Jeder achte Mitarbeitende ist aktiv auf Stellensuche

Autor(en): **Pfiffner, Roger**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO**

Band (Jahr): **113 (2016)**

Heft 2

PDF erstellt am: **17.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-840117

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.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Jeder achte Mitarbeitende ist aktiv auf Stellensuche

Eine bemerkenswert hohe Zahl Mitarbeitende in Sozialen Diensten überlegt sich einen Stellenwechsel. Dabei zeigen Sozialarbeitende und Berufsbeistände ohne Führungsfunktion signifikant höhere Fluktuationsabsichten als Sachbearbeitende und Angestellte mit Führungs- oder Leitungsfunktion.

Steigende Fallzahlen, Klientinnen und Klienten mit Mehrfachproblematik sowie kontinuierliche Reformen im Bereich der Sozialhilfe oder des Kindes- und Erwachsenenschutzes machen die Arbeit in Sozialen Diensten anspruchsvoll. Die Arbeitgeber stellen deshalb hohe Ansprüche an die persönliche Eignung, das Fachwissen und die Berufserfahrung von Mitarbeitenden. Dies wiederum trägt dazu bei, dass die Rekrutierung von qualifiziertem Fachpersonal aufwändig ist.

Vor diesem Hintergrund ist eine erhöhte Personalfluktuation in Sozialen Diensten problematisch. Vielen Organisationen fällt es schwer, die durch Fluktuation freigewordenen Stellen durch qualifizierte Arbeitskräfte zu ersetzen. Die folgenden Ergebnisse einer aktuellen Studie beleuchten die Ursachen von Fluktuationsabsichten bei Mitarbeitenden im Bereich Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz sowie deren Häufigkeit. Dazu wurden im Zeitraum von Sommer bis Herbst 2015 mittels Onlinebefragung insgesamt 942 Mitarbeitende sozialer Dienste aus neun Kantonen (BS, BL, LU, AG, SO, ZG, SZ, BE, ZH) befragt.

Im Gegensatz zu den tatsächlichen Personalabgängen ist die Fluktuationsabsicht definiert als ein Wunsch oder ein vorsätzlicher Wille einer Person, ihre aktuelle Arbeitsstelle zu verlassen. Kündigungsabsichten gelten als einer der besten Indikatoren für effektive Fluktuationen, auch wenn sie sich nicht zwingend – beispielsweise aufgrund fehlender Alternativen – in effektiven Personalabgängen niederschlagen müssen. Mit «hoher Fluktuationsabsicht» ist im Folgenden gemeint, dass eine Person die Kündigung ihrer Arbeitsstelle stark in Betracht zieht und aktiv nach einer neuen Stelle sucht. Bei Personen mit hohen Fluktuationsabsichten sind zudem die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit deutlich reduziert. Auch deshalb ist es wichtig, die dafür verantwortlichen Gründe besser zu verstehen.

Viele Sozialarbeitende sind unsicher, ob sie an ihrer Arbeitsstelle bleiben wollen. Bild: Keystone

Häufigkeit von Fluktuationsabsichten

Rund 13 Prozent der im Rahmen der Studie Befragten hat eine starke Absicht geäussert, ihre Stelle zu wechseln. Sie suchen aktiv nach einer neuen Beschäftigung. Bei weiteren rund 30 Prozent sind die Fluktuationsabsichten mittelstark ausgeprägt. Personen in dieser zweiten Gruppe sind unsicher, ob sie ihren Job behalten wollen, und schauen sich gelegentlich nach einer neuen Arbeitsstelle um. Auffallend ist, dass sich bei Sozialarbeitenden und Berufsbeiständen ohne Führungsfunktion signifikant höhere Fluktuationsabsichten zeigen als bei Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern und den Angestellten mit Führungs- oder Leitungsfunktion. Dabei ist es unerheblich, ob sie in der Sozialhilfe oder im Kindes- und Erwachsenenschutzbereich tätig sind.

Drei Fünftel (59 Prozent) der Personen mit erhöhten Fluktuationsabsichten geben an, dass sie ihre derzeitige Stelle innerhalb der nächsten zwei Jahre für einen Job ausserhalb der Sozialhilfe oder des Kindes- und Erwachsenenschutzes verlassen wollen. Diese Personen sind insbesondere unzufrieden mit dem hohen administrativen Aufwand in ihrer Arbeit, dem Gehalt sowie mit ihrer Work-Life-Balance. 26 Prozent der Kündigungswilligen sind noch unsicher, wo sie in zwei Jahren arbeiten werden. Die übrigen 16 Prozent ziehen mittelfristig einen Stellenwechsel innerhalb des aktuellen Arbeitsbereichs in Betracht.

Kündigungsgründe

Die vier wichtigsten Faktoren, die zur Kündigungsabsicht führen, sind die fehlende Unterstützung durch direkte Vorgesetzte, der hohe administrative Aufwand bzw. «Bürokratie», fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und die Grösse einer Organisation. Mitarbeitende, die sich in schwierigen Situatio-

nen nicht auf direkte Vorgesetzte verlassen können und wenig Unterstützung bekommen, wechseln eher die Stelle. Dasselbe gilt für Personen, die den administrativen Verwaltungsaufwand in ihrer Organisation als unnötig hoch und belastend wahrnehmen.

Beschäftigte mit Karriereabsichten und geringen Aufstiegsmöglichkeiten beabsichtigen ebenfalls, ihren aktuellen Arbeitgeber kurz oder mittelfristig zu verlassen. Ausserdem sind die Fluktuationsabsichten in grösseren Sozialdiensten, die mehr als 1000 Sozialhilfedossiers betreuen, geringer als in kleinen Organisationen. Dieser positive Einfluss der Organisationsgrösse besteht unabhängig von den anderen berücksichtigten Faktoren. Er könnte deshalb ein Hinweis sein auf ein besser ausgebautes Netz spezialisierter Beratungsleistungen in städtischen Gebieten und auf entlastende interne Supportprozesse in grösseren Verwaltungseinheiten, die die Arbeitssituation von Mitarbeitenden erleichtern.

Unzureichende Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, ein unbefriedigendes Mass an Verantwortung beim Erfüllen von Arbeitsaufgaben sowie Unzufriedenheit mit der Work-Life-Balance gehören zur Gruppe der zweitwichtigsten Ursachen für die beobachteten Fluktuationsabsichten. Ein weiterer Faktor ist das Alter der Beschäftigten: Jüngere Mitarbeitende sind mobiler als ihre älteren Kolleginnen und Kollegen und beabsichtigen häufiger, eine neue Stelle zu suchen.

Schliesslich kann gezeigt werden, dass Sozialarbeitende mit einem hohen Grad an Entscheidungsautonomie und Sachbearbeitende mit mehr Selbstbestimmtheit bei der Gestaltung ihrer Arbeit geringere Fluktuationsabsichten haben. Erfordern aber selbst Kleinigkeiten die Zustimmung eines Vorgesetzten oder wenn die eigene Arbeit nur in geringem Mass selbstständig geplant werden kann, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende einen Stellenwechsel anstreben. Bei den Sozialarbeitenden trägt zudem die Unzufriedenheit mit der gesellschaftlichen Anerkennung des Berufs zum beabsichtigten Jobwechsel bei.

Hohe Fluktuationsrate senkt die Leistungsqualität

Die Arbeit in Sozialen Diensten ist in den letzten Jahren anspruchsvoller geworden und erfordert heute ein hohes Mass an Spezialisierung. Eine hohe Fluktuationsrate unter den Mitarbeitenden stellt Sozialdienste deshalb vor besondere Herausforderungen: Personalabgänge verursachen Know-how-Verlust, beeinträchtigen die Kontinuität der Betreuung und können so zu Einbussen bei der Leistungsqualität führen. Die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist zudem mit hohen Kosten verbunden und führt zu einer höheren Arbeitsbelastung für die verbleibenden Mitarbeitenden.

Die in der Studie beobachteten Fluktuationsabsichten in Sozialen Diensten verweisen auf einen Bedarf nach zusätzlichen Investitionen zur längerfristigen Bindung des Personals, zumal auch festgestellt wurde, dass Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit bei Personen mit hohen Fluktuationsabsichten deutlich reduziert sind.

Vorschläge für Gegenmassnahmen

Verbesserungspotenzial besteht insbesondere in den Bereichen Mitarbeiterführung, Aufgabenteilung zwischen administrativem Personal und Professionellen der Sozialen Arbeit, Personalentwicklung und Work-Life-Balance. Die Möglichkeiten zur Umsetzung konkreter Massnahmen in diesen Bereichen sind allerdings teilweise abhängig von der Grösse einer Organisation. Strategien zur Professionalisierung von Führungsstrukturen und Personalmanagement sind deshalb, wenn möglich, mit Fusionen kleiner Sozialdienste zu grösseren Einheiten zu verbinden.

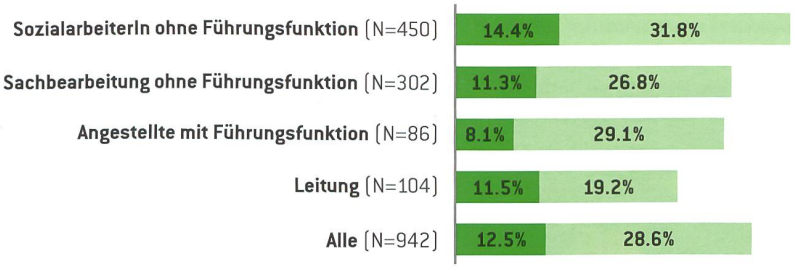
Derzeit sind zu viele Mitarbeitende unsicher, ob sie ihre Arbeitsstelle behalten und weiterhin im Bereich Sozialhilfe und Kindes- und Erwachsenenschutz beschäftigt sein wollen. Die Herausforderung für die Zukunft ist, sie von einer Beschäftigung in Sozialen Diensten zu überzeugen. ■

Roger Pfiffner
Berner Fachhochschule
Fachbereich Soziale Arbeit

STUDIE ZUR ATTRAKTIVITÄT VON SOZIALDIENSTEN ALS ARBEITGEBER

Der Text fasst erste Ergebnisse der Studie «Soziale Dienste – Attraktivität als Arbeitgebende und Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden» zusammen, welche die Berner Fachhochschule mit Unterstützung der Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz (BKSE) und der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern im Zeitraum Sommer bis Herbst 2015 realisiert hat.

FLUKTUATIONSABSICHTEN NACH MITARBEITERGRUPPEN



Fast die Hälfte der Sozialarbeitenden ohne Führungsfunktion dachte zum Zeitpunkt der Befragung aktiv über einen Stellenwechsel nach.

■ hohe Absicht
■ mittelstarke Absicht