



Führung von Sozialarbeitenden

«Die Forderung nach mehr Stellen ist nicht der erste Schritt zu einer Lösung»

Der Mann weiss, wovon er spricht. Dieser Eindruck entsteht bereits beim Lesen der dreiseitigen Zusammenfassung zu Beginn seines Buches «Führung von Sozialarbeitenden». Patrick Fassbind beschreibt plastisch die Belastungen, denen Sozialarbeitende ausgesetzt sind und würdigt ihre Arbeit. Und: Er beschreibt, wie die Führungsebene auf diese Belastungen reagieren sollte.

Interview: Prof. Johannes Schleicher und Brigitte Pfister



Prof. Johannes Schleicher
Leiter Fachbereich
Soziale Arbeit
johannes.schleicher@bfh.ch



Brigitte Pfister
Leiterin Kommunikation
brigitte.pfister@bfh.ch

Herr Fassbind, Sie beschreiben in Ihrem Buch die Belastungen, denen Sozialarbeitende in ihrem Berufsalltag ausgesetzt sind. Können Sie zusammenfassen, was die besonderen Merkmale dieser Belastungen sind?

Patrick Fassbind: Soziale Arbeit ist ein Knochenjob, der seelisch-psychisch und körperlich an die Substanz geht. Man schafft, man macht, man tut: Der Erfolg aber stellt sich nur selten oder nur in kleinen Schritten ein. Und wenn er sich einstellt, dann ist der Klient oder die Klientin selber oder irgendein Arzt oder eine Psychiaterin dafür verantwortlich. Das heisst, Sozialarbeitende haben zwar den Misserfolg zu tragen, den spärlichen, schwer beeinflussbaren und in hohem Masse von Drittpersonen abhängigen Erfolg aber pachten andere für sich. Das ist sehr frustrierend.

In meinem Buch habe ich den Begriff «Tropfendilemma» verwendet: Es braucht oft nicht mehr viel – einen Tropfen eben –, beispielsweise eine Belastung im privaten

Umfeld oder einfach mal einen schlechten Tag, und das Fass läuft über. Eine psychische Überlastung, ein Burn-out, eine Kündigung oder eine innere Kündigung mit Dienst nach Vorschrift sind die Folgen.

«Es ist einfacher, die Fachpersonen der Sozialen Arbeit sich selbst zu überlassen.»

Gleichzeitig werden immer mehr Aufgaben auf die Soziale Arbeit übertragen, die Fälle werden komplexer, die Ressourcen aber nicht angepasst. Das Berufsethos der Sozialarbeitenden aber verpflichtet diese fast, ein umfassendes Angebot dennoch aufrechtzuerhalten. Dabei gehört die Angebotsfrage in die politische Verantwortung: Entweder werden genügend Ressourcen für ein umfassendes Angebot gesprochen oder aber das Angebot müsste eingeschränkt werden. Vor Letzterem schreckt die Politik zurück. Es ist einfacher, die Fachpersonen der Sozialen

Arbeit sich selbst zu überlassen und zu hoffen, dass es keine Probleme gibt und dass die Fluktuation einigermaßen im Rahmen bleibt.

In Ihrem Buch sagen Sie aber auch sehr deutlich, dass die stetige Forderung nach mehr Stellen nicht die Lösung ist.

In einem ersten Schritt ist das nicht die Lösung. Die Sozialdienste müssen zuerst kreative und innovative Ideen entwickeln, wie sie noch effizienter arbeiten und die intern vorhandenen Effizienzpotenziale noch besser ausschöpfen können. Wenn sie ihre Hausaufgaben in diesem Bereich gemacht haben, können Sie an die Politik treten und klare Botschaften senden: «Mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen können wir diese Anspruchshaltung nicht erfüllen, aber wir können dieses oder jenes Angebot machen und diese Prioritäten setzen.»

«Für die inhaltlich-fachlichen Aufgaben sollten die Sozialarbeitenden so viel Autonomie und Freiheit wie möglich haben.»

Sie sprechen das effiziente Arbeiten an. Sind Sie der Ansicht, dass man den Sozialarbeitenden Vorgaben bis ins Methodische, in die Klientenarbeit, machen müsste?

Ich unterscheide zwischen organisatorisch-strukturellen, prozesshaften Rahmenbedingungen und fachlich-inhaltlichen Aufgaben eines Sozialdienstes oder eines Dienstes des Kindes- und Erwachsenenschutzes. Wenn man eine Organisation nicht organisatorisch-strukturell klar definiert und von oben führt – mit Mitsprache –, wenn es keine klaren Anlaufstellen, keine klaren Prozesse gibt, dann ist das für die Angestellten zusätzlich fordernd oder eben überfordernd.

Für die inhaltlich-fachlichen, also die sozialarbeiterischen Aufgaben der Angestellten sollte so viel Freiheit und Autonomie wie möglich bestehen. Das



Dr. iur. Patrick Fassbind, Advokat, ist Präsident der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde des Kantons Bern, Kreis Bern, und ehemaliger Leiter der Vormundschaftlichen Abteilung (Kindes-, Erwachsenenschutz und Erbschaftswesen) des Kantons Glarus.

ist charakteristisch für die freien Berufe. Die Soziale Arbeit gehört da für mich dazu, ähnlich den Anwälten und Ärzten.

In Ihrem Buch steht die Führung von Sozialarbeitenden im Zentrum. Was ist Ihr Konzept von Führung?

Organisationen der Sozialen Arbeit haben zurzeit eine Fluktuationsrate von zirka 15–20 Prozent. Es braucht Anstrengungen auf der Führungsebene, denn die Qualität leidet darunter, der Druck auf die bleibenden Mitarbeitenden wächst weiter und die ökonomischen Folgekosten sind erheblich. Die Führungsarbeit in der Sozialen Arbeit ist anspruchsvoll, weil zwei verschiedene Führungsstile gefordert sind: Man muss Strukturierer, Macher und Ordner sein und gleichzeitig Coach, Mentor, Förderer, Berater und Integrierer.

Als Strukturierer, Macher und Ordner muss man Strukturen hinterfragen und neue vorgeben, Prozesse definieren. Man muss den Mut haben, gegen aussen und gegen innen hinzustehen und zu sagen: «Wir müssen neue Ideen entwickeln und etwas ändern». Konkret bin ich der Ansicht, dass Managementinstrumente eingeführt werden müssen, die Aussagen darüber erlauben, wie viel Zeit man für die Arbeit braucht. Dazu gibt es nur wenige Zahlen bislang. Wie viel Zeit braucht jemand im Durchschnitt pro Klient oder Klientin in der Sozialhilfe, für das Führen einer Beistandschaft, für die Abklärungen oder die Instruktion eines Kinderschutzfalles? Mit solchen Zahlen und Erhebungen kann man seine politischen Forderungen dann belegen. Wir sehen diese Problematik nun eindrücklich beim Einrichten der neuen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden: Wenn jemand ein 30/40-Prozent-Pensum übernimmt, wie viele Fälle können wir da zuteilen?

«In der Sozialen Arbeit sind zwei Führungsstile gefordert: Man muss Strukturierer, Macher, Ordner und gleichzeitig Coach, Mentor, Förderer, Berater und Integrierer sein.»

Als Coach, Mentor, Förderer, Berater und Integrierer geht es darum, ein Klima des gegenseitigen Helfens und füreinander Einstehens zu fördern. Diese gegenseitige Loyalität und Unterstützung ist erfolgversprechend, denn so fühlen sich die Fachpersonen nicht alleine gelassen mit ihren zum Teil sehr belastenden Fällen. Das Einrichten von Supervision und Intervision – auch im Alltag – ist dazu sehr hilfreich. Ausserdem schlage ich ein System des

Teamworks vor: Eine erfahrene Mitarbeiterin arbeitet mit einem jüngeren Mitarbeiter zusammen. Das braucht anfangs zwar mehr Ressourcen, aber ich bin der Meinung, dass sich das auf das System mittel- bis langfristig positiv auswirkt. Auch auf die Ressourcen. Eine weitere Idee ist es, ein Fallabgabesystem zu diskutieren und einzuführen. Beispielsweise die Regel, dass jeder Mitarbeitende zwei Fälle pro Jahr abgeben muss. Sozialarbeitende machen das selten gerne, aber es «menschelt» halt überall und manchmal kommt man einfach nicht weiter.

Es stellt sich oft die Frage nach der Verantwortung für die Fluktuation und nach dem Rekrutierungsproblem bei den Sozialdiensten. Als Fachhochschule hören wir oft den Vorwurf, wir würden die Leute nicht passgenau ausbilden. Machen wir etwas falsch?

Grundsätzlich sind die Fluktuation und das Rekrutierungsproblem ein Systemproblem und kein Ausbildungsproblem. Wie will man jemanden auf diese Belastungen vorbereiten? Das kann man nicht in einem Hochschul-Setting, davon bin ich überzeugt. Es braucht Führungskonzepte für die Sozialdienste, um Mitarbeitende, die «frisch von der Presse» kommen, zu integrieren und an die Belastungen heranzuführen. Es ist absurd zu meinen, man könne Leute passgenau ausbilden.

«Als Führungskraft beschäftigt man sich oft genau mit denjenigen Problemen, die Sozialarbeitende mit ihren Klientinnen und Klienten haben.»

Ausserdem finde ich es wichtig, dass bereits bei der Studieninformation Führungskarrieren aufgezeigt werden, damit auch Leute angesprochen werden, die gerne Führen möchten. Soziale Arbeit und Führen liegen ja auch nah beieinander: Als Führungskraft beschäftigt man sich oft genau mit denjenigen Problemen, die Sozialarbeitende mit ihren Klientinnen und Klienten haben. Das Thema Führung sollte bereits im Grundstudium angesprochen und in Weiterbildungsstudiengängen dann gelehrt werden. In Zusammenarbeit mit den Sozialdiensten müssen dann die richtigen Leute in diese Weiterbildungen geschickt werden. In der Privatwirtschaft nennt man das schon lange «Talent Management». So kann Führung professionalisiert werden. ■

Weitere Informationen zum Buch von Patrick Fassbind finden Sie auf Seite 29.