

Gelungener Zusammenschluss der Sozialdienste in der Region Untere Emme



Theo Huwiler, Leiter Regionaler Sozialdienst Untere Emme

2013 fiel der Entscheid, den Gemeindesozialdienst Kirchberg zusammen mit den Gemeinden Bätterkinden, Utzenstorf, Wiler und Ziebach zum Regionalen Sozialdienst Untere Emme auszubauen. Schon vor diesem Entscheid begann für Theo Huwiler, Leiter des heutigen Regionalen Sozialdienstes Untere Emme, eine turbulente Zeit. Im Gespräch mit Daniel Iseli von der BFH, der ihm beratend zur Seite stand, blickt er zurück.

Interview

Prof. Daniel Iseli
Dozent
daniel.iseli@bfh.ch

Text

Jodok Bastian Läser
Studentischer Mitarbeiter
jodok.laeser@bfh.ch

Theo Huwiler, der Sozialdienst Untere Emme hat einen bedeutenden Entwicklungsschritt hinter sich. Aus dem kommunalen Sozialdienst Kirchberg entstand ein Regionaler Sozialdienst. Vier Gemeinden – Bätterkinden, Utzenstorf, Wiler, Ziebach – lösten sich aus dem Sozialdienst der Region Fraubrunnen heraus und stiessen zu Ihnen. Heute arbeiten doppelt so viele Personen für den Dienst in Kirchberg. Das war ein grosser Veränderungsprozess, der mehr als drei Jahre dauerte. Ein erster Schritt war die Vorbereitungsphase, die mit dem politischen Entscheid zur Regionalisierung ihren Abschluss fand. Darauf folgten eine Zwischenphase und schliesslich die Zeit der Umsetzung. Was bedeutet ein solcher Prozess für einen kleinen Sozialdienst, wie Kirchberg ursprünglich einer war? Und was bedeutete er für Sie als Leiter dieses Sozialdienstes?

Theo Huwiler: Ich musste mir zuerst selber darüber Klarheit verschaffen, wie ich zu dieser Fusion stehe. Im Prinzip war ich zufrieden mit der bisherigen Organisationsform. Wir hatten rund 400 Stellenprozent für die Sozialarbeit, das war wirklich ein kleiner kommunaler Sozialdienst. Ich kam für mich persönlich zum Schluss, dass ein grösserer Sozialdienst Chancen und mehr Stabilität bietet.

War das von Anfang an klar für Sie oder war es eine persönliche Entscheidung, die zuerst heranreifen musste?

Es war eine Entscheidung, die sich herausbilden musste.

Welche Herausforderungen gab es sonst noch?

Für mich war von Anfang an klar, dass ein grösserer Sozialdienst im Sitzgemeindemodell (Anm. d. Red.: eine Gemeinde übernimmt die Aufgabe im Auftrag der anderen) organisiert werden müsste. Das war schliesslich auch die Empfehlung der BFH, die beratend beigezogen

wurde. Ich machte bereits die Erfahrung mit einem Sozialdienst in einem Gemeindeverband (Anm. d. Red.: Zusammenschluss von Gemeinden zu einer Körperschaft mit eigener Organisationsstruktur). Dies wirkte auf mich strukturell schwerfällig. Als Herausforderung würde ich auch die Wahl der externen Beratung bezeichnen. Dazu muss ich sagen, dass wir mit der BFH als öffentlicher Anbieter eine gute Wahl getroffen haben. In der konkreten Vorbereitung merkte ich auch, dass der Wille dieser fünf Gemeinden, sich im Bereich der gesetzlichen Sozialarbeit zusammenzuschliessen und diese Fusion erfolgreich durchzuführen, sehr stark war.

«Heute würde ich die Mitarbeitenden noch intensiver in den Prozess einbeziehen.»

Die operative Umsetzung entscheidet ja letztlich über Erfolg oder Misserfolg. Ein zentraler Faktor sind in diesem Zusammenhang die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese müssen im Boot bleiben oder ins Boot geholt werden. Wie reagierten die Mitarbeitenden im Prozess?

Es gab zwei unterschiedliche Haltungen. Einerseits gab es verunsicherte Mitarbeitende, die nicht wussten, welcher Aufwand auf sie zukommt mit der Übernahme von 200 Dossiers und mit der Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden. Zudem kannten sie ihre Rolle im neuen, grösseren Team noch nicht. Andererseits gab es Mitarbeitende, die das alles recht gelassen auf sich zukommen liessen.

Welche Massnahmen trafen Sie bezüglich der Mitarbeitenden bei der Umsetzung?

Wir führten von Anfang an ein Gotte-Götti-System ein. Alle Neuen hatten so eine Bezugsperson. Wir ►



Theo Huwiler betrachtete die Fusion der Sozialdienste nach reiflicher Überlegung als eine Chance.

wandelten dieses System anschliessend in eine Tandem-Partnerschaft um, die eher auf Augenhöhe stattfindet. Zudem hatten wir im ersten Betriebsjahr eine Teamsupervision.

Wie haben Sie als Leiter und Führungsverantwortlicher – auch auf persönlicher Ebene – diese grosse Herausforderung gemeistert? Was brauchte es, um diesen ganzen Prozess anleiten zu können?

Ich hätte diese Fusion lieber zehn Jahre früher durchgeführt, als ich noch jünger war.

Ist es eine Frage der Kräfte?

Es ist schon eine Kräftefrage. Ich fragte mich hin und wieder im Verlauf dieses Prozesses, weshalb ich mir das noch antue. Aber die Faszination dieses Change-Prozesses war gross und letztlich dominierte die Freude an der Herausforderung.

Würden Sie etwas anders machen?

Gut war, dass die Mitarbeitenden regelmässig und transparent über den Stand der Arbeiten orientiert und dass auf Fragen eingegangen wurde. Heute würde ich sie noch intensiver in den Prozess einbeziehen. Die Mitarbeitenden haben an einem Workshop mitgewirkt, den die BFH veranstaltet hat. Da eruierten wir sowohl die Stärken und Schwächen der damaligen Organisation als auch die Chancen und Gefahren einer Vergrösserung. Das war eigentlich der einzige offizielle Einbezug der Mitarbeitenden. Da gäbe es noch andere Gefässe.

Haben Sie dazu bestimmte Vorstellungen?

Zum Beispiel eine Team-Retraite zu diesem Thema, um den Mitarbeitenden zu signalisieren, dass sie ein wichtiger Teil in dieser Fusion sind. Ein weiterer Punkt ist, rechtzeitig genügend Ressourcen zu verlangen beziehungsweise bereitstellen zu lassen. Im letzten Jahr der Fusion, als alles auf Hochtouren lief, hatten wir einen unerwarteten Anstieg der Fallzahlen. Wir erhielten zwar zusätzliche Ressourcen für die Fusion, diese wurden aber teilweise durch das sich ausweitende Tagesgeschäft aufgebraucht. Das lässt sich zwar nicht voraussagen, man sollte aber einen gewissen Puffer einplanen. Wir übernahmen 200 Dossiers, pro Dossier ergab sich ein Aufwand von zehn Stunden. Dieser betraf die Aufbereitung und Übergabe der Dossiers, wobei der grösste Anteil des Aufwands beim abgebenden Sozialdienst anfiel.

2000 Stunden, das entspricht mindestens einer Jahresstelle.

Genau. Die Sozialdienstregion Fraubrunnen leistete davon etwa zwei Drittel und wir einen Drittel.

Wie sieht die Situation heute aus? Ist der Sozialdienst Kirchberg wieder in etwas ruhigeren Gewässern unterwegs?

Wir befinden uns in der Konsolidierungsphase. Der Sozialdienst läuft gut, er ist pragmatisch organisiert und funktionsfähig. Optimierungen sind immer möglich.

Waren Abgänge zu verzeichnen?

Es gab seit der Fusion drei Abgänge auf insgesamt 15 Mitarbeitende.

Das ist angesichts der Umstrukturierung eher wenig.

Ich halte den heutigen Entwicklungsstand für gut. Ich stütze mich gerne auf einen theoretischen Hintergrund und breche diesen auf eine pragmatische Ebene herunter. Ich versuche Überregulierungen zu vermeiden. Da im Bereich der gesetzlichen Sozialarbeit sehr vieles stark reguliert ist, versuche ich innerhalb des Sozialdienstes mit möglichst wenig Regelungen auszukommen.

Damit die Sozialarbeitenden noch gewisse Spielräume haben. Ist das hier möglich?

Das gelingt gut. Ich stelle fest, dass bei den Sozialarbeitenden keine Angst besteht, diese Spielräume auch zu nutzen. Das ist erfreulich. Zum heutigen Entwicklungsstand muss noch gesagt werden, dass wir gerne einige ältere, berufserfahrene Sozialarbeitende eingestellt hätten. Letztlich konnten wir deren zwei einstellen, während alle anderen Anstellungen Berufseinsteigerinnen und -einsteiger waren. Ich darf sagen, dass ich von den jungen Fachkräften sehr positiv überrascht bin. Sie haben viel frischen Wind und eine hohe Motivation in den Sozialdienst gebracht.

«Ich darf sagen, dass ich von den jungen Fachkräften sehr positiv überrascht bin. Sie haben viel frischen Wind und eine hohe Motivation in den Sozialdienst gebracht.»

Wenn man die Kennzahlen im Kanton Bern vergleicht, fällt auf, dass ihr Sozialdienst durchwegs sehr gute Werte aufweist. Bezüglich Kosten und Ablösequote liegt er auf einem Spitzenplatz. Wie erklären Sie sich das?

Ich habe keine wirkliche Erklärung. Als Sozialdienst machen wir einfach das, was in unseren Möglichkeiten liegt. Wir konzentrieren uns auf jene Fälle, von denen wir glauben, eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt sei möglich. Zudem legen wir den Fokus auf die Subsidiarität. Andere Sozialdienste machen dies auch. Ich denke, dass wir nicht wesentlich besser oder schlechter arbeiten als andere Sozialdienste. Ich beschäftigte mich nie intensiv mit dem Bonus-Malus-System. Von daher kann ich dessen Aussagekraft nicht beurteilen.

Wie beurteilen Sie den Stellenwert und die Qualität der Begleitung durch die BFH? Welcher Nutzen konnte daraus gezogen werden?

In einer ersten Phase wurde eine Innenanalyse durchgeführt. Es wurde danach gefragt, wie das Personal, die Gemeindevertreter und die Leitung den damaligen Sozialdienst einschätzen und wie die Chancen einer Fusion bewertet werden. In der Folge wurde eine Umfeldanalyse sowie ein Benchmarking durchgeführt,



«Wir haben die Vergrösserung positiv erlebt. Es gibt nun mehr fachlichen Austausch, mehr Spezialisierung und es sind mehr Kompetenzen vorhanden. Zudem können personelle Ausfälle besser aufgefangen werden.»

welche aufzeigten, weshalb die Gemeinden der Unteren Emme den Sozialdienst wechseln wollten und wie die Sozialdienste in der Region organisiert sind. Zudem wurden die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Organisationsmodelle dargestellt. Das war hilfreich. Im Hinblick auf die operative Umsetzung arbeiteten wir weiter mit der BFH zusammen. Unter anderem erstellten wir ein Einführungskonzept für die neuen Mitarbeitenden, wir definierten die neuen Austauschgefässe, arbeiteten an der Fallsteuerung und an einem Controllingkonzept. Besonders wichtig war für mich, dass ich mit dem Vertreter der BFH den Fusionsprozess auch auf einer Metaebene betrachten und reflektieren konnte. Das hatte mitunter einen psychohygienischen Aspekt. Insgesamt war es wichtig, sich mit einem Ausserstehenden über die sozialarbeiterischen Aspekte der Fusion austauschen zu können.

Wenn Sie den gesamten Prozess nochmals aus Distanz betrachten, gibt es Empfehlungen, die Sie daraus ableiten können?

Wir haben die Vergrösserung positiv erlebt. Es gibt nun mehr fachlichen Austausch, mehr Spezialisierung und es sind mehr Kompetenzen vorhanden. Zudem können personelle Ausfälle besser aufgefangen werden. Die Beibehaltung von kleineren Sozialdiensten, wie wir es waren, würde ich heute nicht mehr empfeh-

len. Ich muss aber anmerken, dass ein solcher Fusionsprozess Zeit braucht. Der Prozess dauerte bei uns drei bis vier Jahre. Zudem müssen auch politische Rahmenbedingungen beachtet werden, wie beispielsweise die Wechsel der Legislaturen.

Wie geht es nun weiter? Womit beschäftigen Sie sich aktuell?

Ich möchte die Konsolidierung vorantreiben und die Kompetenzen auf dem Sozialdienst fördern. Deshalb plane ich zurzeit die Weiterbildung der Mitarbeitenden auf einen längeren Zeitraum hinaus, das heisst auf drei bis fünf Jahre. Ich bin der Meinung, dass alle Sozialarbeitenden in der gesetzlichen Sozialarbeit zumindest einen CAS-Studiengang in der Sozialhilfe und im Kindes- und Erwachsenenschutz absolvieren sollten. Dann liegt seit kurzem ein Beitritts-gesuch von weiteren Gemeinden vor, die ihre Aufgaben im Sozialen dem Regionalen Sozialdienst Untere Emme übertragen wollen. Eine erneute Vergrösserung des Sozialdienstes hätte eine Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation zur Folge und es müssten zusätzliche Leitungsfunktionen geschaffen werden. Dies würde intern Aufstiegs-möglichkeiten schaffen. Eines der Hauptthemen ist für mich die Frage, wie wir auf dem Sozialdienst attraktive Arbeitsplätze schaffen und die Mitarbeiterbindung festigen können. ■

Theo Huwiler

Theo Huwiler stieg 1990 in die Soziale Arbeit ein. Während zehn Jahren war er auf einer Beratungsstelle für Alkoholprobleme tätig und während sechs Jahren als Bereichsleiter Sozialhilfe auf einem Sozialdienst. Von 2004 bis 2014 leitete er den Sozialdienst Kirchberg. Seit 2015 ist er Leiter des Regionalen Sozialdienstes Untere Emme mit Sitz in Kirchberg. Dem Regionalen Sozialdienst sind die Gemeinden Bätterkinden, Kirchberg, Utzenstorf, Wiler und Zielebach angeschlossen.

Angebot für Soziale Dienste

Die BFH erbringt eine Reihe von anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen für Soziale Dienste. Das Angebot umfasst:

- Organisationsanalysen und -entwicklung
- Beratung bei Reorganisationen und Fusionen
- Strategieberatung
- Benchmarks, Kosten- und Effizienzanalysen
- Evaluationen und Mitarbeiterbefragungen
- Expertisen, Analyse von Falldossiers

Bei Fragen oder für detailliertere Informationen kontaktieren Sie uns:

Prof. Daniel Iseli
Telefon +41 31 848 36 64
daniel.iseli@bfh.ch