die Wahrnehmung und Ausübung von Kontrolle ist und so ausführenden Personen Einfluss über die Arbeitssituation ermöglicht (S. 49). Ulich (2011, S. 206) und Ducki (2000, S. 49) beschreiben, dass die Autonomie die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme fördert und das Selbstwertgefühl steigert.

Ulich (2011) erwähnt zudem, dass Autonomie die Erfahrung vermittelt, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein (S. 206).

Realisierung durch... : Laut Ducki (2000) zeichnet sich Autonomie durch das Zurverfügungstellen von hohen Entscheidungsspielräumen bei der inhaltlichen, zeitlichen und räumlichen Strukturierung von Aufgaben aus (S. 49). Ulich (2011) beschreibt dies ähnlich und hält fest, dass sich Autonomie durch Aufgaben mit Dispositions-

und Entscheidungsmöglichkeiten auszeichnet. Um den einzelnen Mitarbeitenden Autonomie zu gewähren, sollten folglich Arbeitsaufgaben so gestaltet werden, dass sie dem Individuum Freiräume bezogen auf die inhaltliche, zeitliche und räumliche Erledigung der Arbeitsaufgabe lassen.

Ressource «Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten»

Definition: Die Ressource «Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten» ist eng mit der Persönlichkeitsentwicklung verbunden. Das bedeutet, dass Aufgaben, die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten, dem Individuum die Gelegenheit geben, sich über die Tätigkeit und die beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten hinaus weiterzuentwickeln.

Angenommene Wirkung: Ulich (2011) hält fest, dass durch Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bei der Ausübung von Arbeitsaufgaben die allgemeine geistige Flexibilität gefördert wird sowie berufliche Qualifikationen erhalten und weiterentwickelt werden (S. 206). In der Arbeitspsychologie ist die Bedeutung von lernförderlichen Aufgaben gut erforscht (Ulich, Wülser, 2018, S. 362). Es konnten zahlreiche positive Effekte dieser Ressource aufgezeigt werden, so verhindert sie zum Beispiel Monotonie sowie das frühzeitige Abbauen von Fähigkeiten und wirkt sich positiv auf die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden aus.

Realisierung durch...: Ulich (2011) beschreibt, dass Arbeitsaufgaben so gestaltet werden sollten, dass sie immer wieder neue Problemlösungen erfordern und dass es der ausführenden Person ermöglicht wird, zur Lösung vorhandene Qualifikationen einzusetzen bzw. neue Qualifikationen zu erwerben (S. 206).

Ressource «Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit»

Definition: Ulich (2011) versteht unter dem Begriff der Zeitelastizität und stressfreien Regulierbarkeit, dass der ausführenden Person Zeitspielräume bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben zur Verfügung gestellt werden.

Angenommene Wirkung: Ulich (2011) weist darauf hin, dass das Zurverfügungstellen von Zeitspielräumen der quantitativen Überlastung (unangemessenen Arbeitsverdichtung) von Mitarbeitenden entgegenwirkt und dass Freiräume für stressfreies Nachdenken geschaffen werden.

Realisierung durch...: Ulich (2011) beschreibt, dass Aufgaben so gestaltet werden sollten, dass ein Zeitpuffer bei der Festlegung von Vorgabezeiten zur Verfügung gestellt wird.

Ressource «Sinnhaftigkeit»

Definition: Gemäss Ulich (2011) wird eine Tätigkeit von der ausübenden Person als sinnhaft empfunden, wenn die gesellschaftliche Nützlichkeit der eigenen Aufgabe erkennbar, nachvollziehbar und akzeptiert ist (S. 206).

Angenommene Wirkung: Ulich (2011) beschreibt, dass die Sinnhaftigkeit dem Individuum Sicherheit vermittelt, dass die individuellen Interessen mit den gesellschaftlichen Interessen übereinstimmen und ihm so das Gefühl vermittelt wird, an der Erstellung gesellschaftlich wertvoller Produkte beteiligt zu sein (S. 206). Ducki (2000) beschreibt, dass das Erleben von Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit zu Arbeitsfreude und Arbeitsstolz führt und dass dadurch das Selbstbild positiv beeinflusst wird (S. 49).

Realisierung durch... : Ulich (2011) hält fest, dass Produkte hergestellt werden sollten, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht infrage gestellt wird und dass die ökologische Unbedenklichkeit von Produkten und Produktionsprozessen im Auge behalten werden sollte (S. 206).

5.3 Einblicke in die Praxis

Im November 2012 führte die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit im Rahmen der Veranstaltungsreihe Praxisforum Sozialdienste eine schriftliche Befragung durch, die der Frage nachging, welche Aspekte ihrer Arbeit den Sozialarbeitenden im Sozialen Dienst gut gefallen und welche Aspekte ihnen weniger gut gefallen.

Der Fragebogen bestand neben verschiedenen demografischen Angaben aus zwei offenen Fragen zur Arbeit der Sozialarbeitenden:

1. Welche Faktoren machen die Arbeit als Sozialarbeitende(r) auf dem Sozialdienst für mich attraktiv?
2. Welche Faktoren machen die Arbeit als Sozialarbeitende(r) auf dem Sozialdienst für mich unattraktiv?

Die Antworten der Sozialarbeitenden wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse zusammenfassend ausgewertet. Die Attraktivitätsfaktoren und die Faktoren, welche die Arbeit unattraktiv machen, wurden getrennt betrachtet und jeweils nach organisationalen und sozialen Aspekten kategorisiert und grafisch dargestellt. In einem weiteren Schritt wurden die wichtigsten Erkenntnisse beschrieben und mit dem Konzept der gesundheits-, motivations- und persönlichkeitsförderlichen Aufgabengestaltung von Ulich (vgl. Kapitel 5.2) sowie weiteren arbeitspsychologischen Erkenntnissen in Zusammenhang gestellt.

5.3.1 Angaben zu den Befragten

Geschlechterverteilung und Alter der Befragten

Insgesamt haben 65 Sozialarbeitende aus 13 Sozialdiensten an der Befragung teilgenommen. 47 Befragte (72 %) sind Frauen, 18 Befragte (28 %) sind Männer. Die Geschlechterverteilung ist damit beinahe deckungsgleich mit der Studie von Roger Pfiffner (2016), bei der 536 Sozialarbeitende/Berufsbeistände zu Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in Sozialen Diensten befragt wurden und in der 73 % der Befragten weiblich und 27 % männlich waren.

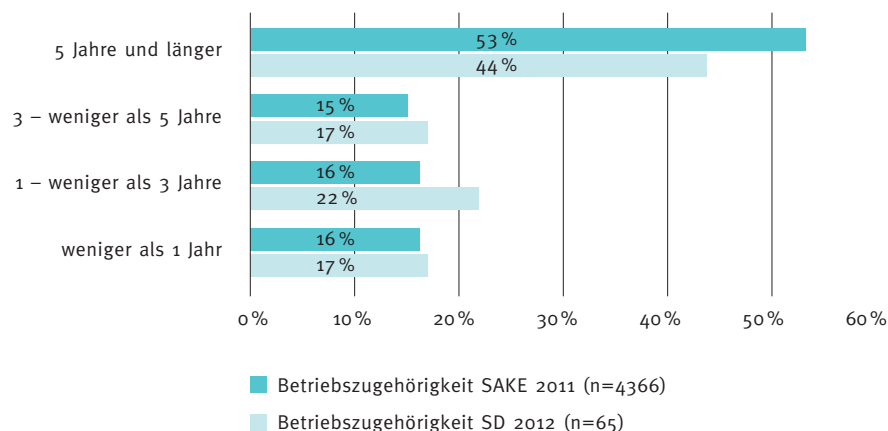
Die befragten Sozialarbeitenden sind zwischen 25 und 62 Jahre alt, das Durchschnittsalter beträgt 43 Jahre. In den befragten Diensten arbeiten zwischen 1 und 11 Sozialarbeitende.

Dauer der Betriebszugehörigkeit

Das Dienstalster der befragten Sozialarbeitenden weist eine grosse Spannweite zwischen 1 Monat und 30 Jahren auf. Abbildung 22 zeigt auf, dass 44 % der Befragten schon 5 Jahre und länger auf dem Sozialdienst arbeiten, 17 % der Sozialarbeitenden arbeiten zwischen 3 und weniger als 5 Jahren im selben Dienst, 22 % arbeiten seit 1 und weniger als 3 Jahren auf dem Dienst und wiederum 17 % der Sozialarbeitenden arbeiten seit weniger als 1 Jahr beim jetzigen Dienst.

Vergleicht man die Angaben zur Dauer der Betriebszugehörigkeit der befragten Sozialarbeitenden (vgl. Abbildung 22) mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit in der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) des Bundesamtes für Statistik (BFS, 2011) (ebenfalls Abbildung 22), so fällt auf, dass bei den befragten Sozialdiensten der Anteil langjähriger Mitarbeitender (>5 Jahre und länger) mit 44 % deutlich geringer ist als bei der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung, in der sich der Anteil langjähriger Mitarbeitender auf 53 % aller Arbeitnehmenden beläuft. Bei den befragten Sozialarbeitenden ist im Vergleich zur SAKE-Befragung (16 %) der Anteil von Mitarbeitenden erhöht, die zwischen 1 und weniger als 3 Jahren im Sozialdienst tätig sind (22 %). Da in der SAKE-Befragung Arbeitnehmende unterschiedlichster Branchen befragt werden, weisen die Daten darauf hin, dass es in Sozialen Diensten im Vergleich zu anderen Branchen weniger Mitarbeitende gibt, die langjährig (mehr als 5 Jahre) im selben Betrieb arbeiten und dass überdurchschnittlich viele Personen ihre Arbeitsstelle innerhalb relativ kurzer Zeit wechseln.

Abbildung 22: Dienstalster der befragten Sozialarbeitenden (Quelle: eigene Umfrage 2012, n=65) und Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (Quelle: Bundesamt für Statistik, 2011, n=4366) im Vergleich



Die hier beschriebenen Ergebnisse zum Dienstalster der Sozialarbeitenden in Sozialen Diensten sind mit anderen empirischen Daten konsistent. So weist Pfiffner (2017a) auf die relativ geringe durchschnittliche Beschäftigungsdauer in der Sozialhilfe hin (S. 23) und Steiger (2015) erwähnt, dass viele Sozialarbeitende höchstens ein paar Jahre an derselben Stelle bleiben und dass, bezogen auf den Kanton Bern, zwischen 30 und 50 % der Sozialarbeitenden in Sozialdiensten «seit weniger als 3 Jahren» an ihrer jetzigen Stelle tätig sind.

Berufserfahrung

Pfiffner (2017a) betont, dass viele Sozialarbeitende, die in der Sozialhilfe tätig sind, über eher wenig Berufserfahrung verfügen (S. 23). Steiger (2015) bezeichnet Stellen von Sozialarbeitenden in der Sozialhilfe als Sprungbrettjobs, da sich auf freie Stellen häufig nur Personen melden, die eben erst ihre Ausbildung absolviert haben und viele davon dann nur relativ kurze Zeit als Mitarbeitende im Sozialdienst bleiben.

Diese Feststellung, dass mehrheitlich wenig erfahrene Sozialarbeitende in der Sozialhilfe arbeiten, kann auf die hier vorliegende Umfrage nicht übertragen werden. Mit 78,4 % weisen über drei Viertel der befragten Sozialarbeitenden mehr als 3 Jahre Arbeitserfahrung im Sozialdienst auf, wovon 41,5 % zwischen 3 und 10 Jahren Arbeitserfahrung als Sozialarbeitende im Sozialdienst haben und 36,9 % der Befragten sogar über mehr als 10 Jahre Erfahrung als Sozialarbeitende im Sozialdienst verfügen.

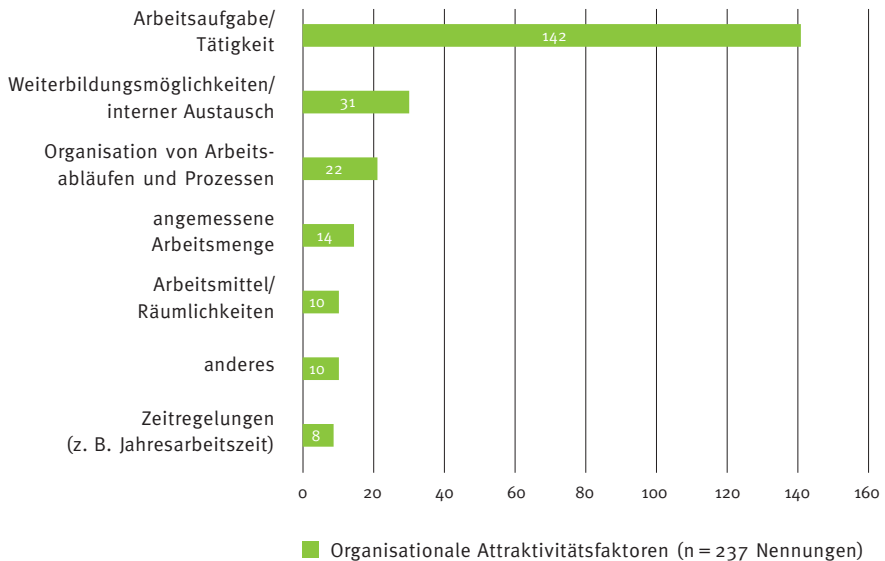
5.3.2 Attraktivitätsfaktoren

Kapitel 5.3.2 fasst die Antworten der 65 befragten Sozialarbeitenden auf die Frage zusammen, welche Faktoren ihrer Arbeit sie attraktiv finden. Die Antworten der Sozialarbeitenden wurden in zwei Hauptkategorien eingeteilt: organisationale Faktoren und soziale Faktoren. Die nachfolgenden Abschnitte zeigen auf, dass die befragten Sozialarbeitenden eine Vielzahl an organisationalen und sozialen Faktoren nennen, die ihrer Einschätzung nach die Attraktivität der Arbeit im Sozialdienst positiv beeinflussen.

Organisationale Faktoren

Abbildung 23 zeigt auf, dass die Befragten eine Vielzahl an organisationalen Faktoren nennen, die ihre Arbeit als Sozialarbeitende/r im Sozialdienst attraktiv machen.

Abbildung 23: Genannte organisationale Attraktivitätsfaktoren im Überblick (Quelle: eigene Befragung 2012, n = 65 Sozialarbeitende)



Die Tätigkeit im Sozialen Dienst stellt den befragten Sozialarbeitenden verschiedene zentrale Ressourcen zur Verfügung.

Abbildung 23 zeigt auf, dass die befragten Sozialarbeitenden mit 142 Nennungen viele Aspekte der Arbeitsaufgabe/Tätigkeit nennen, die ihre Arbeit im öffentlichen Sozialdienst attraktiv machen. Dieses Ergebnis zeigt auf, dass für die Befragten die positive Bewertung der Tätigkeit ein starker Motivator zur Ausübung ihrer Arbeit ist.

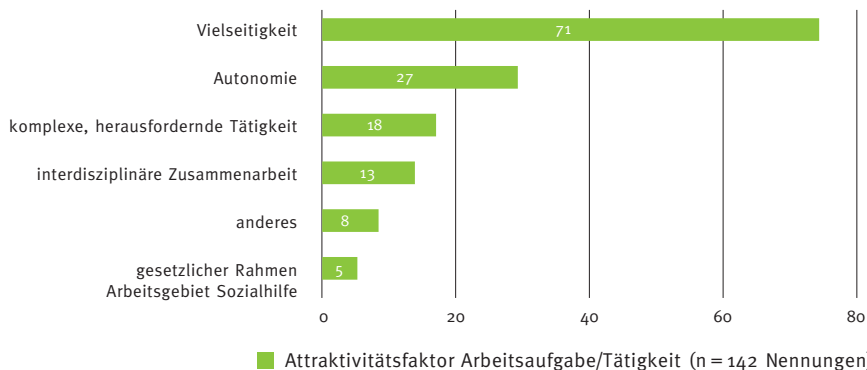
Weiterbildungsmöglichkeiten und Möglichkeiten zum internen Austausch sind Faktoren, die dazu führen, dass die Befragten ihre Arbeit im Sozialdienst als attraktiv einschätzen. Weiterbildungsmöglichkeiten und interne Austauschmöglichkeiten werden mit 31 Nennungen am zweithäufigsten als organisationale Faktoren genannt, die die Arbeit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst attraktiv machen. Inhaltlich nennen die Befragten dabei interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten sowie interne Austauschgefäße wie die Supervision und die Intervention in etwa gleich häufig als Faktoren, die ihre Arbeit im Sozialen Dienst attraktiv machen.

Aspekte der Organisation von Arbeitsabläufen und Prozessen werden von vielen Befragten als Faktoren genannt, welche die Arbeit im Sozialdienst attraktiv machen. Am dritthäufigsten (n = 22 Nennungen) nennen die Befragten Aspekte der Organisation von Arbeitsabläufen und Prozessen als organisationale Faktoren, die ihre Arbeit im Sozialdienst attraktiv machen. Die Befragten nennen in absteigender Häufigkeit «klare Arbeitsabläufe und Strukturen», «klare Kompetenzregelungen» und «gut organisierte Zusammenarbeit von Sozialarbeitenden und Sachbearbeitenden» als Aspekte, die ihre Arbeit im Sozialen Dienst attraktiv machen.

Vertiefung: Attraktivitätsfaktor Arbeitsaufgabe

Da die tätigkeitsbezogenen Aspekte mit 142 Nennungen von den Befragten mit deutlichem Abstand am häufigsten als Attraktivitätsfaktoren für ihre Arbeit im Sozialdienst genannt werden (vgl. Abbildung 23) und dieses Resultat für die Gestaltung Guter Arbeit aus der Perspektive der Sozialarbeitenden zentral ist, wird in den folgenden Textabschnitten beschrieben, welche Aspekte der Tätigkeit dazu führen, dass die Befragten ihre Tätigkeit im Sozialen Dienst als attraktiv einschätzen.

Abbildung 24: Attraktivitätsfaktor Arbeitsaufgabe/Tätigkeit (Quelle: eigene Befragung 2012, n = 65 Sozialarbeitende)



Die Vielseitigkeit der Tätigkeit ist gemäss Einschätzung der Befragten ein zentraler Attraktivitätsfaktor bei der Arbeit als Sozialarbeitende/r im Sozialdienst.

Die Vielseitigkeit wird von den Befragten 71 Mal als Attraktivitätsfaktor für ihre Arbeit im Sozialdienst genannt. Aus den zahlreichen Schilderungen und Beschreibungen zur Vielseitigkeit der Tätigkeit spricht viel Enthusiasmus, Engagement und Interesse der Befragten für ihre Arbeit im Sozialdienst. Daraus lässt sich schliessen, dass viele Befragte intrinsisch motiviert sind und ihre Tätigkeit als sinnhaft empfinden.

Schaut man sich die Antworten zur Vielseitigkeit an, fällt auf, dass diese in vier Unterkategorien eingeteilt werden können:

- *Aufgabenvielfalt*: Der breite Aufgabenbereich und die damit verbundenen unterschiedlichen Aufgaben führen dazu, dass die Tätigkeit im Sozialdienst von vielen Befragten als sehr abwechslungsreich und interessant eingeschätzt wird.
- *Begleitung von Klientinnen/Klienten*: Den Befragten gefällt, dass sie bei ihrer Tätigkeit im Sozialdienst die Klientinnen und Klienten umfassend und längerfristig begleiten und betreuen können.
- *Vielfältige Problemstellungen/Anliegen der Klientinnen/Klienten*: Die Befragten geben an, dass der breite Mix an Problemstellungen/Anliegen («kein Fall ist wie der andere») ihre Tätigkeit interessant macht.
- *Beraterische und administrative Aufgaben*: Die Kombination von beraterischen und administrativen Aufgaben trägt dazu bei, dass die Befragten ihre Arbeit als vielseitig einschätzen.

Bringt man die Antworten der Befragten mit den Ressourcen der Aufgabengestaltung von Ulich 2011 (vgl. Kapitel 5.2) in Zusammenhang, fällt auf, dass die von den Befragten beschriebene Vielseitigkeit mit drei Ressourcen der Aufgabengestaltung korrespondiert:

- Die umfassende und längerfristige Begleitung von Klientinnen und Klienten sowie die Kombination von beraterischen und administrativen Aufgaben deuten darauf hin, dass die Arbeitsaufgaben der befragten Sozialarbeitenden so gestaltet sind, dass sie die Kriterien der Ressource Ganzheitlichkeit erfüllen.
- Sowohl die Aufgabenvielfalt, die umfassende Begleitung von Klientinnen und Klienten, die vielfältigen Problemstellungen/Anliegen als auch die Kombination von beraterischen und administrativen Aufgaben erfordern zur erfolgreichen Bewältigung der Tätigkeit den Einsatz unterschiedlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten und unterschiedlichen Wissens. Das deutet darauf hin, dass die Vielseitigkeit der Tätigkeit den Sozialarbeitenden im Sozialdienst die Ressource der Anforderungsvielfalt zur Verfügung stellt.

- Die Aufgabenvielfalt, die umfassende Begleitung von Klientinnen und Klienten und die vielfältigen Problemstellungen/Anliegen erfordern immer wieder neue Vorgehensweisen bei der Problemlösung. Diese Komplexität der Tätigkeit deutet darauf hin, dass die Vielseitigkeit den Sozialarbeitenden im Sozialdienst die Ressource der Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung stellt.

Viele Befragte erleben bei der Ausübung der Tätigkeit als Sozialarbeitende im Sozialdienst ein hohes Mass an Autonomie.

Die Autonomie wird mit 27 Nennungen innerhalb der Tätigkeitsmerkmale am zweithäufigsten als Faktor genannt, der die Arbeit als Sozialarbeitende/r im Sozialdienst attraktiv macht. Autonomie ist eine zentrale Ressource der Aufgabengestaltung. Innerhalb der Antwortkategorie Autonomie geben die Befragten mit absteigender Häufigkeit an, dass sie es schätzen, «selbstständig arbeiten zu können», dass sie «viel Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum» bei der Erledigung ihrer Tätigkeit haben, dass sie ihre «Arbeit selber einteilen können» und dass sie allgemein «viele Kompetenzen» haben.

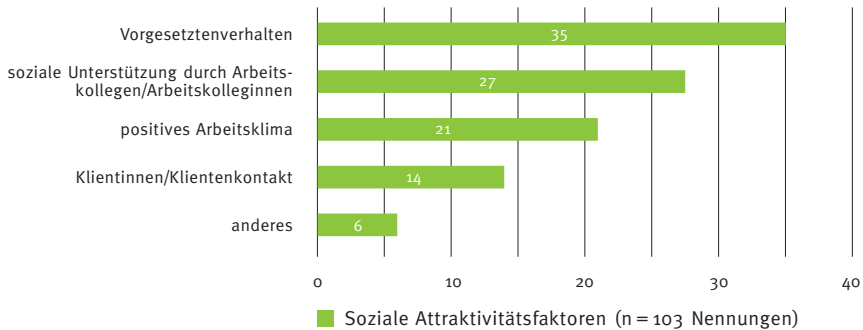
Die Komplexität der Tätigkeit führt dazu, dass viele Befragte ihre Arbeit als herausfordernd einschätzen.

Die Komplexität der Tätigkeit (n=18 Nennungen) wird innerhalb der Tätigkeitsmerkmale am dritthäufigsten als Faktor genannt, der die Arbeit im Sozialen Dienst attraktiv machen. Dieses Ergebnis kann mit der Ressource der Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in Zusammenhang gebracht werden. Arbeitsaufgaben, die komplex sind und immer wieder neue Problemlösungen erfordern, erfüllen das Kriterium der Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten und stellen den Ausübenden diese Ressource zur Verfügung.

Soziale Faktoren

Die Abbildung 25 illustriert, dass die befragten Sozialarbeitenden eine Vielzahl an sozialen Faktoren nennen, die ihre Arbeit im Sozialen Dienst attraktiv machen.

Abbildung 25: Übersicht soziale Attraktivitätsfaktoren (Quelle: eigene Befragung 2012, n = 65 Sozialarbeitende)



Viele Befragte erleben im Arbeitsalltag soziale Unterstützung durch ihre Vorgesetzten. Positives Vorgesetztenverhalten wird mit 35 Nennungen innerhalb der sozialen Faktoren am häufigsten als Attraktivitätsfaktor für die Arbeit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst genannt. Dieses Resultat zeigt auf, dass die Vorgesetzten für viele Befragte eine wichtige Quelle sozialer Unterstützung im Arbeitsalltag sind. Wodurch aber charakterisiert sich ein gutes Vorgesetztenverhalten aus Sicht der Befragten? Die Sozialarbeitenden geben an, dass sie sich im Arbeitsalltag «gut unterstützt und begleitet» von ihren Vorgesetzten fühlen. In dieser Unterkategorie wird mehrmals der Stellenwert der Verlässlichkeit der Führungsperson im Sinne der Rückendeckung gegenüber der Politik oder bei schwierigen Situationen in der alltäglichen Arbeit genannt. Von den Befragten wird ebenfalls mehrfach genannt, dass ihre Vorgesetzten sie «fördern», ihnen «positive Rückmeldungen» geben und/oder ihnen «Wertschätzung vermitteln».

Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen sind gemäss Einschätzung der Befragten eine wichtige Quelle sozialer Unterstützung.

Beinahe ebenso viele Befragte (n=27) geben an, dass sie bei ihrer Arbeit im Sozialen Dienst soziale Unterstützung durch ihre Arbeitskolleginnen/Arbeitskollegen erfahren und dass dies wesentlich dazu beiträgt, dass sie ihre Arbeit als attraktiv einschätzen. Die Antworten zeigen auf, dass sich viele Sozialarbeitende in der Fallarbeit gegenseitig unterstützen, regelmässig den Austausch suchen und sie «jederzeit um Hilfe bitten/fragen können». Daraus lässt sich schliessen, dass neben den Vorgesetzten für viele Befragte die Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen eine zweite Quelle von sozialer Unterstützung im Arbeitsalltag sind.

Das Sozialklima im Sozialdienst wird von vielen Befragten positiv beurteilt und trägt dazu bei, dass sie ihre Arbeit als attraktiv einschätzen.

Ein positives Sozialklima (n = 21 Nennungen) wird innerhalb der sozialen Faktoren am dritthäufigsten als Faktor genannt, der die Arbeit im Sozialen Dienst attraktiv macht. Das Sozialklima wird als «angenehm», «fehlerfreundlich», «offen» und «als Klima der gegenseitigen Akzeptanz und Wertschätzung» beschrieben.

Der Kontakt zu Klientinnen /Klienten wird von den Befragten als Attraktivitätsfaktor genannt.

Der Kontakt zu den Klientinnen/Klienten (n = 14 Nennungen) wird innerhalb der sozialen Faktoren am vierthäufigsten als Faktor genannt, der die Arbeit im Sozialdienst attraktiv macht. Die Befragten geben an, dass es ihnen gefällt, «mit Menschen zu arbeiten» und «Menschen längerfristig zu begleiten». Die Klientel im Sozialdienst wird im positiven Sinne als «interessant» und «vielfältig/bunt gemischt» beschrieben.

5.3.3 Faktoren, die die Attraktivität der Arbeit einschränken

Abschliessend wurden 65 Sozialarbeitende befragt, welche Faktoren sie an ihrer Arbeit im Sozialdienst nicht attraktiv finden. Die Antworten der Sozialarbeitenden wurden analog zu den Attraktivitätsfaktoren in die zwei Hauptkategorien organisationale Faktoren und soziale Faktoren eingeteilt.

Organisationale Faktoren

Abbildung 26 zeigt auf, dass die Befragten eine Reihe von organisationalen Faktoren nennen, die sie als unattraktiv an ihrer Arbeit als Sozialarbeitende im Sozialen Dienst einschätzen.

Abbildung 26: Übersicht organisationale Aspekte, die die Arbeit unattraktiv machen (Quelle: eigene Befragung 2012, n = 65 Sozialarbeitende)



Viele Befragte geben an, dass die hohe Arbeitsmenge im Arbeitsalltag zu Zeitdruck führt und dies die Attraktivität ihrer Arbeit im Sozialen Dienst verringert.

Die hohe Arbeitsmenge wird mit 49 Nennungen am häufigsten als organisationaler Faktor genannt, der die Arbeit im Sozialdienst unattraktiv macht.

Die Befragten schildern folgende Auswirkungen, die sich aus der grossen Menge an Arbeit ergeben:

- Zeitdruck,
- Überlastung, Stress, schlecht abschalten können,
- unerledigte Pendenzen,
- wenig Zeit für einzelne Klientinnen/Klienten, wenig Zeit für Beratung, «Massenabfertigung/Armutsverwaltung».

Der von den Befragten häufig genannte Zeitdruck ist in der Arbeitspsychologie eine gut erforschte psychische Belastung. Ulich und Wülser (2018) weisen darauf hin, dass Zeitdruck entsteht, «wenn ständig mit hoher Geschwindigkeit gearbeitet werden muss, weil knappe betriebliche Zeitvorgaben bestehen» (S. 79). Zeitdruck zählt zu den chronischen Stressoren (Ulich, Wülser, 2018, S. 74) und problematisch daran ist, dass durch das permanente Gefühl, «hinterherzuhinken», das Einlegen von Pausen oder das Verringern des Arbeitstempos erschwert oder verunmöglicht wird (Ulich, Wülser, 2018, S. 79). Zeitdruck steht mit emotionaler Erschöpfung im Zusammenhang, die wiederum die Kernkomponente des Burn-outs ist (Ulich, Wülser, 2018, S. 86). Ulich und Wülser (2018) weisen darauf hin, dass Zeitdruck auch im Zusammenhang mit dem Auftreten von physischen Krankheiten wie zum Beispiel Schulter-Nacken-Schmerzen (S. 19) und dem Präsentismus (S. 158) steht. Ulich (2011) geht in seinem Konzept zur gesundheits-, motivations- und persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung beim Gestaltungsmerkmal Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit auf die Arbeitsverdichtung ein und beschreibt, dass eine gute Arbeitsgestaltung Zeitpuffer und Möglichkeiten zum stressfreien Nachdenken berücksichtigt (vgl. Kapitel 5.2), um so einer quantitativen Arbeitsüberlastung entgegenzuwirken.

Mehrere Befragte weisen darauf hin, dass die hohe Arbeitsmenge dazu führt, dass sie «zu wenig Zeit für die Begleitung und Beratung der Klientinnen und Klienten haben» und sie das Gefühl haben, die «Klientinnen und Klienten abzufertigen» und «deren Armut zu verwalten». Diese Schilderungen zeigen auf, dass die als subjektiv zu hoch empfundene Arbeitsmenge dazu führt, dass einige Befragte ihre Arbeit nicht so ausführen können, wie sie es gerne würden und für «richtig» halten. Folglich wird die Attraktivität ihrer Tätigkeit, die sie eigentlich sehr gerne ausüben, verringert. Bringt man diese Angaben der Befragten mit den Ressourcen guter Aufgabengestaltung in Zusammenhang, kann vermutet werden, dass durch die hohe Arbeitsmenge die eigentlich in hohem Mass vorhandene Ressource der Sinnhaftigkeit und damit verbunden die intrinsische Motivation verringert werden.

Mehrere Befragte beschreiben bei der Ausübung ihrer Tätigkeit als Sozialarbeitende im Sozialen Dienst Einschränkungen in der Autonomie, die die Attraktivität ihrer Arbeit verringert.

Aspekte der Arbeitsaufgabe/Tätigkeit werden mit 18 Nennungen am zweithäufigsten als organisationale Faktoren genannt, welche die Arbeit im Sozialdienst unattraktiv machen. Schaut man sich die Antworten an, fällt auf, dass sich 7 von 18 Nennungen auf die Einschränkung der Autonomie beziehen. Die Befragten schildern drei verschiedene Varianten der Einschränkung der Autonomie bei ihrer Arbeit. Die «Einmischung der politischen Behörde in die operative Fallarbeit», die

«Einschränkung der eigenen Arbeit durch gesetzliche Vorgaben» sowie unspezifisch «begrenzte Kompetenzen». Diese Aussagen zeigen den hohen Stellenwert der Autonomie bei der Aufgabengestaltung auf.

Weitere Mehrfachnennungen der Arbeitsaufgabe/Tätigkeit, welche die Arbeit im Sozialen Dienst unattraktiv erscheinen lassen, betreffen «Rollenkonflikte, die durch das Mehrfachmandat entstehen», «komplizierte Abläufe/Schnittstellen mit externen Stellen» und die «Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung».

Zu hoher administrativer Aufwand verringert die Attraktivität der Arbeit als Sozialarbeitende/r im Sozialdienst.

Der hohe Anteil an administrativer Arbeit wird mit 16 Nennungen am dritthäufigsten als organisationaler Faktor genannt, der die Attraktivität der Arbeit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst verringert. Die Befragten sprechen von «vielen administrativen Leerläufen, welche keinen Wert für die Fallarbeit generieren», «Zeitfresser administrative Arbeit», «immer grösseren bürokratischen Auflagen», «zu vielen Verwaltungsaufgaben» und «zu hohem Anteil Administration an der Fallarbeit». Aus den Antworten wird ersichtlich, dass durch den hohen Aufwand an Administration die Attraktivität der Tätigkeit, welche die Befragten eigentlich sehr gerne ausüben, eingeschränkt wird. Wie bei der hohen Arbeitsmenge kann vermutet werden, dass durch den hohen administrativen Aufwand die Ressource der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit verringert wird. Da gemäss Einschätzung der Befragten der Aufwand für administrative Tätigkeiten stetig steigt, ist dieses Resultat umso relevanter. Dieses Resultat zeigt auf, dass je stärker der Aufwand für die Administration steigt, desto eher droht die Balance zwischen der sinnstiftenden Arbeit mit den Klientinnen und Klienten und den eher monotonen, zeitaufwendigen administrativen Tätigkeiten aus dem Gleichgewicht zu kommen.

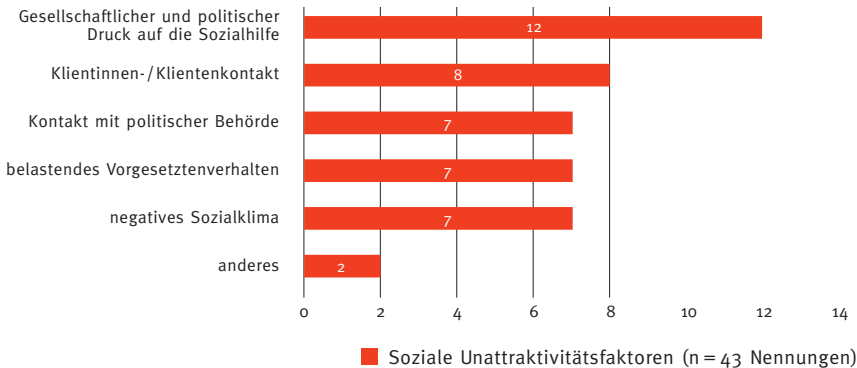
Die Befragten geben an, dass Aspekte der Organisation von Arbeitsabläufen und Prozessen die Attraktivität ihrer Arbeit negativ beeinflussen.

Aspekte der Organisation von Arbeitsabläufen und Prozessen werden mit 11 Nennungen am vierthäufigsten als organisationale Faktoren genannt, die die Arbeit von Sozialarbeitenden in Sozialen Diensten unattraktiv machen. Inhaltlich nennen die Befragten «schlechte oder fehlende Strukturen», «zu viele Formulare, Formalitäten und Kontrollfunktionen», «ungeklärte Kompetenzen», «unübersichtliche administrative und methodische Arbeitsinstrumente» und «hohes Mass an Controlling» als Beispiele, welche die Attraktivität ihrer Arbeit im Sozialdienst einschränken. Einige dieser Antworten lassen vermuten, dass eine zu starke Ausrichtung auf Kontrollaktivitäten dazu führt, dass die Befragten ihre Tätigkeit als weniger sinnhaft empfinden.

Soziale Faktoren

Abbildung 27 listet die sozialen Faktoren auf, welche die befragten Sozialarbeitenden als unattraktiv bei ihrer Arbeit im Sozialen Dienst einschätzen.

Abbildung 27: Übersicht soziale Aspekte, welche die Arbeit unattraktiv machen (Quelle: eigene Befragung 2012, n = 65 Sozialarbeitende)



Der zunehmende gesellschaftliche und politische Druck auf die Sozialhilfe beeinflusst die Attraktivität der Arbeit von Sozialarbeitenden in Sozialdiensten negativ, da die Ressource der Sinnhaftigkeit verringert wird.

Zunehmender gesellschaftlicher und politischer Druck auf die Sozialhilfe wird mit 12 Nennungen am häufigsten als sozialer Faktor genannt, der die Arbeit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst unattraktiv macht. Die Befragten sprechen von «der Sündenbockrolle der Sozialhilfe», «undifferenzierten, öffentlichen Anschuldigungen der Sozialhilfe», «dem politischen Druck, bei den Ärmsten noch mehr zu sparen» und «der geringen gesellschaftlichen Anerkennung» ihres Berufs. Diese Schilderungen zeigen auf, dass die Befragten die negativen externen Einschätzungen ihrer Tätigkeit und ihres Arbeitsfelds als ungerechtfertigt empfinden. Schaut man sich die sieben Merkmale guter Aufgabengestaltung von Ulich an, fällt auf, dass durch die negativen Einschätzungen von Politik und Gesellschaft vermutlich die zentrale Ressource der Sinnhaftigkeit eingeschränkt wird. Sozialarbeitende in Sozialen Diensten erleben ihre Tätigkeit per se als sinnhaft, sie schätzen ihre Arbeit als sinnvoll und gesellschaftlich nützlich ein. Durch die Divergenz zwischen der eigenen Einschätzung und der Einschätzung des Umfelds sowie den damit verbundenen kritischen Äusserungen gerät die Ressource der Sinnhaftigkeit jedoch unter Druck. Dieses Resultat ist bedeutsam, da die Ressource der Sinnhaftigkeit mit der Arbeitszufriedenheit, der Arbeitsfreude und dem Arbeitsstolz sowie dem eigenen Selbstbild verbunden ist.

Die Befragten geben an, dass «schwieriges» Klientinnen- und Klientenverhalten die Attraktivität ihrer Arbeit negativ beeinflusst.

«Schwieriges» Klientinnen-/Klientenverhalten wird mit 8 Nennungen am zweithäufigsten als sozialer Faktor genannt, der die Arbeit von Sozialarbeitenden in Sozialen Diensten unattraktiv macht. Die Befragten schildern, dass «aggressives Verhalten von Klientinnen/Klienten», «emotionaler Druck von Klientinnen/Klienten», «Drehtüren-Situationen ohne Veränderungspotenzial», «fordernde Klientinnen/Klienten» sowie «menschenverachtendes Verhalten von Klientinnen/Klienten» die Attraktivität ihrer Arbeit verringern.

Aspekte des Kontakts mit der politischen Behörde, des Vorgesetztenverhaltens und des negativen Sozialklimas beeinflussen die Attraktivität der Arbeit als Sozialarbeitende/r in Sozialen Diensten negativ.

Das Vorgesetztenverhalten, ein negatives Sozialklima und Kontakt mit den politischen Behörden werden mit je 7 Nennungen am dritthäufigsten als soziale Faktoren genannt, welche die Arbeit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst unattraktiv machen. Bezüglich des Kontakts mit der politischen Behörde schildern die Befragten, dass «fehlende Unterstützung», «nicht professionelle Behörden» und «Misstrauen der politischen Behörde» Aspekte sind, die die Attraktivität ihrer Arbeit einschränken. Bezüglich des Vorgesetztenverhaltens nennen die Befragten «ungenügende Unterstützung» und «Einmischung in die operative Fallarbeit» als Aspekte, welche die Attraktivität ihrer Arbeit einschränken. Bezüglich des Sozialklimas erwähnen die Befragten «Spannungen im Team», «schlechter Teamgeist» und «fehlende Unterstützung durch Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen» als Aspekte, die die Attraktivität ihrer Arbeit im Sozialen Dienst einschränken. Die Resultate zum Vorgesetztenverhalten und dem Sozialklima zeigen wiederum auf, wie bedeutend diese beiden Faktoren für die Gestaltung Guter Arbeit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst sind.

5.4 Worauf es ankommt – Leitsätze für die Gestaltung der Arbeitssituation von Sozialarbeitenden

Dieses Kapitel leitet aus den arbeitspsychologischen Erkenntnissen (vgl. Kapitel 5.2), den Ergebnissen zur Befragung der Fachpersonen (vgl. Kapitel 5.3) und weiteren Studien Leitsätze zur Gestaltung der Arbeitssituation von Sozialarbeitenden in Sozialdiensten ab. Allgemein lässt sich feststellen, dass die Forschungsergebnisse bezüglich der positiven und negativen Faktoren der Arbeit von Sozialarbeitenden in Sozialen Diensten sehr konsistent, ja beinahe deckungsgleich sind und sich mit dem arbeitspsychologischen Wissen zur Arbeitsgestaltung in Einklang bringen lassen.

Leitsatz 1:

Attraktive Arbeit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst zeichnet sich durch Aufgabenvielfalt, ganzheitlichen Arbeitsinhalt (Klienten-/Klientinnenberatung von A bis Z) und Autonomie in der Fallarbeit aus.

Die verschiedenen Studien zeigen übereinstimmend auf, dass Sozialarbeitende in Sozialen Diensten verschiedene Aspekte ihrer Tätigkeit sehr positiv beurteilen und dass ihnen ihre Tätigkeit somit eine Reihe von Ressourcen zur Verfügung stellt. Dieser erste Leitsatz geht auf drei zentrale Gestaltungsmerkmale Guter Arbeit von Sozialarbeitenden in Sozialdiensten ein: die Vielseitigkeit, die Ganzheitlichkeit und die Autonomie.

Die *Vielseitigkeit* der Tätigkeit ist ein Aspekt, den die Sozialarbeitenden an ihrer Tätigkeit sehr schätzen. Vielseitigkeit hat zur Folge, dass die Tätigkeit abwechslungsreich ist und die Motivation zur Ausübung der Arbeitsaufgaben positiv beeinflusst wird (Petry, 2015, S. 44; eigene Daten, 2012). Mit der Vielseitigkeit der Tätigkeit sind zwei zentrale Ressourcen der Aufgabengestaltung verbunden. Vielfältige Arbeitsaufgaben haben zur Folge, dass die Ressource der Anforderungsvielfalt erfüllt wird, indem die Ausführenden bei der Erledigung ihrer Arbeitsaufgabe die Möglichkeit erhalten, unterschiedliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und unterschiedliches Wissen einzusetzen. Zweitens wirkt sich eine hohe Aufgabenvielfalt positiv auf die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit aus.

Die *Ganzheitlichkeit* ist eine gut erforschte Ressource, die bei der Gestaltung von Arbeitsaufgaben unbedingt berücksichtigt werden sollte. Bezogen auf Sozialarbeitende in Sozialen Diensten zeigt Pfiffner (2016) auf, dass die Ganzheitlichkeit der Tätigkeit die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflusst. In unserer eigenen Befragung

(2012) nannten die Sozialarbeitenden die umfassende, ganzheitliche Betreuung der Klientinnen/Klienten als Faktor, der ihre Arbeit attraktiv macht. Gemäss dem Konzept der guten Aufgabengestaltung von Ulich (2011) kann die Ressource der Ganzheitlichkeit umgesetzt werden, indem die Tätigkeit von Sozialarbeitenden zielbildende, planende, ausführende und kontrollierende Elemente enthält.

Die *Autonomie* ist ähnlich der Ganzheitlichkeit eine gut erforschte Ressource der Aufgabengestaltung. Sozialarbeitende in Sozialen Diensten beurteilen den Grad der Autonomie positiv (Pffner, 2017b, S. 31) und geben an, dass dies ein Faktor ist, der ihre Arbeit attraktiv macht (eigene Daten, 2012). Pffner (2017b) weist darauf hin, dass Sozialarbeitende mit einem hohen Grad an Entscheidungsautonomie geringere Fluktuationsabsichten haben (S. 29). Bei der Gestaltung Guter Arbeit ist insbesondere zentral, dass den Fachpersonen Sozialer Arbeit innerhalb der Fallführung Autonomie gewährt wird. Wird diese zum Beispiel durch die Einflussnahme der politisch vorgesetzten Behörde oder von Vorgesetzten beschränkt, wird dies negativ beurteilt und führt zu einer Verringerung der Attraktivität der Arbeit (eigene Daten 2012).

Sozialdienstleitende sollten die drei Gestaltungsmerkmale *Aufgabenvielfalt*, *Ganzheitlichkeit* und *Autonomie* immer vor Augen haben, diese gezielt fördern und weiterentwickeln sowie beim Organisieren des Sozialdienstes darauf achten, dass diese Ressourcen der Sozialarbeitenden nicht eingeschränkt werden.

Leitsatz 2:

Eine ausgewogene Mischung zwischen direktem Klienten-/Klientinnenkontakt und Administration macht die Arbeit im Sozialdienst attraktiv.

Die Daten der eigenen Befragung (2012) zeigen auf, dass das Ausmass an administrativen Tätigkeiten die Attraktivität der Arbeit von Sozialarbeitenden in Sozialen Diensten beeinflusst. Während ein gewisses Ausmass an administrativen Tätigkeiten die Ressource der *Ganzheitlichkeit* von Arbeitsaufgaben unterstützt und von den Befragten als Teil der Aufgabenvielfalt im Sozialdienst genannt wird, kippt diese Einschätzung mit der Zunahme des administrativen Aufwands. Schätzen die Sozialarbeitenden den Aufwand an administrativen Tätigkeiten im Sozialdienst als zu hoch ein, wird dies negativ beurteilt und schränkt die Attraktivität ihrer Arbeit entscheidend ein. Pffner (2017b) weist darauf hin, dass je höher der Aufwand für administrative Arbeiten, desto geringer die Arbeitszufriedenheit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst ist (S. 31), und dass der hohe administrative Aufwand einer der Faktoren ist, der zu Kündigungsabsichten führen kann (Pffner, 2016, S. 28).

Sozialdienstleitende sollten folglich den Aufwand für administrative Tätigkeiten von Sozialarbeitenden fortlaufend im Blick haben und mit einer gewissen Regelmässigkeit die Sozialarbeitenden zum Ausmass des administrativen Aufwands befragen sowie bei Bedarf Entlastung anbieten.

Neben der Befragung der Sozialarbeitenden können Daten aus Vergleichsstudien (Rimmele, Näpfl, 2012) zum Verhältnis des Stellenetats Sozialarbeit – Sachbearbeitung Hinweise geben, ob die Sozialarbeitenden genügend von administrativen Aufwänden entlastet werden.

Leitsatz 3:

Sozialarbeitende in Sozialen Diensten schätzen ihre Arbeit per se als sinnhaft ein. Eine zu hohe Arbeitsmenge, zu viel Aufwand für administrative Tätigkeiten, das negative öffentliche Image der Sozialhilfe sowie eine zu starke Ausrichtung der Tätigkeit in Richtung Kontrolle verringern ihre intrinsische Motivation.

Die Fachliteratur zeigt auf, dass Sozialarbeitende in Sozialen Diensten ihre Arbeit per se als sinnhaft einschätzen (Fassbind, 2012, S. 3; Petry, 2015, S. 44; Pfiffner, 2017b, S. 30; eigene Daten, 2012). Die eigene Befragung weist darauf hin, dass verschiedene organisationale Rahmenbedingungen (zu hohe Arbeitsmenge, zu hoher Aufwand für administrative Tätigkeiten, zu starke Ausrichtung der Tätigkeit in Richtung Kontrolle) sowie der zunehmende gesellschaftliche und politische Druck auf die Sozialhilfe und das damit verbundene negative öffentliche Image der Sozialhilfe zur Folge haben, dass die *Sinnhaftigkeit* der Tätigkeit verringert wird.

Da die *Sinnhaftigkeit* eine zentrale Ressource der Aufgabengestaltung ist, die mit der Arbeitsfreude, dem Arbeitsstolz, einem positiven Selbstbild (Ducki, 2000, S. 49) und der Arbeitszufriedenheit (Pfiffner, 2017b, S. 31) in Zusammenhang steht, ist dieses Resultat sehr bedeutend. Es zeigt auf, dass Stellenleitende die Sinnhaftigkeit bei der Organisations- und Aufgabengestaltung im Sozialdienst stets im Auge behalten und im Arbeitsalltag darauf achten sollten, dass diese Ressource der Tätigkeit der Sozialarbeitende nicht eingeschränkt wird. Zudem sollten Führungskräfte die Mitarbeitenden immer wieder darin bestärken, dass ihre Arbeit trotz aller Widrigkeiten sinnvoll ist. Dort, wo die Sinnhaftigkeit aus dem Blick zu geraten droht, ist es auch eine wichtige Aufgabe von Führungskräften, den Sinnzusammenhang immer wieder herzustellen oder sichtbar zu machen.

Leitsatz 4:

Kollegiale Unterstützung ist eine zentrale Ressource im Arbeitsalltag von Sozialarbeitenden im Sozialdienst.

Die Literatur zeigt übereinstimmend auf, dass sich Sozialarbeitende im Arbeitsalltag viel gegenseitige Unterstützung bieten, die wesentlich dabei hilft, die vielfältigen und spezifischen Anforderungen der Arbeit im öffentlichen Sozialdienst besser zu bewältigen. Die Ressource *soziale Unterstützung* durch Arbeitskolleginnen/Arbeitskollegen bietet fachliche («sich helfen bei Fragen») und emotionale («Rückendeckung in schwierigen Situationen») Unterstützung im Arbeitsalltag (Aebischer, Christen Ruchti, 2011, S. 76; Petry, 2015, S. 44; eigene Daten, 2012). Sie vermittelt Wertschätzung (Petry, 2015, S. 44; eigene Daten, 2012) und wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz aus (Aebischer, Christen Ruchti, 2011, S. 76; eigene Daten 2012). Petry (2015) weist darauf hin, dass sie zur Bildung der beruflichen Identität beiträgt und so die Ressource der Sinnhaftigkeit stärkt (S. 44). Pfiffner (2017b) zeigt auf, dass die durchschnittliche Zufriedenheit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst mit der Zusammenarbeit im Team sehr hoch ist (S. 30). Aebischer, Christen Ruchti (2011) bringen zudem die soziale Unterstützung durch Arbeitskolleginnen/Arbeitskollegen mit dem längerfristigen Verbleib im Sozialdienst in Zusammenhang (S. 76).

Alle diese Resultate zeigen den zentralen Stellenwert der sozialen Unterstützung durch Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen bei der Sozialarbeit im Sozialdienst auf. Diese Ressource gilt es daher aktiv zu fördern und zu pflegen. Mögliche Einflussnahmen für Stellenleitende sind das Zurverfügungstellen von ausreichend Zeit und Raum für den Austausch im Team,³⁷ die aktive Pflege des Sozialklimas durch formelle und informelle Aktivitäten sowie das Vermeiden von Einzelkämpfertum.

37 Vgl. Kapitel 2.5 Leitsätze Handlungsfeld Organisation.

Leitsatz 5:

Vorgesetzte sind für die Attraktivität der Arbeit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst in mehrfacher Hinsicht entscheidend. Sie sind eine wichtige Quelle sozialer Unterstützung im Arbeitsalltag und beeinflussen zugleich durch die Organisations- und die Aufgabengestaltung die Rahmenbedingungen der Arbeit massgeblich.

Stellenleitende beeinflussen mit der Gestaltung der Organisation und der Arbeitsaufgaben massgeblich die Rahmenbedingungen der Tätigkeit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst. Zugleich sind sie selbst eine Ressource, indem sie für die Sozialarbeitenden eine zentrale Quelle sozialer Unterstützung sind. Diese Aussagen zeigen auf, dass an die Führungspersonen in Sozialdiensten eine Reihe von Anforderungen gestellt wird, deren Erfüllung verschiedene Rollen/Verhaltensweisen erfordern. Fassbind (2012) geht darauf ein und beschreibt, dass in der Sozialen Arbeit zwei Führungsstile notwendig sind: der Führungsstil «strukturieren, machen, ordnen» und der Führungsstil «coachen, mentorieren, beraten und integrieren» (S. 5f.). Analog zur sozialen Unterstützung durch Arbeitskolleginnen/Arbeitskollegen zeigen die berücksichtigten Studien einheitlich auf, dass ein positives Vorgesetztenverhalten wesentlich dabei hilft, die vielfältigen und spezifischen Anforderungen der Arbeit im öffentlichen Sozialdienst besser zu bewältigen.

Vorgesetzte können die Arbeitszufriedenheit von Sozialarbeitenden in Sozialdiensten positiv beeinflussen (Pfiffner, 2017b, S. 31) und sie vermitteln Sinn und Wertschätzung (Petry, 2015, S. 44; eigene Daten, 2012). Sozialarbeitende geben an, dass die Unterstützung ihrer/ihres direkten Vorgesetzten ein zentraler Attraktivitätsfaktor der Arbeit im Sozialdienst ist (eigene Daten, 2012). Sie nennen die Unterstützung im Arbeitsalltag, die Förderung der individuellen Weiterentwicklung und die Rückendeckung gegenüber den politischen vorgesetzten Behörden als Teilaspekte des positiven Vorgesetztenverhaltens.

Diese Schilderungen lassen sich wiederum gut mit den beiden verschiedenen Führungsstilen von Fassbind (2012) in Einklang bringen. Bei der Unterstützung im Arbeitsalltag und der Förderung der persönlichen Weiterentwicklung steht die Rolle «coachen, mentorieren, fördern, beraten und integrieren» im Vordergrund, während bei der Rückendeckung gegenüber politischen Behörden stärker die Rolle «strukturieren, machen und ordnen» gefragt ist. Pfiffner (2016) bringt zudem die Unterstützung durch Vorgesetzte und die Fluktuationsabsichten von Sozialarbeitenden in Zusammenhang und beschreibt, dass Sozialarbeitende, die wenig Unterstützung von Vorgesetzten erhalten und das Gefühl haben, sich nicht auf ihre Vorgesetzten verlassen zu können, eher die Stelle wechseln (S. 29).

Leitsatz 6:

Sozialdienstleitende wissen, welche Aspekte der Arbeit die Sozialarbeitenden positiv bewerten und welche Aspekte der Arbeit sie als belastend erleben.

Auch wenn die Arbeitspsychologie detaillierte Hinweise zur guten Aufgabengestaltung liefert, ist es zentral, dass die Führungspersonen bezogen auf ihren Sozialdienst darüber Bescheid wissen, welche Ressourcen die Arbeit ihren Sozialarbeitenden zur Verfügung stellt und welche Belastungen/Anforderungen diese an sie stellt. Die Einschätzung der Sozialarbeitenden, welche Aspekte ihrer Arbeit sie attraktiv finden und welche Aspekte ihrer Arbeit sie negativ beurteilen, muss mit einer gewissen Regelmässigkeit vor Ort erfragt werden. Eine Möglichkeit ist die Thematisierung von Ressourcen/Belastungen im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs mit konkreten, individuellen Überlegungen und Umsetzungsvorschlägen, wie die bestehenden Ressourcen genutzt und verstärkt werden können respektive wie den bestehenden Anforderungen/Belastungen entgegengewirkt werden kann.

Leitsatz 7:

Stellenleitende unterstützen Sozialarbeitende im Arbeitsalltag beim gezielten Einsatz und der Weiterentwicklung ihres Wissens und ihrer individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen.

Im Sinne der Personalentwicklung/Personalförderung sollten Stellenleitende und Sozialarbeitende regelmässig gemeinsam besprechen, wie die Kompetenzen, die Fähigkeiten und das Wissen der einzelnen Mitarbeitenden im Arbeitsalltag ideal eingesetzt werden können und in welchen Bereichen eine Weiterentwicklung sinnvoll und notwendig ist. Ziel ist es, die Sozialarbeitenden individuell abzuholen, zu begleiten und zu unterstützen, damit sie ihre Kompetenzen und Fertigkeiten gezielt weiterentwickeln können und dass dieses «Fitmachen» dazu führt, dass sie mit der vielfältigen Anforderung, die ihre Arbeit im Sozialdienst an sie stellt, gut umgehen und sich persönlich weiterentwickeln können. Möglichkeiten zur (externen und internen) Weiterbildung sowie interne Austauschmöglichkeiten sind bedeutende Faktoren, die die Arbeit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst attraktiv machen (eigene Daten, 2012). Auf den hohen Stellenwert einer guten Aus- und Weiterbildung von Sozialarbeitenden in Sozialdiensten weist auch Piffner (2017b) hin, der aufzeigt, dass Sozialarbeitende mit einer guten Aus- und Weiterbildung besser mit der anspruchsvollen Tätigkeit im Sozialdienst umgehen können und sie zufriedener mit der Arbeit sind (S. 31).

Leitsatz 8:

Die Sozialdienstleitung beobachtet die Arbeitsbelastung von Sozialarbeitenden und wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen.

Die hohe Arbeitsbelastung von Sozialarbeitenden in Sozialen Diensten wird wiederkehrend diskutiert.³⁸ Auch die eigenen Daten (2012) zeigen auf, dass viele befragte Sozialarbeitende die Arbeitsmenge im Sozialdienst als zu hoch einschätzen und dieser Faktor die Attraktivität ihrer Arbeit einschränkt.

Es würde den Rahmen dieser Publikation sprengen, die Auswirkungen der Arbeitsverdichtung auf die Sozialarbeitenden und den Umgang mit der Arbeitsbelastung im Sozialdienst detailliert zu beschreiben. Da aber sowohl die Theorie³⁹ als auch der Einblick in die Praxis aufzeigen, dass die Menge der Arbeit und das damit verbundene Schaffen von zeitlichen Freiräumen ein zentrales Merkmal guter Aufgabengestaltung sind, möchten wir an dieser Stelle kurz die Handlungsmöglichkeiten der Sozialdienstleitenden im Umgang mit der Arbeitsbelastung von Sozialarbeitenden beschreiben.

Wir stimmen mit Wolfgang Krieger (2006) überein, der im Handbuch der Kindeswohlgefährdung festhält, dass es in der Verantwortung der Führungsperson liegt, wahrzunehmen, ob und inwieweit eine Überlastung einer Fachkraft vorliegt. Krieger (2006) betont die Subjektivität der Überlastung und beschreibt die vielfältigen Ursachen von Überlastungen (S. 765–769).

Er hält fest, dass es bei wahrgenommenen Überlastungen in erster Linie darum geht, zu klären, auf welche Ursache(n) die Überlastungssituation zurückzuführen ist und in einem zweiten Schritt, dass Führungspersonen und Mitarbeitende gemeinsam individuelle Entlastungsmöglichkeiten erarbeiten. Die Beobachtung der Belastung, die Thematisierung allfälliger Überlastungen und die Erarbeitung von individuellen Entlastungsmöglichkeiten sind Merkmale guter Arbeitsgestaltung von Sozialarbeitenden in Sozialdiensten und sollten folglich im Arbeitsalltag bei der Organisation des Dienstes berücksichtigt werden.

38 Für eine Vertiefung siehe zum Beispiel Ruth Brack, 1994; Charlotte Christen, 2014; Fassbind, 2012; Véréna Keller & Jean-Pierre Tabin 2002; Rimmele & Näpfl, 2011; Pfiffner, 2017a/b.

39 Vgl. Kapitel 5.2 Ressource Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit.

Fachliteratur zur Vertiefung

In der vorliegenden Publikation wurden spezifische Aspekte Guter Arbeit im Sozialdienst entlang von drei Handlungsfeldern beschrieben und reflektiert. Dabei handelt es sich selbstverständlich um eine Auswahl von Gestaltungselementen, die für Gute Arbeit bzw. die Entwicklung von Qualität in Sozialen Diensten bedeutsam sind. Die folgende Zusammenstellung enthält eine Auswahl an Fachliteratur für Sozialdienstleitende, die sich mit einem oder mehreren Handlungsfeldern vertieft auseinandersetzen möchten. Da das Thema Gute Arbeit im Sozialdienst sehr facettenreich und komplex ist, möchten wir an dieser Stelle betonen, dass es sich um eine Auswahl an relevanter Literatur handelt. Wir haben bei der Zusammenstellung der Fachliteratur insbesondere Publikationen mit einem Bezug zur Branche (Sozialwesen, öffentliche Sozialdienste) und/oder einem hohen Praxisbezug berücksichtigt.

Handlungsfeld Organisation

Bauer, Elisabeth; Sander, Gudrun; von Arx, Sabina (2010). *Strategien wirksam umsetzen*. Bern: Haupt-Verlag.

Kapitel 5 des Buches (S. 62–124) beschäftigt sich mit der Umsetzung von Strategien in Non-Profit-Organisationen. In Form eines «NPO-Kompasses» wird die Implementierung einer Strategie systematisch, schrittweise dargestellt.

Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH) (2002). *Qualitätskriterien des DBSH – Grundraster zur Beurteilung der Qualität in den Handlungsfeldern Sozialer Arbeit*.

Im Internet veröffentlichtes, 16-seitiges Good-Practice-Dokument, das Grundstandards für «Gute Soziale Arbeit» auf folgenden drei Ebenen beschreibt: a) Kontextebene, b) Kompetenzebene, c) Klientinnen- und Klientenebene. Auf den beiden Ebenen Kontext und Kompetenz werden verschiedene Qualitätskriterien formuliert, die auf die sieben Wesenselemente bezogen werden können. Der Schwerpunkt liegt hier ähnlich wie bei den Good-Practice-Leitsätzen der SKOS auf dem Wesenselement «Policy, Strategie, Programme». Ferner wird der qualifizierte Abschluss der Mitarbeitenden thematisiert und die Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie das Zurverfügungstellen von Arbeitsmitteln.

Ernst, Jörg (2000). Profil zeigen! – Die Leitbildentwicklung als notwendige Voraussetzung für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit. In: Stefan Nährlich & Annette Zimmer (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen*. Eine praxisorientierte Einführung (S. 225–244). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Buchkapitel, das die Wichtigkeit des Leitbildes und die damit verbundene Profilschärfung der Organisation für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit thematisiert und die grundsätzlichen Schritte zur Entwicklung und Umsetzung eines Leitbildes illustriert.

Horak, Christian; Speckbacher, Gerhard (2013), Ziele und Strategien. In: Ruth Simsa, Michael Meyer, Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation*. Strukturen und Management (S. 159–182), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Buchkapitel, das die Strategieentwicklung, die Formulierung von Zielen und die Entwicklung von Zielsystemen in Non-Profit-Organisationen beschreibt. In einem ersten Teil wird die Relevanz von Zielen und Strategie in Non-Profit-Organisationen theoretisch beschrieben und der zweite Teil illustriert anhand eines konkreten Beispiels die Entwicklung eines Zielsystems sowie die verschiedenen Schritte einer Strategieentwicklung.

Meinhold, Matul (2011), *Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie*, Kapitel 8, S. 127–135: Profilierung durch Leitbilder? Baden-Baden: Nomos.

Buchkapitel zur Funktion und Umsetzung von Leitbildern in sozialen Organisationen. Im ersten Teil des Textes wird auf die Funktion von Leitbildern eingegangen und im zweiten Teil werden zwei Vorschläge zur Konkretisierung von Leitbildern beschrieben.

Rosch, Daniel; Rimmele, Sabine; Von Bergen, Matthias (2012). Strategisches Management in der Sozialhilfe. In: Sabine Rimmele & Nadine Näpfl (Hrsg.): *Sozialdienste managen. Leitfäden für kleine und mittelgrosse Sozialdienste*, Band 1 (S. 39–65), Luzern: interact.

Leitfaden, der sich an Sozialdienstleitende richtet und zum Ziel hat, einen Überblick über das Thema des strategischen Managements in der Sozialhilfe zu geben. Der Einführungsteil befasst sich mit der Unterscheidung zwischen strategischem und operativem Management und thematisiert die Zuständigkeit für das strategische Management im Bereich der Sozialhilfe. Der Grundlagenteil erläutert den Aufbau des strategischen Managements mit den Phasen Analyse, Strategieentwicklung und Strategieumsetzung. Der Umsetzungsteil gibt konkrete Hinweise für die Gestaltung des strategischen Managements im Bereich der Sozialhilfe. Es wird erläutert, welche Hilfsmittel und Instrumente beim Aufbau verwendet werden können und welche Funktionen und Nutzen diese Instrumente haben.

Sander, Gudrun; Bauer, Elisabeth (2011). *Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*. Bern: Haupt.

Handbuch für die Strategieentwicklung im Non-Profit-Bereich. Nach einer Einführung ins strategische Management werden in verschiedenen Kapiteln die Phasen des Strategieprozesses (Initiierung, Analyse, Konzeption, Umsetzung, Evaluation) ausführlich erläutert. Am Schluss des Buches folgt eine Fallstudie.

Schreyögg, Georg (2008). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung Mit Fallstudien*. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Das Buch liefert einen fundierten Überblick über Grundzüge der Organisationsgestaltung. Im Mittelpunkt stehen die Grundprobleme der Organisationsgestaltung: Wie sollen Aufgaben strukturiert werden? Wie kann die Integration von Individuum und Organisation erreicht werden? Wie kann die Organisation im Hinblick auf unterschiedliche Umwelтанforderungen gestaltet werden? Wie können formale Erwartungen und informale Prozesse ausbalanciert werden? Wie kann der organisatorische Wandel bewältigt werden?

Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) (2008). *Good Practice für Sozialdienste*. Version 2 vom 23. Juni 2008 der SKOS-Arbeitsgruppe für Organisationsentwicklung und Finanzen.

Im Internet veröffentlichtes, 14-seitiges Dokument, das bezogen auf verschiedene Themenbereiche Leitsätze für Good Practice zur Organisation von Sozialdiensten enthält. Die Leitsätze beziehen sich dabei vor allem auf betriebswirtschaftliche und weniger auf fachliche Fragen. Die Publikation enthält Good-Practice-Empfehlungen für alle Wesenselemente. Besonders vertieft und an mehreren Stellen diskutiert werden Good-Practice-Lösungen für die Zusammenarbeit zwischen Sozialdienst und vorgesetzter politischer Behörde.

Stricker, Silvan; Renz, Patrick; Knecht, Donat; Lötscher, Alex; Riedweg, Werner (2015). *Soziale Organisationen wirkungsvoll führen* (S. 52–55), Baden-Baden: Nomos.

In Kapitel 5.2.2 wird dargestellt, was ein Leitbild in sozialen Organisationen bedeutet, welche Funktionen ein Leitbild bei der Gestaltung einer Organisation hat und welche Elemente dazugehören. In Form eines Praxistipps wird ein konkretes Leitbild vorgestellt.

Thommen, Jean-Paul (2008). *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. Zürich: Versus Verlag.

Ein Standardwerk der Betriebsökonomie, das in verschiedenen Teilen zeigt, mit welchen Instrumenten die Strukturen und Prozesse einer Organisation gut gestaltet werden können. Teil 9 widmet sich zum Beispiel dem Thema Organisationsgestaltung als Führungsaufgabe.

Handlungsfeld Fachlichkeit

Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH) (2002). *Qualitätskriterien des DBSH – Grundraster zur Beurteilung der Qualität in den Handlungsfeldern Sozialer Arbeit*.

Online-Publikation zu Grundstandards der Sozialen Arbeit, welche Qualitätsmerkmale auf den drei Handlungsebenen «Kontextebene», «Kompetenzebene» und «Klientinnen-/Klientenebene» beschreibt. Für die Gestaltung guter Fachlichkeit in Sozialdiensten finden sich Hinweise auf allen drei Handlungsebenen. Die Kontextebene befasst sich mit den Themen Arbeitsplatz, Aktenverwahrung, Autonomie und Handlungsfreiheit im Kontext kritischer Parteilichkeit, Beteiligung und Mitwirkung der Profession Sozialer Arbeit an Entscheidungen von Politik und Verwaltung usw. Die Kompetenzebene thematisiert unter anderem Themen wie den qualifizierten Abschluss, Weiterbildung, Supervision und soziale Kompetenz. Die Klientinnenebene geht unter anderem auf die Transparenz der Qualität der Leistungen ein, die berufliche Schweigepflicht, Stärkung der Selbsthilfe und die regelmässige Überprüfung der Qualität Sozialer Arbeit.

Heiner, Maja (2010). *Soziale Arbeit als Beruf. Fälle – Felder – Fähigkeiten* (2. Aufl.). München/Basel: Ernst Reinhardt.

Grundlagenwerk zur Sozialen Arbeit als Beruf. Das Buch nimmt eine handlungstheoretische und praktische Perspektive auf die Profession Soziale Arbeit ein als Beitrag zur Identitätsklärung von Fachpersonen. Für die Gestaltung der Fachlichkeit in Sozialdiensten sind insbesondere folgende Kapitel interessant:

- Teil A «Aufgaben, Arbeits- und Tätigkeitsfelder sowie Berufsprofil»: Kapitel 2.2 «Der Auftrag der Sozialen Arbeit: Vermittlung zwischen Individuum und Gesellschaft im Spannungsfeld von Hilfe, Kontrolle und präventiver Intervention», Kapitel 2.3 «Die doppelte Aufgabenstellung Sozialer Arbeit: fallbezogene und fallübergreifende Arbeit mit dem Klientensystem und dem Leistungssystem» sowie Kapitel 2.4 «Tätigkeitsgruppen und Tätigkeitsformen bezogen auf Interaktion, Situation, Organisation und Infrastruktur».
- Teil C «Berufliche Anforderungen, berufliches Selbstverständnis und die Figurierung von Kräfteverhältnissen»: Kapitel 2 «Berufliche Anforderungen und professionelle Bewältigungsmuster».

Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) (2008). *Good Practice für Sozialdienste*. Version 2 vom 23. Juni 2008 der SKOS-Arbeitsgruppe für Organisationsentwicklung und Finanzen.

Online-Publikation mit Leitsätzen zu Good Practice für die Organisation und Führung von Sozialdiensten. Für die Gestaltung der Fachlichkeit in Sozialdiensten sind Kapitel 2.8 «Netzwerke», Kapitel 2.9 «Betriebskultur» sowie die Punkte 1 bis 4 der Checkliste zur Selbsteinschätzung der Organisationsentwicklung des Anhangs 1 interessant.

Handlungsfeld Legitimation

Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit (2016). *Richtig kommunizieren – bloss wie? Ein Leitfaden zur Kommunikation für Sozialdienste und Sozialbehörden*. Gefunden unter https://www.soziale-arbeit.bfh.ch/fileadmin/wgs_upload/soziale_arbeit/160302_A4_Broschuere_Kommunizieren.pdf.

28-seitiger Leitfaden, der spezifisch für die Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit in Sozialdiensten entwickelt wurde. Thematisch geht der Leitfaden in einem ersten Teil auf Grundlagen der Kommunikation ein, beschreibt die Eigenheiten der Öffentlichkeitsarbeit in Sozialdiensten und skizziert mögliche Zielgruppen und deren Interessen. In einem zweiten Teil beschreibt der Leitfaden die Grundlagen der internen Kommunikation. Im dritten, ausführlichsten Teil folgen dann die Grundregeln der externen Kommunikation. Dieser Teil enthält mehrere Checklisten (die Medienmitteilung, die Medienkonferenz, das Radiointerview, das TV-Statement). In einem vierten Teil geht der Leitfaden auf die Grundlagen der Krisenkommunikation ein. Auch hier gibt es zwei Checklisten (Massnahmen der [Krisen-]Kommunikation, reaktive Krisenkommunikation). Schliesslich enthält der Leitfaden eine weiterführende Literaturliste.

Lötscher, Alex (2012). Leitfaden Internes Kontrollsystem in Sozialen Diensten. In: Sabine Rimmel & Nadine Näpfl (Hrsg.), *Sozialdienste managen. Leitfäden für kleine und mittelgrosse Sozialdienste*. Band 1 (S. 65–89). Luzern: interact.

Der erste Teil des Leitfadens beschreibt die Bedeutung und Funktion eines Internen Kontrollsystems (IKS) für Soziale Dienste. Teil zwei, «Grundlagen IKS», geht auf die gesetzlichen Grundlagen des IKS und des Risikomanagements ein, beschreibt die Kontrollinstanzen der öffentlichen Verwaltung, die Bedeutung der internen Kontrolle in Sozialen Diensten und beschreibt in vier Phasen (Konzeption, Risikobewertung und Dokumentation, Einführung IKS, Monitoring IKS) den schematischen Ablauf beim Aufbau eines IKS. Der dritte Teil des Leitfadens «Anwendungsteil» enthält Hilfsmittel und Gestaltungstipps für den Aufbau eines IKS in Sozialen Diensten.

Näpfli, Nadine; Rimmele, Sabine & Von Bergen, Matthias (2012). Leitfaden kommunale Sozialberichterstattung. In: Sabine Rimmele & Nadine Näpfli (Hrsg.), *Sozialdienste managen. Leitfäden für kleine und mittelgrosse Sozialdienste*. Band 1 (S. 89–109). Luzern: interact.

Leitfaden, der sich mit der Gestaltung der kommunalen Sozialberichterstattung befasst. In einem ersten Teil wird der Nutzen der kommunalen Sozialberichterstattung beschrieben. Der zweite Teil «Grundlagen der Sozialberichterstattung fasst Formen der Sozialberichterstattung in der Schweiz zusammen, geht auf die Bedeutung der kommunalen Sozialberichterstattung in kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten ein, erläutert generelle Anforderungskriterien an die Sozialberichterstattung und gibt Hinweise und Empfehlungen zur grafischen und textlichen Gestaltung von Sozialberichten. Der Anwendungsteil enthält ein Umsetzungsbeispiel «Jahresbericht Soziales», in dem Format und Umfang eines Jahresberichts, Anforderungen an das Datenmaterial, Inhaltsverzeichnis «Jahresbericht Soziales mit Fokus Sozialhilfe» und «Mögliche Kennzahlen für den Bereich Sozialhilfe» beschrieben werden.

Pasquier, Martial (2013). Die Kommunikation der Verwaltung und der öffentlichen Organisationen. In: Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Knoepfel, Luzius Mader, Nils Soguel & Frédéric Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*, (S. 399–421). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Die Kommunikation der Verwaltung und der öffentlichen Organisationen wird in diesem Kapitel des Handbuchs der öffentlichen Verwaltung breit thematisiert. Besprochen werden die unterschiedlichen Funktionen der öffentlichen Kommunikation, ihre Typen und die entsprechenden Instrumente.

Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) (2010). *Kontrollen und Sanktionen in der Sozialhilfe. Massnahmen zur Qualitätssicherung und Verhinderung von Sozialhilfemissbrauch*.

Achtseitiges Internetdokument, das von der SKOS verfasst wurde und bezogen auf das Arbeitsfeld der Sozialhilfe einen möglichen Umgang von Sozialen Diensten mit Kontrollen und Sanktionen beschreibt. Besonders interessant sind Kapitel 3, das bezogen auf Neuaufnahmen und laufende Fälle beschreibt, welche Massnahmen und Kontrollinstrumente Soziale Dienste einsetzen können, um das rechtskonforme Ausrichten von Sozialhilfe zu gewährleisten, sowie Kapitel 4, das mögliche Konsequenzen und Sanktionen bei Missbrauch erläutert.

Stricker, Silvan; Renz, Patrick; Knecht, Donat; Lötscher, Alex; Riedweg, Werner (2015). *Soziale Organisationen wirkungsvoll führen. Entwicklung durch ganzheitliche Governance – ein Fitnessradar*. Baden-Baden: Nomos.

Das Buch präsentiert einen Ansatz für die ganzheitliche Führung von sozialen Organisationen. Die wesentlichen Themen, die für die Führung einer sozialen Organisation relevant sind, werden abgedeckt. Mit dem Management von Anspruchsgruppen befasst sich ein eigenes Kapitel. Dabei wird der Umgang mit Klientinnen und Klienten, den Geldgebern, mit Öffentlichkeit, Medien und Politik, der Fachwelt sowie den Mitarbeitenden je separat besprochen.

Wright, Michael T. (2010). *Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention*. Bern: Huber.

Dieses Buch führt in Konzepte und Methoden der Partizipativen Qualitätsentwicklung ein und klärt die Umsetzbarkeit der Methoden in die lebensweltorientierte Prävention und Gesundheitsförderung bei sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Falls ein Sozialdienst zum Beispiel im Rahmen einer Qualitätsentwicklung in einen Austausch mit seinen Klientinnen und Klienten treten möchte, können in dem Buch wertvolle methodische Hinweise und Anregungen gefunden werden.

Die Arbeitssituation für Sozialarbeitende gestalten

Fassbind, Patrick (2012). *Führung von Sozialarbeitenden. Unter besonderer Berücksichtigung von Sozialarbeitenden im Kindes- und Erwachsenenschutz und in der Sozialhilfe mit sozial-psychisch besonders exponierten Arbeitstätigkeiten*.

Bern: Edition Soziothek.

Masterarbeit, die sich mit der Tätigkeit von Sozialarbeitenden in der Sozialhilfe und deren Führung auseinandersetzt. Bezogen auf die Gestaltung der Arbeit von Sozialarbeitenden im Sozialdienst sind sowohl Kapitel 2, in dem die spezifischen Belastungen von in der Sozialhilfe tätigen Sozialarbeitenden beschrieben werden, als auch Kapitel 3 interessant, das bezogen auf die Makro- und die Mikroebene Massnahmen beschreibt, welche Führungspersonen in Sozialdiensten ergreifen können, damit die Sozialarbeitenden mit den bestehenden Belastungen besser umgehen können.

Merchel, Joachim; Pamme, Hildegard; Khalaf, Adam (2012). *Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst. Standortbestimmung und Perspektiven für Leitung*. Weinheim: Beltz Juventa.

Pamme, Hildegard; Merchel, Joachim (2014). *Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Konzeptionelle Herangehensweise und Arbeitshilfen*.

Freiburg: Lambertus Verlag.

Zwei Fachbücher, die sich mit dem Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) in Deutschland befassen. Sie werden hier aufgeführt, weil einerseits bezogen auf die Schweiz keine spezifischen Fachbücher zum Personalmanagement in Sozialdiensten existieren und weil wir andererseits zum Abschluss des Publikationsteils den Blick von der Gestaltung der Arbeitssituation hin zum Personalmanagement öffnen möchten. Die beiden Fachbücher enthalten viele konkrete Arbeitshilfen zur Umsetzung der Personalentwicklung in Sozialen Diensten und können daher interessierten Stellenleitenden Hinweise zur Gestaltung des Personalmanagements in ihrem Sozialdienst liefern.

Pfiffner, Roger (2017). Lust oder Frust? Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in Sozialen Diensten. *SozialAktuell*, 1/2017, 30–31.

Fachartikel, der in der schweizerischen Zeitschrift «SozialAktuell» erschienen ist. Pfiffner beschreibt in einem ersten Teil, wie die 536 befragten Sozialarbeitenden/Berufsbeistände verschiedene Aspekte der Arbeitsbedingungen in Sozialen Diensten beurteilen und in einem zweiten Teil geht er darauf ein, welche Faktoren die Arbeitszufriedenheit von Sozialarbeitenden in Sozialdiensten am stärksten beeinflussen.

Pfiffner, Roger (2017). Wie zufrieden sind Berufseinsteigende in der Sozialhilfe? *BFH impuls*, 1/2017, 23–26.

Fachartikel, der in der Zeitschrift «impuls» der Fachhochschule Bern erschienen ist. Pfiffner beschreibt anhand der Daten von 191 berufseinsteigenden Sozialarbeitenden in einem ersten Teil deren Erwartungen an die Arbeit im Sozialdienst und in einem zweiten Teil deren Arbeitszufriedenheit mit der Arbeit im Sozialdienst.

Pfiffner, Roger (2016). Jeder achte Mitarbeitende ist aktiv auf Stellensuche. *Zeitschrift für Sozialhilfe (ZESO)*, 2, 28–29.

Fachartikel, der in der schweizerischen «Zeitschrift für Sozialhilfe (ZESO)» erschienen ist und sich mit den Stellenwechselabsichten auseinandersetzt. Der Artikel beschreibt, welche organisationalen und sozialen Faktoren die Stellenwechselabsichten von Sozialarbeitenden in Sozialdiensten erhöhen respektive verringern.

Ulich, Eberhard (2011). *Arbeitspsychologie*, (7. neu überarb. und erw. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.

Arbeitspsychologisches Grundlagenwerk, das praxisrelevante theoretische Konzepte beschreibt und den heutigen Wissensstand der Arbeitspsychologie übersichtlich zusammenfasst. Das Buch wurde als Lehrbuch für Studierende/Dozierende und als Informations- und Nachschlagewerk für Personalfachleute konzipiert. Im Zusammenhang mit der Gestaltung der Arbeitssituation von Sozialarbeitenden in Sozialdiensten ist das Kapitel 4 «Gestaltung von Arbeitstätigkeiten» relevant, insbesondere «Vom Primat der Aufgabe», welches zentrale Konzepte der guten Aufgabengestaltung wie die Aufgabenorientierung, die Aufgabenerweiterung und die Vollständigkeit von Arbeitsaufgaben genauer beschreibt. Ebenfalls interessant sind Kapitel 2 «Analyse von Arbeitstätigkeiten & Arbeitssystemen» sowie Kapitel 3 «Bewertung von Arbeitstätigkeiten».

Ulich, Eberhard & Wülser, Marc (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektive*, (7., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Standardwerk, das anhand von arbeitspsychologischen Erkenntnissen übersichtlich, informativ und umfassend in die Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements einführt. Das Buch richtet sich an Praktiker, Führungskräfte und Wissenschaftler. Das Buch eignet sich ebenfalls als Nachschlagewerk, da es auf anschauliche und gut nachvollziehbare Weise den aktuellen Wissensstand (viele Hinweise auf Forschungsergebnisse) rund um das Thema Arbeitsgestaltung beschreibt.

Für die Gestaltung der Arbeitssituation von Sozialarbeitenden im Sozialdienst sind folgende Kapitel besonders interessant:

Kapitel 2 «Grundbegriffe des betrieblichen Gesundheitsmanagements», das in Kapitel 2.1 in den Gesundheitsbegriff (z.B. Salutogenese und Bedeutung der Ressourcen beim Erhalt von Gesundheit) einführt, in Kapitel 2.2 die Themen Belastungen, Beanspruchungen und Stress aufgreift, in Kapitel 2.3 Wirkungsmodelle von Arbeitsbedingungen und Gesundheit beschreibt, in Kapitel 2.4 die Erholung thematisiert und in Kapitel 2.5 auf die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsfreude eingeht.

Ein weiteres sehr lesenswertes Kapitel ist das Kapitel 4, welches Konzepte der gesundheitsförderlichen Arbeits- und Organisationsgestaltung beschreibt und unter anderem näher auf den Stellenwert der Aufgabengestaltung, die Vollständigkeit von Arbeitsaufgaben, den Tätigkeitsspielraum sowie die Unternehmenskultur und Führung eingeht.

Literaturverzeichnis

- Aebischer, Simon & Christen Ruchti, Andrea (2011). *Ich bleibe trotzdem*. Bern: Berner Fachhochschule (BFH), Soziale Arbeit.
- Arn, Christof (2016). *Agile Hochschuldidaktik*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- AvenirSocial (2015). *Was ist gute Soziale Arbeit? Diskussionspapier von AvenirSocial Schweiz zur Qualität in der Sozialen Arbeit*. Gefunden unter http://www.avenirsocial.ch/de/cm_data/AG_Qualitaet_DEF_D.pdf.
- AvenirSocial (2014). *Sanktionen in der Sozialhilfe. Die Position von AvenirSocial*. Gefunden unter http://www.avenirsocial.ch/de/cm_data/Sanktion_AvenirSocial_2014.pdf.
- AvenirSocial (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. Gefunden unter http://www.avenirsocial.ch/cm_data/Do_Berufskodex_Web_D_gesch.pdf.
- Badelt, Christoph; Meyer, Michael & Simsa, Ruth (Hrsg.) (2007). *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*, (4., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Badura, Bernhard & Gross, Peter (1976). *Sozialpolitische Perspektiven: eine Einführung in Grundlagen und Probleme sozialer Dienstleistungen*. München: Piper.
- Bauer, Elisabeth; Sander, Gudrun & Von Arx, Sabina (2010). *Strategien wirksam umsetzen. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*. Bern: Haupt.
- Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit (2016). *Richtig kommunizieren – bloss wie? Ein Leitfa-den zur Kommunikation für Sozialdienste und Sozialbehörden*. Gefunden unter https://www.soziale-arbeit.bfh.ch/fileadmin/wgs_upload/soziale_arbeit/160302_A4_Broschuere_Kommunizieren.pdf.
- Berner Konferenz für Sozialhilfe, Erwachsenen- und Kinderschutz [BKSE] (2011). *Umfrage bei den Leitungspersonen der Sozialdienste im Kanton Bern*. Gefunden unter http://www.bernerkonferenz.ch/fileadmin/user_upload/dokumente/aktuelle_Informationen/Auswertung_Leitungsumfrage_Kurz-fassung_Mai_2011.pdf.
- Brack, Ruth (1994). *Das Arbeitspensum in der Sozialarbeit: ein Beitrag zur Klärung der Arbeitsbelastung*, (3. überarb. Aufl.), Bern: Haupt.

- Bundesamt für Statistik (BFS) (2011). *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE). Dauer der Betriebszugehörigkeit nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp*. Gefunden unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.4463098.html>.
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2016). *Sozialhilfefälle, Sozialhilfeempfänger/innen und Sozialhilfequote nach Kanton*. Neuenburg: Autor.
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2017). *Die Raumgliederung der Schweiz 2017*. Neuenburg: Autor.
- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV) (vom 18. April 1999, Stand 12. Februar 2017).
- Champion, Cyrielle & Bonoli, Giuliano (2013). Politisch-administrative Strukturen und Umsetzungsprozesse der Sozialpolitik. In: Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Knoepfel, Luzius Mader et al. (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (S. 705–731). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Christen, Charlotte (2014). *Burnout-Prävention auf öffentlichen Sozialdiensten: eine salutogenetische Betrachtung*. Bern: Fachhochschule Bern, Soziale Arbeit.
- Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH) (2002). *Qualitätskriterien des DBSH – Grundraster zur Beurteilung der Qualität in den Handlungsfeldern Sozialer Arbeit*. Gefunden unter http://www.dbsch.de/fileadmin/downloads/Qualitätskriterien_DBSH.pdf.
- Ducki, Antje (2000). *Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit: eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse*. Serie: Mensch Technik Organisation; Band 25. Zürich: vdf, Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Enders, Sonja (2015). Der ASD im Licht der Öffentlichkeit. In: Joachim Merchel (Hrsg.), *Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)*, (2. Aufl.), (S. 417–431). München u. a.: Reinhardt.
- Ernst, Jörg (2000). Profil zeigen! – Die Leitbildentwicklung als notwendige Voraussetzung für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit. In: Stefan Nährlich & Annette Zimmer (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung*, (S. 225–244). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Fassbind, Patrick (2012). *Führung von Sozialarbeitenden. Unter besonderer Berücksichtigung von Sozialarbeitenden im Kindes- und Erwachsenenschutz und in der Sozialhilfe mit sozial-psychisch besonders exponierten Arbeitstätigkeiten*. Bern: Edition Soziothek.
- Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (GEF) (2012). *Bonus-Malus-System*. Gefunden unter http://www.gef.be.ch/gef/de/index/soziales/soziales/sozialhilfe/spezifische_infosfuergemeinden/bonus-malus.html.
- Glasl, Friedrich (2014). Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung. In: Friedrich Glasl, Trude Kalcher & Hannes Piber (Hrsg.), *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*, (3. überarb. und ergänzte Aufl., S. 101–144). Bern: Haupt.
- Glasl, Friedrich; Kalcher, Trude & Piber, Hannes (2014a). Einführung – Was ist Entwicklung? In: Friedrich Glasl, Trude Kalcher & Hannes Piber (Hrsg.), *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*, (3., überarb. und ergänzte Aufl., S. 13–36). Bern: Haupt.
- Glasl, Friedrich; Kalcher, Trude & Piber, Hannes (Hrsg.) (2014b). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (3., überarb. und ergänzte Aufl.). Bern: Haupt.

- Glasl, Friedrich & Lievegoed, Bernard (Hrsg.) (2011). *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management* (4. Aufl.). Bern: Haupt.
- Graf, Susanne (2011, 29. Juni). «Sozialdienst: Was die Arbeit erschwert». *Berner Zeitung online*. Gefunden unter <https://www.bernerzeitung.ch/region/kanton-bern/Sozialdienst-Was-die-Arbeit-erschwert/story/20640367>.
- Gredig, Daniel (2013). Woran erkenne ich gute Soziale Arbeit? *SozialAktuell* (3), 17–21.
- Grunwald, Klaus & Ulrich, Otto (2013). In: Klaus Grunwald, Georg Horcher & Bernd Maelicke, *Lexikon der Sozialwirtschaft*, (2. aktual. und überarb. Aufl., S. 626). Baden-Baden: Nomos.
- Hacker, Winfried & Richter, Peter (1990). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten – Ein Konzept in Entwicklung. In: Felix Frei & Ivars Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit*, (S. 125–143). Bern: Huber.
- Hasenfeld, Yeheskel (2009). *Human services as complex organizations* (2nd ed.). London: SAGE.
- Heiner, Maja (2010). *Soziale Arbeit als Beruf. Fälle – Felder – Fähigkeiten*, (2. Aufl.). München/Basel: Ernst Reinhardt.
- Herriger, Norbert (2014). *Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*, (5., erw. und aktualisierte Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Herzka, Michael (2013). *Führung im Widerspruch: Management in Sozialen Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Herzka, Michael (2017). *Gute Führung: ethische Herausforderungen im Nonprofit-Management*. Wiesbaden: Springer VS.
- Horak, Christian; Speckbacher, Gerhard (2013). Ziele und Strategien. In: Ruth Simsa, Michael Meyer & Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*, (5., überarb. Aufl., S. 159–182). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hümbelin, Oliver; Kurz, Rebekka & Vögele, Sophie (2013). Was ist gute Soziale Arbeit? – Reflexionen über Qualität und Case Management. *impuls*, (2), 16–18.
- Hürlimann, Vreni & Schmid, Sandra (2009). *Personalfuktuation auf öffentlichen Sozialdiensten im Kanton Bern*. Bern: Berner Fachhochschule (BFH), Soziale Arbeit.
- Iff, Markus (2014). Kosteneffizienz in der Sozialhilfe – Ein Beitrag zur Qualitätssicherung. *impuls*, (3), 32–33.
- Iseli, Daniel (2004). Qualität: die entscheidende Frage für die Soziale Arbeit? *SozialAktuell*, (3), 8–12.
- Iseli, Daniel & Schneider, Philipp (2013). Die Qualitätsfrage in der Sozialen Arbeit. *SozialAktuell*, (3), 10–13.
- Jarren, Otfried (2001). «Mediengesellschaft» – Risiken für die politische Kommunikation. *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)* (41–42), 10–19.
- Kalcher, Trude (ohne Datum). *Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation – eine Einführung in die 7 Wesenselemente*. Gefunden unter <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/Ganzheitliches-Systemkonzept-einer-Organisation-%E2%80%93-eine-Einf%C3%BChrung-in-die-7-Wesenselemente.pdf>
- Keller, Véréna (2017). Wie steht es um die Sozialarbeit in der Sozialhilfe? *Zeitschrift für Sozialhilfe (ZESO)* (2), 14–15.

- Keller, Véréna; Tabin, Jean-Pierre (2002). *La charge héroïque: missions, organisations et modes d'évaluation de la charge de travail dans l'aide sociale en Suisse romande*. Lausanne: Editions EESP.
- Kessler, Levi & Stettler, Sandra (2011). *Berufsmotivation und Personalfluktuatoin in der gesetzlichen Sozialarbeit*. Bern: Fachhochschule Bern (BFH), Soziale Arbeit.
- Kortendieck, Georg (2009). *Strategisches Management im sozialen Bereich*. Blaue Reihe: SozialManagement Praxis. Augsburg: Ziel.
- Knupfer, Caroline; Vogel, Urs & Affolter, Kurt (2005). *Erwartungen der Arbeitgebenden an das sozialarbeiterisch tätige Personal in der Sozialhilfe und die Berufsausbildungen*. Gefunden unter: https://csias.ch/fileadmin/_migrated/content_uploads/2005_ErwartungenArbeitgebende_Bifostudie.pdf.
- Krieger, Wolfgang (2006). Welche Verantwortung tragen Fach- und Dienstvorgesetzte im Hinblick auf die Überlastung der Fachkräfte? In: Heinz Kindler, Susanna Lillig, Herbert Blüml, Thomas Meysen, Annegret Werner (Hrsg.). *Handbuch Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)* (S. 765–769). München: Deutsches Jugendinstitut e. V.
- Ladner, Andreas; Chappelet, Jean-Loup; Emery, Yves; Knoepfel, Peter; Mader, Luzius; Soguel, Nils; Varone, Frédéric (Hrsg.) (2013). *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Lipsky, Michael (1980). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lotmar, Paula; Tondeur, Edmond (1989). *Führen in sozialen Organisationen: ein Buch zum Nachdenken und Handeln*. Bern: Haupt.
- Lötscher, Alex (2012). Leitfaden Internes Kontrollsystem in Sozialen Diensten. In: Sabine Rimmelé & Nadine Näpflé (Hrsg.), *Sozialdienste managen. Leitfäden für kleine und mittelgrosse Sozialdienste*, Band 1, (S. 65–89). Luzern: interact.
- Luthe, Detlef & Schaefer, Thomas (2000). Kommunikationsmanagement – Strategische Überlegungen und konkrete Massnahmen für eine beziehungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. In: Stefan Nährlich & Annette Zimmer (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung*, (S. 201–223). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meinhold, Marianne & Matul, Christian (2011). *Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie* (2., überarb. und aktualisierte Aufl.). Baden-Baden: Nomos.
- Meyer, Michael; Simsa, Ruth (2013). Besonderheiten des Managements von NPOs. In: Ruth Simsa, Michael Meyer & Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management* (5., überarb. Aufl., S. 145–159). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Merchel, Joachim (2013). *Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. (4. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Merchel, Joachim (Hrsg.) (2015a). *Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)*, (2., aktual. und erw. Aufl.). München: Reinhardt.
- Merchel, Joachim (2015b). Qualitätskriterien: Was macht einen «guten ASD» aus? In: Joachim Merchel (Hrsg.), *Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)*, (2. aktual. und erw. Aufl., S. 442–452). München: Reinhardt.

- Merchel, Joachim; Pamme, Hildegard & Khalaf, Adam (2012). *Personalmanagement im Allgemeinen Sozialen Dienst. Standortbestimmung und Perspektiven für Leitung*. Weinheim u. a.: Beltz Juventa.
- Millner, Reinhard; Majer, Christian G. (2013). Projekt- und Prozessmanagement. In: Ruth Simsa, Michael Meyer, Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*, (5., überarb. Aufl., S. 335–359), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Näpfl, Nadine; Rimmele, Sabine & von Bergen, Matthias (2012). Leitfaden kommunale Sozialberichterstattung. In: Sabine Rimmele & Nadine Näpfl (Hrsg.), *Sozialdienste managen. Leitfäden für kleine und mittelgrosse Sozialdienste*, Band 1, (S. 89–109). Luzern: interact.
- Pamme, Hildegard & Merchel, Joachim (2014). *Personalentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD): Konzeptionelle Herangehensweisen und Arbeitshilfen*. Berlin: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge.
- Pasquier, Martial (2013). Die Kommunikation der Verwaltung und der öffentlichen Organisationen. In: Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Knoepfel, Luzius Mader, Nils Soguel & Frédéric Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*, (S. 399–421). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Petry, Ulrike (2015). Die Last der Arbeit im ASD. Die persönliche Haltung und die Quelle der erlebten Wertschätzung prägen das Belastungserleben mit. *Sozial Extra* (3), 44–46.
- Piber, Hannes (2014). Organisationsmodelle und das Trigon-Konzept. In: Friedrich Glasl, Trude Kalcher & Hannes Piber (Hrsg.), *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*, (3. überarb. und erg. Aufl., S. 57–100). Bern: Haupt.
- Piffner, Roger (2016). Jeder achte Mitarbeitende ist aktiv auf Stellensuche. *Zeitschrift für Sozialhilfe (ZESO)*, (2), 28–29.
- Piffner, Roger (2017a). Wie zufrieden sind Berufseinsteigende in der Sozialhilfe? *impuls*, (1), 23–25.
- Piffner, Roger (2017b). Lust oder Frust? Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in Sozialen Diensten. *SozialAktuell*, (1), 30–31.
- Rieger, Günter (2013). Das Politikfeld Sozialarbeitspolitik. In: Benjamin Benz, Günter Rieger, Werner Schöning & Monika Többe-Schukalla (Hrsg.), *Politik Sozialer Arbeit. Band 1: Grundlagen, theoretische Perspektiven und Diskurse*, (S. 54–70). Weinheim u. a.: Beltz Juventa.
- Rimmele, Sabine; Näpfl, Nadine (2011). *Kleine und mittelgrosse Sozialdienste im Fokus: Organisation, Leistungserbringung und Perspektiven Bericht zuhanden des Praxispartners SKOS und der Kommission für Technologie und Innovation KTI*. Luzern: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Rosch, Daniel; Rimmele, Sabine & von Bergen, Matthias (2012). Strategisches Management in der Sozialhilfe. In: Sabine Rimmele & Nadine Näpfl (Hrsg.), *Sozialdienste managen. Leitfäden für kleine und mittelgrosse Sozialdienste*, Band 1, (S. 39–65). Luzern: interact.
- Sander, Gudrun; Bauer, Elisabeth (2011). *Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen*, (2. Aufl.), Bern: Haupt.
- Schedler, Kuno & Eicher, Angela (2013). Das Verhältnis von Verwaltung und Politik. In: Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Knoepfel, Luzius Mader, Nils Soguel & Frédéric Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*, (S. 399–421). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

- Schneider, Philipp & Kummer, Bernhard (2011). Wie steht es um die Qualität in Ihrem Sozialdienst? Ein Blick genügt! *impuls* (3), 15–16.
- Schneider, Philipp; Kummer, Bernhard & Kurz, Rebekka (2012). «Quick-Scan Qualität» – Vom Pilotprojekt zum Routinebetrieb. *impuls* (2), 16–17.
- Schreyögg, Georg (2008). *Organisation Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien* (5., vollst. überarb. und erw. Aufl.; Nachdr.). Wiesbaden: Gabler.
- Schwabe, Mathias (2005). *Methoden der Hilfeplanung. Zielentwicklung, Moderation und Aushandlung*. Frankfurt a. M.: IGFH-Eigenverlag.
- Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) (2010). *Kontrollen und Sanktionen in der Sozialhilfe. Massnahmen zur Qualitätssicherung und Verhinderung von Sozialhilfemissbrauch*. Gefunden unter: https://www.skos.ch/fileadmin/user_upload/public/pdf/sozialhilfe_und_praxis/praxis/Kontrollinstrumente.pdf.
- Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) (2008). *Good Practice für Sozialdienste*. Gefunden unter http://www.skos.ch/fileadmin/user_upload/public/pdf/sozialhilfe_und_praxis/praxis/good.
- Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) (ohne Datum). *Richtlinien für die Ausgestaltung und Bemessung der Sozialhilfe. Empfehlungen zuhanden der Sozialhilfeorgane von Bund, Kantonen, Gemeinden und Organisationen der privaten Sozialhilfe*. Gefunden unter <https://richtlinien.skos.ch/>.
- Semmer, Norbert K. (1990). Stress und Kontrollverlust. In: Felix Frei & Ivars Udris (Hrsg.), *Das Bild der Arbeit* (S. 190–207). Bern: Huber.
- Sidler Kopp, Denise (2015). Back to the future. Qualitätsmanagement wird immer wichtiger. *impuls*, (1), 29–31.
- Simsa, Ruth; Steyrer, Johannes (2013). Führung in NPOs. In: Ruth Simsa, Michael Meyer, Christoph Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen*, (5., überarb. Aufl., S. 359–379), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Springer Gabler Verlag (ohne Datum). *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: partizipative Führung. Gefunden unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77781/partizipative-fuehrung-v6.html>.
- Steiger, Peter (2015, 30. April). «Bei Sozialdiensten arbeiten wenige lange». *Berner Zeitung online*. Gefunden unter <https://www.bernerzeitung.ch/region/kanton-bern/-Bei-Sozialdiensten-arbeiten-wenige-lange/story/26204289>.
- Stricker, Silvan; Renz, Patrick; Knecht, Donat; Lötscher, Alex & Riedweg, Werner (2015). *Soziale Organisationen wirkungsvoll führen. Entwicklung dank ganzheitlicher Governance – ein Fitnessradar*. Baden-Baden: Nomos.
- Thommen, Jean-Paul (2008). *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, (8. Aufl.). Zürich: Versus.
- Udris, Ivars (2006). Salutogenese in der Arbeit – ein Paradigmenwechsel? *Wirtschaftspsychologie*, 2 (3), 4–13.
- Ulich, Eberhard (2011). *Arbeitspsychologie*, (7., neu überarb. und erw. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Ulich, Eberhard; Wülser, Marc (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*, (7. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Vahs, Dietmar (2015). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*, (9., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wagner, Nicole (2014). Der Mensch im Fokus – ein ganzheitlicher Ansatz. *SozialAktuell*, (5), 18–22.
- Willimann, Ivo; Rimmele, Sabine; Willisegger, Jonas & Riedweg, Werner (2016). *Der Sozialdienst aus Sicht der Gemeindebehörden*. Luzern: Hochschule Luzern – Wirtschaft und Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Wright, Michael T. (Hrsg.) (2010). *Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention*. Bern: Verlag Hans Huber.

Autorinnen und Autoren

Da Rui, Gena, lic. phil., Soziologin. Senior Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Forschungs- und Kompetenzschwerpunkte: Gestaltung von Versorgungssystemen im Sozialbereich, Sozialmanagement, Corporate Social Responsibility. E-Mail: gena.darui@hslu.ch

Näpfl Keller, Nadine, lic. phil., Psychologin. Senior Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Forschungs- und Kompetenzschwerpunkte: Sozialmanagement, Arbeitsintegration, Betriebliches Gesundheitsmanagement. E-Mail: nadine.naepfli@hslu.ch

Riedweg, Werner, MBA Sozialmanagement. Dozent und Projektleiter am Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Forschungsschwerpunkte und berufliche Kompetenzen: Sozialmanagement, Versorgung Gestalten in der Sozialwirtschaft, Sozialpolitik, Arbeitsintegration. E-Mail: werner.riedweg@hslu.ch

Rimmele, Sabine, lic. theol., Theologin und Betriebsökonomin. Dozentin und Projektleiterin am Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Forschungs- und Kompetenzschwerpunkte: Sozialmanagement, Sozialstaat und Sozialhilfe, Organisationsentwicklung und Organisationsgestaltung. E-Mail: sabine.rimmele@hslu.ch