

Mittlere und kleine Sozialdienste vergleichen ihr Management

Autor(en): **Rimmele, Sabine**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO**

Band (Jahr): **108 (2011)**

Heft 1

PDF erstellt am: **11.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-839963>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Mittlere und kleine Sozialdienste vergleichen ihr Management

Kleine Sozialdienste haben andere Probleme als grosse. Also benötigen sie auch entsprechende Lösungen. 19 regionale und kommunale Sozialdienste haben ihre Organisation miteinander verglichen – mit dem Ziel, voneinander zu lernen.

Ein grosser Teil der Sozialhilfe in der Deutschschweiz wird von kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten erbracht, die Einzugsgebiete mit bis zu 20 000 Einwohnerinnen und Einwohnern umfassen. Die Anforderungen an diese Dienste steigen: zunehmende Fallzahlen, wachsende Komplexität der Fälle und ein erhöhter Legitimationsdruck – ausgelöst durch politische Auseinandersetzungen. Die Arbeit, welche diese Dienste leisten, ist vielerorts noch wenig erfasst und beschrieben. Eine Studie der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, die in Zusammenarbeit mit der SKOS und der eidgenössischen Kommission für Technologie und Innovation (KTI) durchgeführt wird, schliesst hier eine erste Lücke. Im Rahmen der Untersuchung wurden kleine und mittelgrosse Sozialdienste zu einem Vergleich eingeladen, und zwar in den Bereichen der Leistungserbringung und der Organisation von wirtschaftlicher und persönlicher Sozialhilfe.

Vergleichen und erkennen

19 regionale und kommunale Sozialdienste aus acht Kantonen haben sich diesem Vergleich gestellt. Ziel davon ist, Kennzahlen zu identifizieren, die der Führung von kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten als Massstab (Benchmark) dienen. Das Vorgehen wurde als Bench-Learning konzipiert: Die Daten wurden schriftlich erhoben und anschliessend in einem Zwischenbericht aufbereitet, der den Beteiligten zur Verfügung gestellt wurde. Die Ergebnisse wurden danach in einem Workshop mit allen Beteiligten interpretiert und auf ihre Tauglichkeit überprüft. Nachfolgend einige zentrale Erkenntnisse aus dem Vergleich:

– Organisation: Auffallend war, dass bereits mittelgrosse Sozialdienste eine Ausdifferenzierung der Aufbauorganisation

zeigen. 63 Prozent aller Dienste haben eine Abteilungsleitung, der mehrere Bereiche unterstellt sind. Bemerkenswert ist die hohe Fluktuation auf der Leitungsebene: Bei mehr als einem Fünftel der Sozialdienste hat im Untersuchungszeitraum die Leitung gewechselt. Ebenso fällt die grosse Zahl an Restrukturierungen auf, die in den Sozialdiensten durchgeführt werden.

– Personal: Die Sozialdienste setzen durchschnittlich 11 Prozent ihrer Personalressourcen für die Führung ein. 58 Prozent der beteiligten Dienste konnten präzise Angaben zum Leitungsanteil für das Geschäftsfeld wirtschaftliche und persönliche Sozialhilfe machen. Für die Administration setzen die Sozialdienste 37 Prozent ihrer Personalressourcen ein. Die Höhe der Administrationsquote entspricht den Ergebnissen anderer Studien.

– Fallbelastung: Die Mehrheit der beteiligten Sozialdienste kennt eine Fallbelastung von 80 bis 90 Dossiers pro 100-Prozent-Stelle Sozialarbeit. Damit liegen die meisten Dienste im Bereich ihrer internen Richtwerte. Für die Berechnung der Fallbelastung nicht berücksichtigt wurden Kurzberatungen und präventive Beratungen ohne wirtschaftliche Unterstützung. Faktisch liegt die Fallbelastung deshalb höher als ausgewiesen. Sie ist abhängig davon, wie intensiv ein Sozialdienst im Bereich der präventiven Beratung arbeitet. Hier bestehen grosse Unterschiede zwischen den Sozialdiensten.

– Präventive Beratung: In diesem Bereich weisen die Sozialdienste sehr unterschiedliche Profile auf. Es gibt Dienste, die keine präventive Beratung anbieten, im Mittel setzen die Sozialdienste jedoch 20 Prozent der Sozialarbeit dafür ein. Die höchste Quote liegt gar bei 55 Prozent. Der unterschied-

FACHTAGUNG ZUM THEMA

«Management als Herausforderung»: Unter diesem Titel hat die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit in Zusammenarbeit mit der SKOS am 23. Februar 2011 eine Fachtagung für kleinere und mittlere Sozialdienste durchgeführt. Die Themen strategisches Management, Sozialberichterstattung, Fallsteuerung und Controlling standen dabei im Zentrum.

Unterlagen zur Tagung: www.skos.ch
Weitere Infos: dorothee.guggisberg@skos.ch

liche Stellenwert der präventiven Beratung überrascht und wird auch dadurch akzentuiert, dass er im Beobachtungszeitraum 2007 bis 2009 konstant geblieben ist.

Leitfaden für das Management

Durch die Datenauswertung und die Diskussionen mit den Sozialdienstleitenden konnten Themen identifiziert werden, die in einem nächsten Teilprojekt aufgegriffen werden. Dabei geht es um die fachliche und organisatorische Führung von kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten und um den entsprechenden Bedarf an Weiterentwicklung. Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und Wirtschaft entwickelt nun Managementleitfäden zu fünf Themenbereichen und verbindet dabei Expertenwissen mit konkreten Fragestellungen aus der Praxis von kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten. Im Zentrum stehen folgende Handlungsfelder: strategisches Management in der Sozialhilfe, Organisation und Kernprozesse, Sozialberichterstattung, Internes Kontrollsystem (IKS) und Fallsteuerung. ■

Sabine Rimmele

Dozentin und Projektleiterin,
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit