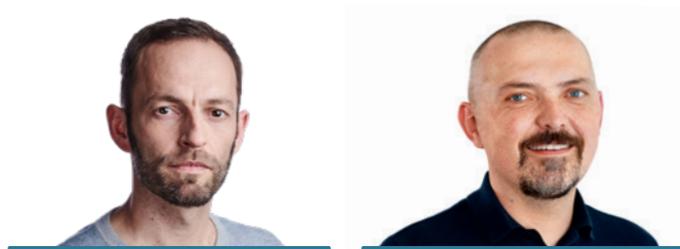


Wie kommunale Sozialdienste in die Zukunft geführt werden könnten



Daniel Flückiger

Prof. Dr. Christoph Gehrlach

Das Sozialwesen ist stark vom Fachkräftemangel betroffen. Für soziale Organisationen ist es insbesondere schwierig, Nachwuchs zu finden, der bereit ist, Führungsaufgaben zu übernehmen. Was führt zu diesen Rekrutierungsproblemen? Welche Lösungsansätze gibt es? Die BFH hat bei Führungspersonen nachgefragt.

Der Fachkräftemangel im Sozialwesen ist eine Tatsache. Empirische Untersuchungen untermauern diese Feststellung (Kägi, Kaiser, Lobsiger & Knecht, 2016; Braun-Dubler, Schenker & Wieser, 2016). Das Problem besteht akzentuiert auf der Führungsebene (Stern et al., 2019; Schmidt & Gibson-Kunze, 2021).

Besonders betroffen von dieser Situation sind die kommunalen Sozialdienste. Deren Führungspersonen bewegen sich in heterogenen Spannungsfeldern, was die Führungsaufgabe komplex macht (Hamm, 2021; Herzka, 2013). Erschwerend kommt die generell schwierige Rekrutierungssituation im öffentlichen Sektor auf Ebene Gemeinden hinzu (Müller, 2022). Auch hat der Bereich der gesetzlichen Sozialarbeit nicht den besten Ruf unter Studienabgänger*innen der Sozialen Arbeit (Pfiffner & Matti, 2021), was sich auch auf die Anzahl potenzieller Führungspersonen auswirkt.

Vor diesem Hintergrund hat die BFH Führungskräfte aus dem Kanton Bern zu ihren Erfahrungen befragt (vgl. Kasten S. 26).

Die Resultate

Die von den Fachpersonen genannten Gründe für die Rekrutierungsprobleme wurden in die vier Kategorien Arbeitsbedingungen, subjektive Situation (der Arbeitnehmenden), gesellschaftliche Rahmenbedingungen und angespannter Stellenmarkt eingeteilt.

1) Die meisten Nennungen gab es zu den **Arbeitsbedingungen**. Dabei ging es um die hohen Anforderungen, die grosse Verantwortung und Belastung und das bei verhältnismässig tiefem Lohn. Auch wurde das institutionelle Umfeld als Grund genannt; hervorgehoben wurden etwa die oft starren Strukturen sowie der komplexe und rigide regulative Rahmen. Zudem nannten die Fachpersonen die hohen Pensen und fehlende Teilzeitmöglichkeiten als Schwierigkeit.

2) In der Kategorie **subjektive Situation** der Arbeitnehmenden ging es um den grossen Wunsch nach Vereinbarkeit von Freizeit, Familie und Beruf und einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Auch wurde fest-

gestellt, dass es geeigneten Personen angesichts der Aufgaben, der Verantwortung und der Zusatzbelastung am Mut fehlt, um Führungsverantwortung zu übernehmen. Zusätzlich kamen das Primat der Facharbeit und eine generelle Leitungsskepsis zur Sprache.

3) Zu den **gesellschaftlichen Rahmenbedingungen** wurden etwa die hohen Ansprüche und veränderten Bedürfnisse der Mitarbeitenden genannt. Auch das fehlende Prestige der Sozialen Arbeit und die schwierigen finanziellen (sozialpolitischen) Handlungsbedingungen wurden an dieser Stelle erwähnt.

4) Schliesslich wurde generell die **angespannte Stellenmarktsituation** mit dem akzentuierten Fachkräftemangel in vielen Bereichen als Ursache gesehen.

Die Lösungsideen wurden zwar nach den beschriebenen Themenbereichen gesammelt, es zeigten sich quer dazu aber sechs Schwerpunkte, welche die Führungspersonen für die Rekrutierung, aber auch für das Halten von Mitarbeitenden als zentral erachten:

1) Es braucht neue **Führungsmodelle**. Dazu zählen beispielsweise Co-Leitungs-Modelle, aber auch Ansätze wie Jobrotation oder agile Organisationsformen, in denen die Führungsverantwortung breiter verteilt wird.

2) Notwendig ist die gezielte **Förderung und Begleitung von Führungskarrieren**, beginnend bei der Aus- und Weiterbildung, über die Nachwuchsförderung in den Organisationen bis zu kontinuierlichen Begleitformen für Neueinsteigende. Auch werden Austausch- und Supervisionsgefässe für Führungspersonen vorgeschlagen.

3) Gefordert ist eine aktive **Kulturpflege**: Dazu gehören das bewusste Vorleben guter Führung und eine ermutigende Vertrauens- und Fehlerkultur.

4) Es gilt, sich für bessere **Rahmenbedingungen** einzusetzen. Der Weg führt über die Zusammenarbeit mit der Politik, sei dies im Rahmen kantonaler Gesetzgebungsprozesse oder lokaler Umsetzungsarbeiten.

5) Es braucht eine aktive **Öffentlichkeitsarbeit**, um das Image der sozialen Organisationen und Dienstleis-

- ▶ tungen und damit auch den Status der Führungsfunktionen zu verbessern.

6) Schliesslich wird auf die **frauenspezifische Nachwuchsförderung** in einem von Frauen dominierten Berufsfeld verwiesen. In der Diskussion wurde deutlich, dass dieser Bereich eng mit den Führungsmodellen und der Karriereförderung verbunden ist.

Belastung abbauen und Führungsnachwuchs fördern

Die gemeinsam mit den Führungspersonen erarbeiteten Herausforderungen und Lösungsvorschläge deuten in Richtung einer grundlegenden Führungskrise, insbesondere in den Sozialdiensten. Die Führungsarbeit nimmt laufend an Volumen und Komplexität zu. Dies führt zu einer starken Belastung der Führungskräfte, die diesen Herausforderungen mit grossem Engagement und hoher intrinsischer Motivation begegnen.

Gefragt sind Alternativen, die die Führungspositionen entlasten. Zu denken ist etwa an eine angepasste Führungspraxis, die Verantwortungen neu verteilt und dezentralisiert. Agile Lösungen bieten hier einen Denk- und Handlungsansatz, der den Zugang in eine Führungsrolle niederschwelliger machen kann (Hasebrook et al., 2019). Zu bedenken ist, dass entsprechende Ansätze in Sozialdiensten in einem hoch reglementierten Kontext umgesetzt werden müssten. Diese anspruchsvolle Aufgabe gelingt besser, wenn bisherige und neue Ansätze auf pragmatische Weise kombiniert werden. Der so erzielte Flexibilitätsgewinn kann auch dazu beitragen, dass Sozialdienste resilienter gegen Einwirkungen von aussen werden, die oft innert kürzester Zeit organisationale und konzeptionelle Anpassungen erforderlich machen (Hoffmann, 2017; Rolfe, 2019, S. 22 ff.).

Um Führungskarrieren zu fördern und zu begleiten, sind Lösungen gefragt, die über die Grenzen der eigenen Organisation hinausreichen. Die BFH, die Berner Konferenz für Sozialhilfe und Kindes- und Erwachsenenschutz (BKSE) und 15 Sozialdienste aus dem Kanton Bern erarbeiten aktuell das Projekt «Start!», um ein leistungsstarkes Netzwerk zur Förderung von Nachwuchsführungskräften in den Sozialdiensten aufzubauen. Daraus könnten erprobte Programme mit Modellcharakter entstehen.

Die Selbstreflexion bei Führungskräften stärken

Bei der Kulturpflege gilt eine verstärkte Orientierung an sozialen Werten. Sie stiften Sinn und adressieren die Mitarbeitenden insbesondere im Sozialbereich auf Basis ihrer Grundmotivation. Daraus kann ein Engagement für die Entwicklung neuer oder angepasster Lösungen hervorgehen (Laloux, 2016; Haas et al., 2022, 39 ff.). Beachtet werden muss dabei die besondere Bedeutung der Wertekohärenz in sozialen Organisationen. Mit diesem Begriff meint Herzka (2012) die Übereinstimmung von Werten, die von Organisationen gegen aussen vertreten und gleichzeitig gegen innen gelebt werden. Ansonsten entstehen demotivierende Widersprüche und Glaubwürdigkeitsprobleme. Für Personen in Verantwortungspositionen bedeutet dies, dass sie ihr eigenes Verständnis von Führung, Leistungsfähigkeit und auch ihre Resilienz



Arbeitsplätze in Sozialdiensten bleiben oft unbesetzt.

kritisch reflektieren und sich wo nötig sicht- und spürbar anpassen müssen. Selbstreflexion ist eine Kernkompetenz zeitgemässer Führungskräfte (Roth, 2021).

Wie bereits erwähnt, sollte Verantwortung dezentralisiert und vergemeinschaftet werden. Hierzu muss nach sozialen Innovationen gesucht werden. Damit sind alternative Herangehensweisen oder Umsetzungsweisen gemeint, mit denen vorgegebene Ziele gleich effektiv, aber effizienter erreicht werden können. Insbesondere

Wie die Daten erhoben wurden

Im Rahmen eines Kaderforums hat die BFH 2022 rund sechzig Führungspersonen aus sozialen Organisationen des Kantons Bern befragt. Nach einem Referat wurde in einer ersten interaktiven Sequenz ein Brainstorming zur Frage «Aus welchen Gründen können Leistungsstellen in sozialen Organisationen schlecht besetzt werden?» durchgeführt. Die Sammlung der Rückmeldungen erfolgte via Handy über ein kollaboratives Online-Tool. Die Eingaben wurden als Wortwolke projiziert. Die neuen Begriffe regten zum Weiterdenken an. Es folgte ein weiteres Referat, mit dem die Rückmeldungen durch die BFH kategorisiert wurden. Diese pragmatische Strukturierung diente als Grundlage für die gemeinsame Weiterarbeit. Nach der Präsentation der Kategorien wurden alle Teilnehmenden zu einem weiteren Brainstorming eingeladen. Diesmal wurden Lösungsansätze zu den Herausforderungen gesammelt. Auch die Vorschläge wurden online gepostet. Die Aufgabe bestand darin, die Lösungsideen den Ursachen-Kategorien zuzuordnen. Von anderen Personen eingebrachte Kommentare konnten als Zeichen der Zustimmung mit «Likes» unterstützt werden. Eine Auswahl der beliebtesten Vorschläge wurde sodann in der abschliessenden Diskussion vertieft.

die Digitalisierung bietet Chancen, Abläufe und Prozesse entlang der Bedürfnisse der Klient*innen umzugestalten. Damit wird nicht nur die Organisation entlastet, sondern auch die Partizipation und Eigenverantwortung werden gestärkt. Dabei sind auch kleine Schritte wirksam. Der Blick auf benachbarte Gebiete, die teilweise mit ähnlichen Herausforderungen umgehen müssen, könnte hier modellhaft Ideengeber sein, denn Innovationsprozesse funktionieren am besten ausserhalb bestehender Strukturen und Denkmuster klassischer Organisationen (Schüssler & Schiemer, 2021).

Auf gesellschaftlicher und politischer Ebene können konkrete Kommunikations- und Informationsmassnahmen helfen, das Image der Sozialen Arbeit zu fördern (Straub, 2010). Dabei sollten zwei Hauptstränge verfolgt werden: Einerseits gilt es, die Soziale Arbeit zu «entmystifizieren», indem ihr gesellschaftlicher Auftrag, ihre Bedeutung und ihre Leistungen konkret sichtbar gemacht werden. Andererseits gilt es, das Image der Profession zu stärken, indem die Angebote der Sozialen Arbeit konzeptionell gefestigt und professionell begründet erbracht (Straub, 2010, S. 209) und, darauf aufbauend, auch so dargestellt werden.

Fazit

Zusammenfassend ist der Fach- und Führungskräfte-mangel im Sozialbereich zuerst ein Symptom gesellschaftlicher Veränderungen, dem nicht dauerhaft mit Zusatzleistungen besonders engagierter Führungskräfte begegnet werden kann. Gefragt sind vielmehr alternative organisatorische Lösungen zur Übernahme und Verteilung von Verantwortung, die die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und veränderten Bedürfnisse der Fach- und Führungspersonen berücksichtigen. So können die organisatorischen Realitäten in Übereinstimmung mit tragenden Werten und Zielen der Organisation und der in ihr tätigen Menschen gebracht werden, was für die Motivation der Mitarbeitenden, die Glaubwürdigkeit und das Image der sozialen Organisationen gleichermaßen bedeutsam ist. Beides trägt dazu bei, dass eine zeitgemässe Unternehmenskultur entwickelt wird und Arbeitgeber*innen für Führungs- und Fachpersonen attraktiv sind und bleiben.

Allerdings ist der Weg dorthin angesichts der oft hochregulierten Rahmen- und Handlungsbedingungen im Sozialbereich anspruchsvoll. Gefordert sind deshalb alle Beteiligten: Die Bildungsinstitutionen sind aufgefordert, die Studierenden auf die aktuellen Herausforderungen vorzubereiten und ihnen neuste wissenschaftliche Erkenntnisse und Instrumente zu vermitteln, um mit den hohen Ansprüchen umgehen zu können. Die politisch und strategisch Verantwortlichen sollten die Handlungsbedingungen so offen halten, wie es die regulativen Grundlagen ermöglichen. Dies eröffnet Gestaltungsspielräume. Gleichzeitig sollten die operativ Verantwortlichen ihre eigenen Vorstellungen von Führung und Organisationsgestaltung reflektieren, flexibel Veränderung schaffen und ein agiles Mindset vorleben. Dies bedingt jedoch auch, dass die Mitarbeitenden sich aktiv in Innovations- und Veränderungsprozesse einbringen und die Chancen nutzen, die dadurch entstehen. ■

Literatur:

- Braun-Dubler, N., Schenker, M., Wieser, F. (2016). *Fachkräfte- und Bildungsbedarf für soziale Berufe in ausgewählten Arbeitsfeldern des Sozialbereichs*. IWSB – Institut für Wirtschaftsstudien Basel.
- Haas, O., Huemer, B., Preissegger, I. (2022). *Resilienz in Organisationen. Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hamm, M., Heider-Winter, C. & Leu N.-A. (2021). *Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hasebrook, J., Kirmße, S. & Fürst, M. (2019). *Wie Organisationen erfolgreich agil werden. Springer essentials*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi.org/10.1007/978-3-658-26810-7.
- Herzka, M. (2012). Gerechtigkeit als Profession. Führungsethik in Sozialen Organisationen. In H. Bassarak & S. Noll (Hrsg.), *Personal im Sozialmanagement* (S. 169–182). Wiesbaden: Springer.
- Herzka, M. (2013). *Führung im Widerspruch*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hofmann, G.P. (2017). *Organisationale Resilienz*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Kägi, W., Kaiser, B., Lobsiger, M. & Knecht, D. (2016). *Beschäftigung und Produktivität im Sozialbereich. Forschungsbericht Nr. 16/16*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Laloux, F. (2016). *Reinventing organisations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Müller, F. (2022). In der öffentlichen Verwaltung fehlen Fachkräfte. *Schweizer Gemeinde*, 03/2022, S. 15–17.
- Pfiffner, R. & Matti, T. (2021). *Wie attraktiv ist die Sozialhilfe als Arbeitsfeld? Das Image der Sozialhilfe im Licht von Karrierezielen und professionellen Identitäten der Studierenden*. Bern: Berner Fachhochschule Soziale Arbeit. doi.org/10.24451/arbor.15628
- Rolfe, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Roth, W. (2021). *Die Resiliente Führungskraft. Sich selbst und andere gesund führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmidt, M. & Gibson-Kunze, M. (2021). Führungskräfemangel in der Sozialwirtschaft. Strategische Personalentwicklung als Befähigung für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung. In M. Hamm, C. Heider-Winter & N.-A. Leu (Hrsg.), *Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen* (S. 109–119). Berlin Heidelberg: Springer.
- Schübler, E. & Schiemer, B. (2021): *Innovation und Organisation*. In Blättel-Mink, B. Schulz-Schaeffer, I. & Windeler, A. (Hrsg.), *Handbuch Innovationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Straub, U. (2010). Wer sich wie ein Bild macht – zum Image Sozialer Arbeit. In G. Cleppien & U. Lerche (Hrsg.), *Soziale Arbeit und Medien* (S. 205–217). VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden: Springer. doi.org.10.1007/978-3-531-92376-5_14.
- Stern, S., Klier, J., Kirchherr, J. Pethö-Schramm, A., Susnjara, I., Ohloff, T. & Sönmez, N. (2019). *Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann*. McKinsey.

Daniel Flückiger, Wissenschaftlicher Mitarbeiter Institut Organisation und Sozialmanagement

... arbeitete (bis Juli 2023) in Forschungs- und Entwicklungsprojekten mit und unterrichtete im Bachelor. Er war beteiligt an der Sammlung und Auswertung der Daten, die dem Artikel zugrunde liegen. Im Herbst übernimmt er die Leitung eines Sozialdienstes.

Christoph Gehrlach, Leiter Institut Organisation und Sozialmanagement

christoph.gehrlach@bfh.ch

... leitet Entwicklungsprojekte in den Bereichen Qualität, Führung und Entwicklung sozialer Organisationen. Er hat im März 2022 anlässlich eines Kaderforums mit Führungskräften im Sozialbereich das Thema diskutiert und die Daten erhoben, die diesem Artikel zugrunde liegen.