

Leitung eines Sozialdienstes: Traumjob oder Alptraum?



Kurt Berger ist Leiter des Sozialdienstes Spiez.

Interview

Prof. Melanie Germann

Dozentin

melanie.germann@bfh.ch

Kurt Berger hat während rund sechs Jahren den Regionalen Sozialdienst Region Jungfrau geleitet und ist seit diesem Jahr Leiter des Sozialdienstes Spiez. Wir haben ihn in seinem Arbeitsumfeld besucht, um herauszufinden, was ihn in dieser anspruchsvollen beruflichen Position motiviert, erfreut und fordert.

Herr Berger, Sie mussten eben unseren Termin verschieben, weil Sie in einer heiklen Situation gerufen wurden. Alles was brennt und schwierig wird, landet also auf Ihrem Tisch als Leiter des Sozialdienstes. Nun kann man sich berechtigterweise fragen, woraus Sie denn die Freude an diesem Job schöpfen?

Kurt Berger: Auf den Sozialdiensten beschäftigen wir uns mit Menschen am äusseren Rand unserer Gesellschaft. Wir sind in unserer Tätigkeit mittendrin und nahe bei den sozialen Brennpunkten. Dies empfinde ich als sehr spannend. Der Bereich der Sozialarbeit ist breit gefächert und gesamtgesellschaftliche Entwicklungen können in der beruflichen Praxis wahrgenommen und bearbeitet werden. Es gibt – gerade in einer Leitungsfunktion – Gestaltungsspielräume, die es zu nutzen gilt. Nicht zuletzt ist es in höchstem Masse auch eine sozialpolitische Arbeit. Sozialarbeit ist auf einer Mesoebene tätig und vermittelt zwischen den Bedürfnissen, Zielen und Möglichkeiten des Individuums auf der Mikroebene und denjenigen der Gesellschaft auf der Makroebene. Wir leisten einen wichtigen Beitrag zur Lösung individueller und gesellschaftlicher Herausforderungen. Das motiviert mich.

Sie sprechen von Spielräumen. Die Meinungen darüber, wie viel Spiel- und Handlungsraum die Leitung eines Sozialdienstes hat, gehen auseinander. Was braucht es Ihrer Meinung nach, damit diese Spielräume wahrgenommen werden können?

Ich bin grundsätzlich ein optimistischer Mensch und mache sowohl beruflich als auch privat die Erfahrung, dass Entwicklungen und damit Veränderungen jederzeit möglich sind; ich sehe zumeist das halb volle und nicht das halb leere Glas. Mit dieser Haltung ist es mir auch immer wieder möglich, die vorhandenen Zwischenräume und Ressourcen zu entdecken und zu nutzen. Ein Beispiel dazu: Im Moment beschäftige ich

mich mit der laufenden Vernehmlassung zum Sozialhilfefgesetz. In diesem Prozess ist es mir ein grosses Anliegen, die politischen Behörden über die Auswirkungen der Revision zu informieren und sie zu sensibilisieren. Nun verfasse ich für die Gemeinde eine Stellungnahme. Somit nutze ich die Möglichkeit, mich aus der Perspektive der Praxis heraus sozialpolitisch einzubringen.

Als Leiter der Abteilung Soziales Spiez mit 38 Mitarbeitenden ist mir die Mitarbeiterzufriedenheit ein zentrales Anliegen. Ich bin gefordert, mich für gute und motivierende Rahmenbedingungen einzusetzen und auch hier die «Zwischenräume» auszuloten. Ein wertschätzendes und produktives Betriebsklima, ein adäquater Aufbau, gute Ablaufstrukturen sowie eine permanente Qualitätsentwicklung – Controlling, Fachaus-tausch, Weiterbildung – sind zentral. In der täglichen Arbeit mit den Klientinnen und Klienten gibt es trotz gesetzlicher Vorgaben und einer hohen Fallbelastung in der Gestaltung des Unterstützungsprozesses viele Räume, die individuell gestaltet werden können und müssen. Ich stelle fest, dass Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in diesem Bereich von der Leitung immer wieder unterstützt werden müssen – gerade auch, weil sie wegen der hohen Fallbelastung oft vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen. Vielfach werden die Ziele in der Klientenarbeit zu hoch gesteckt, so dass kleine positive Veränderungsschritte gar nicht mehr wahrgenommen werden. Gestaltungsspielräume entstehen automatisch, wenn die verschiedenen Rol-

«Wir leisten einen wichtigen Beitrag zur Lösung individueller und gesellschaftlicher Herausforderungen. Das motiviert mich.»



«Ich sehe zumeist das halb volle und nicht das halb leere Glas. Mit dieser Haltung ist es mir möglich, die vorhandenen Zwischenräume und Ressourcen zu entdecken und zu nutzen», sagt Kurt Berger.

len und Funktionen, die Sozialarbeitende in der gesetzlichen Sozialarbeit einnehmen, ausdifferenziert werden – aus psychosozialer, rechtlicher, wirtschaftlicher und ethischer Perspektive. Je nach Hut, den wir gerade tragen, sind andere Mittel, Methoden und Interventionen zielführend.

Aufgrund der hohen Fallbelastung sind wir in Spiez aktuell daran, ein Fallsteuerungsmodell einzuführen. Im Grundsatz sollen die knappen personellen Ressourcen prioritär bei den Klientinnen und Klienten eingesetzt werden, die motiviert und kooperativ sind sowie über ein hohes Veränderungs- und Integrationspotenzial verfügen. So sollen auch wieder Gestaltungsspielräume entstehen. Die Fallsteuerung ist mit einem Paradigmenwechsel verbunden. Wir akzeptieren damit nämlich, dass auf Grund der Rahmenbedingungen nicht alles, was wünschbar wäre auch machbar ist – Mut zur Lücke ist ein Weg, um wieder gezielter gestalten und entwickeln zu können.

Im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen gehört es im Weiteren zu meinen Aufgaben als Abteilungsleiter Soziales, auf anstehende Veränderungen und allfällige Lücken im sozialen Bereich hinzuweisen und bei der Erarbeitung von Lösungsansätzen mitzuhelfen. Die demografische Entwicklung ist ein Beispiel dafür. Sie ist eine grosse Herausforderung für unsere Gesellschaft. Die Sozialdienste führen im Auftrag der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden immer mehr sogenannte Altersbeistandschaften und erhalten einen ver-

«Ich nutze die Möglichkeit, mich aus der Perspektive der Praxis heraus sozialpolitisch einzubringen.»

tieften Einblick in die Lebenswelten von betagten Menschen, kennen deren Bedürfnisse und Problemlagen. Wir können mit unserem Fachwissen und den damit verbundenen Erfahrungen und Kompetenzen wichtige Beiträge leisten in der Entwicklung von zukunftsfähigen Strukturen und Angeboten im Altersbereich. In Spiez wurde beispielsweise ein Projekt in diesem Bereich lanciert, die Koordinationsstelle 60+. Wir gestalten damit gemeinsam mit anderen Akteuren die Zukunft der Generation 60+ mit. Ich erachte es als Privileg, in meiner Funktion einen Beitrag zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen leisten zu können, dies erfüllt mich mit grosser Befriedigung und Freude.

Welche gesellschaftlichen Veränderungen werden aus Ihrer Sicht noch erwartet, die sich auf den Arbeitsbereich der Sozialarbeit auswirken werden?

Eine grosse Herausforderung stellt das schwierige wirtschaftliche Umfeld dar, das wichtige Nischenarbeitsplätze gefährdet. Die Flüchtlingsproblematik wird uns längerfristig beschäftigen, kreative Lösungen sind gefragt. Wie bereits ausgeführt, erfordert die Überalterung der Gesellschaft unsere volle Aufmerksamkeit.

Seit längerem ist eine Entsolidarisierung in vielen Bereichen auszumachen. Zudem entwickelten sich neue Kommunikationsformen, die sowohl Risiken als auch Chancen beinhalten.

Bei all diesen gesellschaftlichen Herausforderungen können – ja müssen – wir Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter uns einbringen und adäquate Handlungsperspektiven erarbeiten oder Teilaufgaben übernehmen.

Ein Beispiel: Ich erwähnte den Abbau von Nischenarbeitsplätzen. Gemeinsam mit der Volkswirtschaft Berner Oberland werden aktuell Möglichkeiten geprüft, solche Nischenarbeitsplätze zu erhalten und zu schaffen. Auch hier können wir uns als Sozialdienst einbringen und mitgestalten.

Diese anstehenden Herausforderungen erfordern Massnahmen auf Ebene der Mitarbeitenden, der Organisation sowie auf Gemeindeebene. Welche unterschiedlichen Rollen nehmen Sie dabei als Leiter eines Sozialdienstes ein?

Eine wichtige Rolle ist jene des Change Managers. Dies ist nicht zuletzt der politischen Steuerung geschuldet, die laufend Anpassungen nötig macht. Die Vorlaufzeiten von geforderten Veränderungen und Sparmassnahmen sind teilweise sehr kurz und erfordern ein rasches Handeln. Dabei ist es für die Leitung wichtig, die Anpassungen möglichst mitarbeiter- und klientenverträglich zu gestalten und die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit diese umgesetzt werden können. Jede Veränderung im System bringt Folgen in unterschiedlichsten Bereichen mit sich. Dies muss bei der Umsetzung berücksichtigt werden. Einerseits muss den Forderungen, die von Seiten der Politik an den Sozialdienst herangetragen werden, Rechnung getragen werden. Andererseits sollte man dabei nicht in einen voreilenden Gehorsam verfallen, der dazu führt, dass die organisationsinternen Bedürfnisse in den Hintergrund rücken. Beispielsweise sind wir das Thema Rückerstattungspflicht proaktiv angegangen, noch bevor dies als Anforderung an den Sozialdienst herangetragen worden wäre. Dadurch entsteht zwar ein Mehraufwand, dieser steigert aber auch die Glaubwürdigkeit und Legitimation des Sozialdienstes. Letztlich trägt dieses Vorgehen auch dazu bei, Spielräume in anderen Bereichen zu erweitern. Wichtig scheint mir auch, als Leiter die systemische und gemeinwesenorientierte Perspektive einzunehmen und die anstehenden Herausforderungen mit den politischen Behörden und involvierten Netzwerkpartnern gemeinsam anzugehen.

Sie haben nun zum zweiten Mal eine Leitungsfunktion auf einem Sozialdienst übernommen. Was macht diese Funktion für Sie attraktiv?

Ich finde es herausfordernd und spannend, als Führungsperson die Gesamtverantwortung zu tragen und das Segelschiff zu steuern. Ich verstehe mich als Teamplayer und versuche die vorhandenen persönlichen und fachlichen Ressourcen der Mitarbeitenden möglichst optimal einzusetzen und zu nutzen. Das ausgeprägte Spannungsfeld zwischen der operativen Führung des

«Immer mehr wichtige Nischenarbeitsplätze sind gefährdet. Dies erschwert den Integrationsauftrag des Sozialdienstes.»

Sozialdienstes und der Politik ist hochspannend und faszinierend, wenn auch zuweilen anstrengend. Es gelingt jedoch immer wieder, etwas anzustossen und wichtige fachliche Anliegen durchzusetzen.

Ich habe vorhin auf dem Gang einige ehemalige BFH-Studierende angetroffen, die nun bei Ihnen auf dem Sozialdienst tätig sind. Was wird erwartet von den Bachelorabgängerinnen und -abgängern, die eine Stelle beim Sozialdienst antreten? Und wie werden sie durch den Sozialdienst in ihrem Berufseinstieg begleitet?

Neue Mitarbeitende werden schrittweise anhand eines Einarbeitungsplans an ihr anforderungsreiches Aufgabengebiet herangeführt. Wir bieten Studierenden der BFH Ausbildungsplätze an. Wir profitieren sowohl von Praktikantinnen und Praktikanten als auch von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern. Diese tragen neues Wissen in die Organisation hinein, dadurch werden Fragen aufgeworfen, die sich sonst vielleicht nicht gestellt hätten. Ich empfehle unseren Praktikantinnen und Praktikanten, ihre berufliche Karriere auf einem Sozialdienst zu starten, um das Handwerk der klassischen Sozialarbeit zu erlernen. Während in anderen Bereichen nur spezifische Zielgruppen angesprochen werden, umfasst die Klientel eines Sozialdienstes das ganze Spektrum.

Welches Anforderungsprofil ist hilfreich?

Ein Sozialarbeiter eines Sozialdienstes muss belastbar sein, sehr gute administrative, kommunikative und organisatorische Fähigkeiten mitbringen. Eine effiziente Aufgabenbewältigung im administrativen Bereich bedeutet oft mehr Ressourcen und Spielräume in der Arbeit mit den Klientinnen und Klienten. Auch wenn die Fallbelastung auf einem Sozialdienst sehr hoch ist, gibt es meiner Meinung nach kein spannenderes und vielseitigeres Arbeitsfeld. ■

Kurt Berger

Kurt Berger startete seine Berufskarriere beim Sozialdienst der Stadt Bern. Anschliessend war er lange Zeit in der Jugend- und Suchtarbeit tätig, mit den Schwerpunkten psychosoziale Beratung sowie Früherfassungs- und Frühinterventionsprojekte. Im Jahr 2001 übernahm Kurt Berger die Leitung der Regionalstelle Thun (Contact Netz Thun-Oberland) und war dort tätig bis zum Jahr 2010. Von 2010 bis 2015 leitete er den Sozialdienst Region Jungfrau und zu Beginn dieses Jahres hat er die Leitung des Sozialdienstes Spiez übernommen.