

Luzerner Tagung zum Sozialhilferecht

Workshop 5: Personal, Organisation und Fallbelastung in der Sozialhilfe

Wie können gute Rahmenbedingungen geschaffen werden?
Wie können aktuelle und zukünftige Herausforderungen gemeistert werden?

Soziale Arbeit
7. November 2023

FH Zentralschweiz



Übersicht

Personal, Organisation und Fallbelastung

Wo liegen die Probleme?

Donat Knecht, Dozent und Projektleiter HSLU

Falllastreduktion in der Stadt Luzern

Wie können Verbesserungen gelingen?

Felix Föhn, Leiter Soziale Dienste

Anita Küng, Bereichsleiterin Existenzsicherung

Diskussion

Welche Ansätze für die Zukunft gibt es?

alle

Stimmen aus dem Feld über steigende Anforderungen...

Die Problemlagen der Fälle werden komplexer und anspruchsvoller.

Die Fallarbeit wird administrativ und formalrechtlich immer anforderungsreicher.

Der Legitimationsaufwand gegenüber Politik und Öffentlichkeit nimmt zu.

Das Umfeld (Gesellschaft, Arbeitsmarkt, Gesetzgebung, soziale Angebotslandschaft...) verändert sich rasch.

.....

Schwierige Personalrekrutierung und Personalbindung in Sozialdiensten

Knupfer, Vogel, & Affolter, 2005; Kägi et al. 2016; Pfiffner, 2016a/2016b; Ecoplan, 2017

- In Sozialdiensten wird eine hohe Fluktuation und eine geringe mittlere Beschäftigungsdauer festgestellt.
- Vakante Stellen können oft nicht fristgerecht oder nur durch Berufseinsteiger:innen besetzt werden.
- Den Sozialdiensten entsteht ein hoher Aufwand für die Überbrückung vakanter Stellen und die Rekrutierung sowie Einarbeitung von neuem Personal.

- Ca. 50% der Mitarbeitenden haben weniger als 3 Jahre Berufserfahrung.
- 30% der Mitarbeitenden schauen sich gelegentlich nach neuen Stellen um, jede 8. Person hat die starke Absicht, die Stelle kurz- oder mittelfristig zu verlassen.
- 1/4 der Berufsbeistände:innen ist mit der Tätigkeit unzufrieden, 1/5 denkt an berufliche Veränderung. 1/5 gibt an, bereits 1-mal eine Erschöpfungsdepression erlitten zu haben.

Der Fachkräftemangel verschärft diese Situation

- geburtenstarke Jahrgänge gehen in Pension
- geburtenschwächere Jahrgänge treten ins Arbeitsleben ein
- das Sozialwesen ist ein Wachstumsbereich

Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit in Sozialdiensten Pfiffner 2017, Ecoplan 2017, Pfiffner 2016b



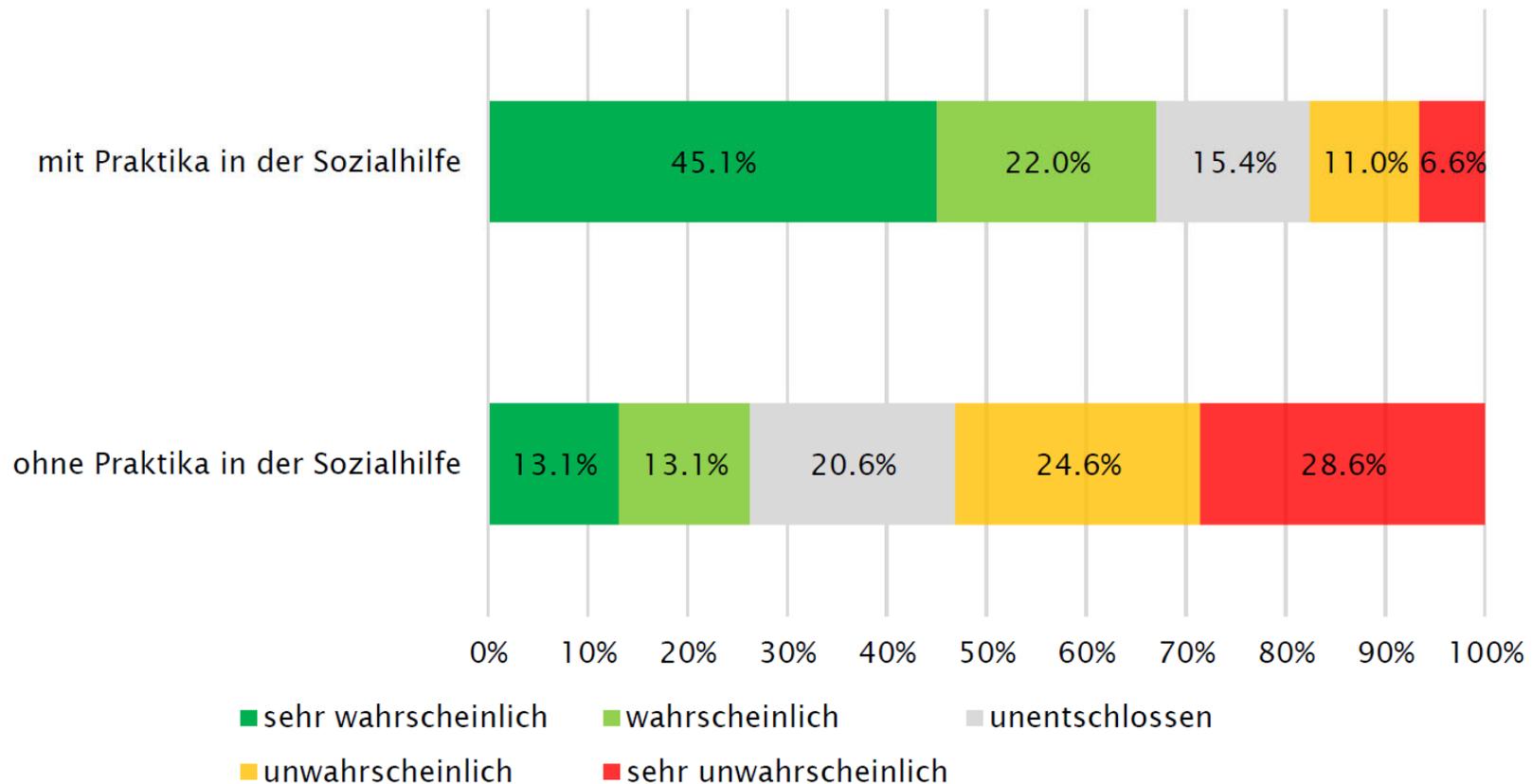
- Bedeutsamkeit, Sinnhaftigkeit und Vielseitigkeit der Arbeit
- gute Zusammenarbeit innerhalb der Organisation und Wertschätzung im beruflichen Umfeld (Vorgesetzte, Berufskolleg:innen...)
- Arbeitsbelastung: angemessene Fallbelastung und Vorhandensein von internen Unterstützungsdiensten (Administration, Buchhaltung, Empfangs- und Kassadienst, Rechtsdienst usw.)
- Grösse der Organisation: Bei Sozialdiensten mit mehr als 1000 Dossiers sind Sozialarbeitende zufriedener.



- fehlende Unterstützung durch direkte Vorgesetzte
- ein als unnötig hoch empfundener administrativer Aufwand
- mangelnde Aufstiegschancen
- ungenügende Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- unzureichende Vereinbarkeit von Privat- und Erwerbsleben
- eingeschränkte Handlungsspielräume und mangelnde Autonomie
- mangelnde gesellschaftliche Anerkennung

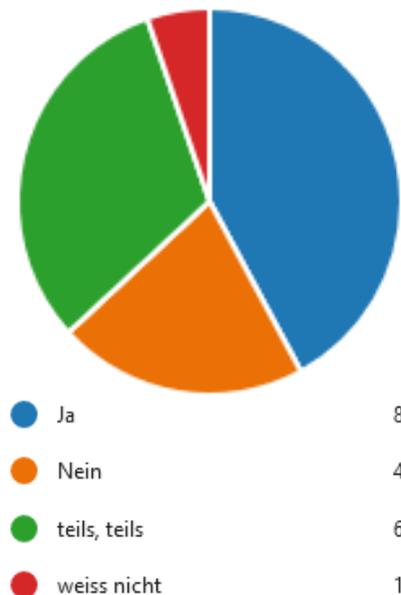
Bewerbungsabsichten von Studierenden für eine Stelle in der Sozialhilfe in %

Pfiffner & Matti 2021



Herausforderungen durch die Generation Y Umfrage Praxisforum (n=19)

Ergeben sich nach Deiner Einschätzung durch die Generation der jungen Sozialarbeitenden neue Herausforderungen für die Leitung und Organisation eines Sozialdienstes?



Wenn ja, welche Herausforderungen siehst Du?

- **schwieriger Berufseinstieg**
Praktikum oder Berufserfahrung ist wichtig
- **hoher Einführungsaufwand**
wenig Bezug zu Klientel, tiefe Belastbarkeit, viel theoretisches Wissen, wenig Knowhow
- **divergierende Vorstellungen**
von Leistung, Arbeitszeit, Freizeit, Ferien, Identifikation und Selbstverwirklichung
- **Fachkräftemangel**
hohe Konkurrenz durch «attraktivere» Stellen
- **keine langfristige Bindung**
SD als wichtige, aber einmalige Erfahrung
- **neue Impulse**
Bereicherung durch neue Ideen

Fazit

- Im Spannungsfeld von Hilfe und Kontrolle haben Sozialdienste ein Imageproblem.
 - Für die erfolgreiche Rekrutierung von Fachpersonal auf dem Arbeitsmarkt muss die Attraktivität der Arbeit in Sozialdiensten verbessert werden.
 - Wenn Sozialdienste die wachsenden Anforderungen bewältigen wollen, sollten sie weitere Formalisierung und Bürokratisierung vermeiden und sich stattdessen stärker zu dynamischen, agilen Organisationen entwickeln.
 - Sozialdienste benötigen eine bestimmte Grösse, um sich gut organisieren und entwickeln zu können.
 - Sozialdienste werden inskünftig unabhängig von ihrer Grösse nicht mehr genügend ausgebildete Sozialarbeiter:innen finden können.
- **Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen sich Sozialdienste neu erfinden!**

Quellen

- Ecoplan. (2017). *Arbeitssituation der Berufsbeistände. Ergebnisse der SVBB-Online-Befragung bei Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen in der Schweiz. Im Auftrag der Schweizerischen Vereinigung der Berufsbeiständinnen und Berufsbeiständen (SVBB-ASCP)*. Bern: SVBB-ASCP.
- Kägi, W., Kaiser, B., Lobsiger, M. & Knecht, D. (2026). *Beschäftigung und Produktivität im Sozialbereich*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherung.
- Knupfer, C., Vogel, U., & Affolter, K. (2005). *Erwartungen der Arbeitgebenden an das sozialarbeiterisch tätige Personal in der Sozialhilfe und die Berufsausbildungen. Bericht zur Befragung bei den SKOS-Mitgliedern*. Von https://www.cosas.ch/uploads/media/2005_ErwartungenArbeitgebende_Bifostudie.pdf abgerufen
- Pfiffner, R. (2016a). Jeder achte Mitarbeitende ist aktiv auf Stellensuche. *Zeitschrift für Sozialhilfe ZESO*(2/16), S. 28-29.
- Pfiffner, R. (2016b). *Arbeitszufriedenheit und Kündigungsgründe in Sozialen Diensten*. Von <https://www.knoten-maschen.ch/arbeitszufriedenheit-und-kuendigungsgruende-in-sozialen-dienstenwarum-gehen-oder-bleiben-mitarbeitende-sozialer-diensten/> abgerufen
- Pfiffner, R. (2017). Lust oder Frust? Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit in Sozialen Diensten. *SozialAktuell*(1/2017), S. 30-31.
- Pfiffner, R. & Matti, T. (2021). *Wie attraktiv ist die Sozialhilfe als Arbeitsfeld*. Bern: Fachhochschule Soziale Arbeit

Luzerner Tagung zum Sozialhilferecht

Falllastreduktion in der Stadt Luzern

Wie können Verbesserungen gelingen?



Falllastreduktion in der Stadt Luzern

Ausgangslage

- **Hohe Arbeitsbelastung der Sozialarbeitenden**
- **Hohe Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden**
- **Mangelnde Zeit für Betreuungsarbeit / Förderung**
- **Hohe Personalfluktuation**



Falllastreduktion in der Stadt Luzern

Anstoss Veränderungsprozess

- Analyse und Organisationsentwicklung
- Studienauftrag Büro BASS
- Zielsetzung Kosten – Nutzenanalyse
- Zielsetzung: zufriedene und motivierte Mitarbeitende erbringen hohen Nutzen für unsere Klientinnen und Klienten
- Die Suche nach dem „heiligen Gral – optimale Fallzahl“



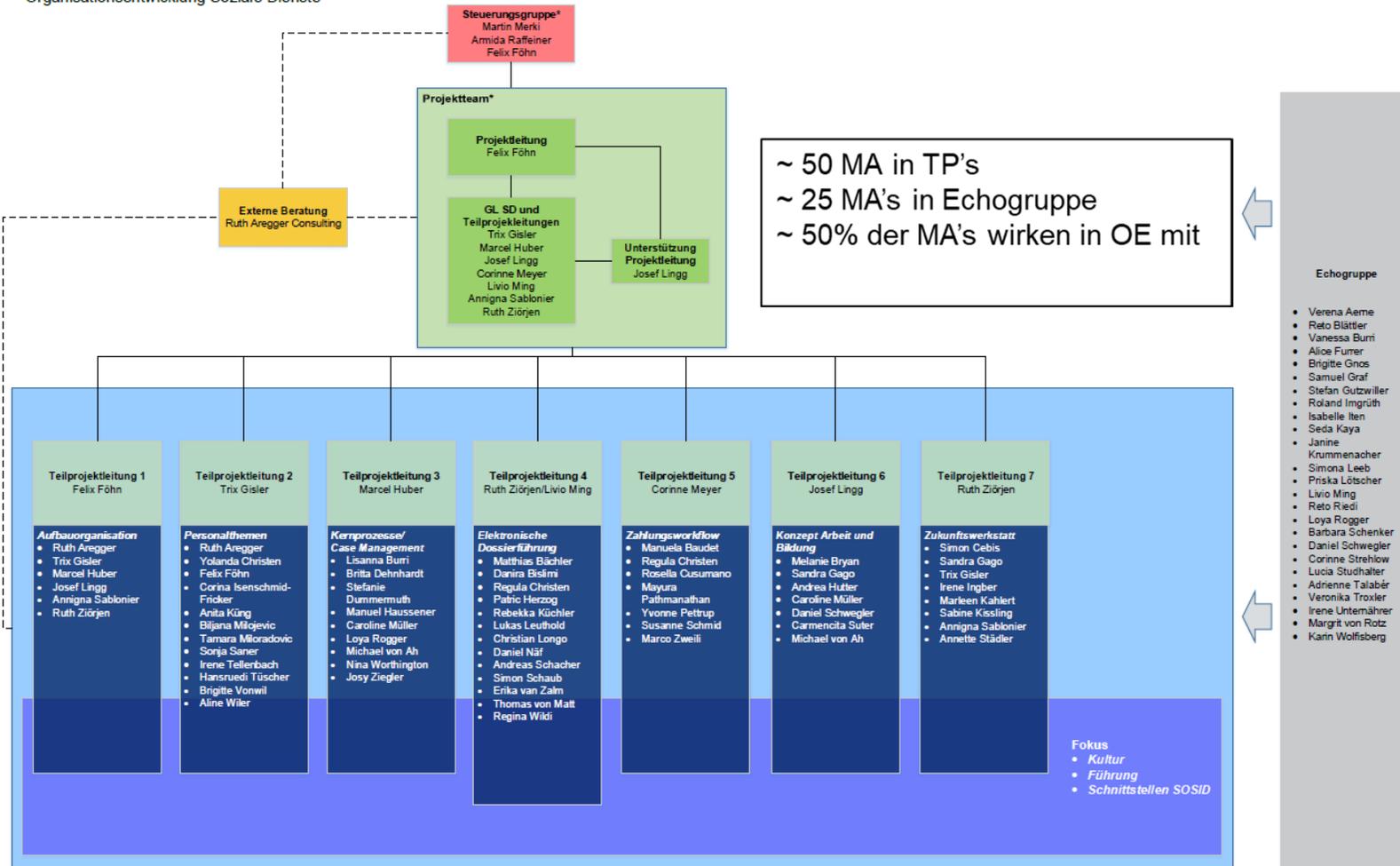
Fallastreduktion in der Stadt Luzern

Einbezug von Entscheidungsträgern / Politik

- **Wie erkläre ich einen komplexen Sachverhalt in einfacher Sprache? Welche Argumente überzeugen?**
- **Wie gewinne ich Zustimmung, wer sind die polit. Keyplayer?**
- **Welche verwaltungsinternen Abläufe müssen berücksichtigt werden?**
- **Wie funktioniert der polit. Prozess?
Vorsteher SOSID, Stadtrat, Gesamtstadtrat,
Stellenplankommission, Geschäftsprüfungskommission,
Grosser Stadtrat,... Volksabstimmung?**



Organisationsentwicklung Soziale Dienste



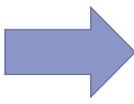
Organisationsentwicklung Fallastreduktion in der Stadt Luzern

Einbezug von Mitarbeitenden

- Hohe Partizipation der Mitarbeitenden in Projekt-/Arbeitsgruppen
- Regelmässige Rückkoppelung mittels Echogruppe
- Regelmässige Kommunikation (verschiedene Kanäle)
- (Teil-)ergebnisse erzielen – Erfolge feiern
- Einbezug von mitbetroffenen Arbeitsbereichen



Fallastreduktion in der Stadt Luzern

 **konkrete Umsetzung**

was gilt es im Vorfeld zu beachten?

- **Arbeitsplatzbedarf**
- **Rekrutierung von Mitarbeitenden und Leitungspersonen**
- **Bildung von zusätzlichen Teams**
- **Planung/Gestaltung der Einführung von neuen Mitarbeitenden**
- **Planung/Gestaltung der Dossierübergaben**
- **→ Klärungsprozess: für welche Aufgaben werden die zusätzlichen Ressourcen eingesetzt?**



Fallastreduktion in der Stadt Luzern

Erfolgsfaktoren (I)

- **gemeinsames Ziel – oder gar gemeinsame Vision**
- **Kader zieht am gleichen Strick – „Veränderungsspirit“**
- **Mitwirkung der Betroffenen**
- **sorgfältige Kommunikation**
- **Transparenz**
- **Unterstützung durch externes Coaching**
- **Wertschätzung - danken, Erfolge feiern**



Falllastreduktion in der Stadt Luzern

Erfolgsfaktoren (II)

- sorgfältige Einführung/Begleitung der neuen Mitarbeitenden
- Flexibilität – möglich machen von Veränderungen, z. B.
 - Homeoffice mit guter IT-Infrastruktur
 - unbezahlter Urlaub
 - Pensenanpassungen, Option Jobsharing
- Förderung der MA (Leitungsfunktionen)



Falllastreduktion in der Stadt Luzern

mögliche Stolpersteine

- Ressourcen Soziale Arbeit nicht isoliert ausbauen (auch Administration und Supportstellen)
- Folgen für die Berufsidentität von Sozialarbeitenden? Neudefinition von Auftrag/Rolle
- Attraktivität mittelfristig gesteigert – wird nicht alle Probleme lösen



Falllastreduktion in der Stadt Luzern



Fazit

- Umgesetzte und geplante Massnahmen bringen wichtige Verbesserungen
- Herausforderungen jedoch grundsätzlicher - (irgendwann «ausgefischt»)
- Austausch notwendig, wie nachhaltige Entwicklungen möglich sind

→ Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen sich Sozialdienste neu erfinden!



Danke!

Stadt Luzern
Soziale Dienste
Obergrundstrasse 3
6002 Luzern

Felix Föhn, Leiter Soziale Dienste
Telefon: 041 208 72 40 E-Mail: felix.foehn@stadtluzern.ch

Anita Küng, Bereichsleiterin Existenzsicherung
Telefon: 041 208 72 24 E-Mail: anita.kueng@stadtluzern.ch
www.sozialedienste.stadtluzern.ch