Zeitschrift: Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
Band: 108 (2011)
Heft: 1

Artikel: Mittlere und kleine Sozialdienste vergleichen ihr Management
Autor: Rimmele, Sabine
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-839963

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

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 unterschiedliche 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

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