



## Öffentliche Sozialdienste unter Druck

**Steigende Fallzahlen, laufende, sich überschneidende Anpassungen gesetzlicher Vorgaben, eine kritischer werdende Öffentlichkeit und steigender politischer Legitimationsdruck sowie ungenügende personelle und infrastrukturelle Ressourcen: Die öffentlichen Sozialdienste stehen unter Druck. Welches sind ihre wichtigsten Herausforderungen? Einschätzungen aus Sicht einer Hochschule, die der Entwicklung der Disziplin, der Profession und der Praxis der Sozialen Arbeit verpflichtet ist.**



**Prof. Daniel Iseli**  
Dozent und Projektleiter  
daniel.iseli@bfh.ch



**Prof. Urs Hofer-Pachlatko**  
Dozent und Projektleiter  
urs.hofer@bfh.ch

In den Tätigkeiten der öffentlichen Sozialdienste spiegeln sich die aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen. Der rasche soziale Wandel, die Individualisierung mit ihren vielfältigen Chancen und Risiken, die negativen Auswirkungen der Migrationspolitik der Achtzigerjahre, die wachsenden Anforderungen des Arbeitsmarkts an Bildung, Flexibilität und Mobilität sowie die demografischen Veränderungen sind wichtige Ursachen dafür, dass Menschen auf Hilfe und Unterstützung des Sozialstaats angewiesen sind. Vollbeschäftigung war eine kurze und aussergewöhnliche Phase: Die wirtschaftliche Entwicklung der letzten fünfzehn Jahre zeigt, dass der Arbeitsmarkt – wäh-

rend Jahrzehnten die Integrationsinstanz – nicht mehr in der Lage ist, die wirtschaftliche und damit soziale Integration für alle zu gewährleisten. Doch die Politik reagiert nur verzögert auf diese Entwicklungen und orientiert sich weitgehend an den Vorstellungen von Vollbeschäftigung aus dem letzten Jahrhundert. Dies hat mit der Realität und den Bedürfnissen der Hilfesuchenden auf Sozialdiensten nur wenig zu tun: Bezahlte Arbeit, mit deren Lohn auch das Existenzminimum gedeckt werden kann, bleibt für viele Menschen vorübergehend oder auf Dauer ein Wunschtraum.

### Institutionelle Sozialhilfe kommt zu kurz

Das Berner Sozialhilfegesetz von 2001 schuf die Voraussetzungen für eine beispielhafte Professionalisierung der individuellen Sozialhilfe: Sozialdienste haben sich in der Zwischenzeit kommunal und regional weitgehend etabliert, der Vollzug der Grundaufgaben in der individuellen Sozialhilfe und im Kindes- und Erwachsenenschutz kann gewährleistet werden. Viele der Ziele können erreicht werden. Dennoch: Die Prävention – und damit die institutionelle Sozialhilfe – kommt eindeutig zu kurz. Mit der Fokussierung auf die indi-

viduelle Sozialhilfe verlieren viele Verantwortliche der Sozialdienste – und auch die vorgesetzten Behörden – den Blick für das Ganze. Dazu kommen die öffentlichen Diskussion über den Missbrauch in der Sozialhilfe und Fragen über Kosten und Nutzen der Sozialhilfe, welche den Legitimationsdruck der öffentlichen Sozialarbeit erhöhen. Tagespolitik und der vorherrschende politische Aktivismus verursachen nicht selten vor allem einen enorm hohen administrativen Aufwand und führen dazu, dass die eigentliche Aufgabenerfüllung zu kurz kommt. Die Sozialhilfe wird in den nächsten Jahren einen immer wichtigeren Platz im System der sozialen Sicherheit einnehmen müssen, obwohl weder ihre Finanzierung noch ihre Organisation auf ein «Massengeschäft» angelegt ist. Das gesetzgeberische Reformtempo bleibt hoch; jede Änderung vorgelagerter Sozialversicherungssysteme (bei allen Sozialversicherungen sind solche in Vorbereitung) hat unmittelbare Folgen für die Sozialhilfe.

### Wie den neuen Anforderungen begegnen?

Der Fachbereich Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule befasst sich intensiv mit den Chancen und Risiken der heutigen

und zukünftigen Aufgabenerfüllung öffentlicher Sozialdienste und plant entsprechende Angebote. Erste zentrale Elemente sind:

### **1. Sozialdienste benötigen eine bessere politisch-strategische Verankerung**

Auftrag und Aufgaben der Sozialdienste sind in den Sozialhilfegesetzen beschrieben und geregelt. Diese müssen in ihrer konkreten Umsetzung jedoch laufend politisch gesichert und in strategischer Hinsicht geklärt werden. Dafür sind in erster Linie die Sozialbehörden – als lokal verankerte sozialpolitische Akteure – in Zusammenarbeit mit den Leitungen der Sozialdienste verantwortlich: Sozialpolitische Vorstellungen und Ziele auf lokaler Ebene (auch gemeindeübergreifend) sind zu entwickeln; die dazu notwendigen Massnahmen sind in die Wege zu leiten; die finanziellen Mittel sind sicher zu stellen und die Zielerreichung ist zu überprüfen (Controlling). Dabei benötigen die Sozialdienste die politische und organisatorische Unterstützung der Behörden. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für eine gedeihliche Entwicklung der Sozialdienste. Gleichzeitig sollen die Behörden die Sozialdienste beaufsichtigen und entlasten (Kontrolle). Als Auftraggeber und Leistungsbesteller haben sie zusammen mit der fachlichen Leitung klare Vorstellungen über die geforderte Qualität und Quantität der Leistungen der Sozialdienste zu entwickeln und diese als politisch Verantwortliche gegenüber Politik und Öffentlichkeit zu vertreten.

### **2. Sozialdienste benötigen eine starke Leitung**

Die Leitungen der Sozialdienste sind stark gefordert: Sie müssen die fachliche Steuerung und Entwicklung des Sozialdienstes ermöglichen und sichern sowie für eine angemessene Qualität der Dienstleistungen sorgen. Dies kann nur gelingen, wenn das Commitment aller Mitarbeitenden des Sozialdienstes vorhanden ist und insbesondere die Fachkräfte der Sozialen Arbeit an der Entwicklungsarbeit beteiligt werden. Entwicklung ist nur mit ihnen möglich, nicht gegen sie.

In Organisationen, wo Professionelle personenbezogene Dienstleistungen erbringen, stellen Personalführung und -entwicklung immer eine besondere Herausforderung dar. Effektivität und Effizienz von Organisation, Strukturen und Prozessen sind laufend zu überprüfen und anzupassen. Nicht zuletzt trägt die Leitung die Verantwortung, dass im Sozialdienst und nach aussen, gegenüber Öffentlichkeit und Politik, Partnerorganisationen und Verwaltungsstellen gezielt und transparent informiert und kommuniziert wird.

### **3. Sozialdienste benötigen ein fachliches Konzept**

Die Gewährleistung wirtschaftlicher, persönlicher und institutioneller Sozialhilfe und die Wahrnehmung von Massnahmen im Bereich des Erwachsenen- und Kindeschutzes sind nicht einfach «Vollzugsaufgaben». Professionelle Soziale Arbeit will fachlich begründet und in ihren Grundhaltungen definiert sein. Sozialdienste müssen über klare fachliche Vorstellungen und entsprechende Konzepte verfügen. Präventive Beratung, die Wahrnehmung fallunspezifischer und sozialplanerischer Aufgaben stellen ein konstituierendes Element einer solchen fachlichen Konzeption dar. Systemische Arbeit verlangt eine Vernetzung und Kooperationsfähigkeit über den Einzelfall hinaus. Systematische Fall- und Fachreflexion und gezielte Weiterbildung sind weitere Merkmale einer seriösen fachlichen Verortung.

### **Verstärkte Orientierung am Sozialraum**

Das Berner Sozialhilfegesetz vereint die individuelle und institutionelle Sozialhilfe unter einem Dach. Dadurch bestehen günstige Voraussetzungen für Antworten auf die eingangs dargestellten Entwicklungen. Wir müssen davon ausgehen, dass der Druck auf die Sozialhilfe in den nächsten Jahren nicht ab- sondern zunehmen wird. Es stellt sich die Frage, ob die Ausrichtung der Sozialdienste auf die individuelle Sozialhilfe im heutigen Ausmass erhalten werden kann. Könnte diese nicht vermehrt durch institutionelle Hilfen ergänzt werden? Der schweizerische Arbeitsmarkt funktioniert vergleichsweise gut, aber eine Integration aller gelingt auch in günstigen Zeiten nicht mehr. Wäre es nicht sinnvoller, im Sozialraum Integrationsmöglichkeiten für diejenigen zu realisieren, deren Arbeitsmarktchancen gegen Null tendieren, als in aufwändiger Einzelberatung zu versuchen, diese Person «arbeitsmarkttauglich» zu machen?

Der Fachbereich Soziale Arbeit setzt sich seit Jahren mit dem Konzept der Ressourcen- und Sozialraumorientierung auseinander (vgl. Kasten). Eine konsequente Ausrichtung auf das Konzept der Ressourcen- und Sozialraumorientierung ist eine adäquate Antwort auf die Herausforderungen, die sich heute und in Zukunft der Sozialhilfe und damit den Sozialdiensten stellt und stellen wird. ■

## **Unsere Angebote für Sozialdienste**

### **Dienstleistungen**

Der Fachbereich Soziale Arbeit unterstützt Gemeinden, Sozialbehörden und Sozialdienste mit massgeschneiderten Dienstleistungsangeboten:

- Beratung, Coaching
- Organisationsberatung und -entwicklung
- Projektleitung, Konzeptentwicklung
- Qualitäts- und Risikomanagement
- Interne Weiterbildung, Qualifizierung
- Evaluation/Forschung, Studien, Expertenberichte

Weitere Informationen finden Sie unter [www.soziale.arbeit.bfh.ch/dienstleistungen](http://www.soziale.arbeit.bfh.ch/dienstleistungen).

### **Weiterbildung**

Der Fachbereich Soziale Arbeit bietet ein umfassendes Kursangebot für

- Sozialbehörden
- Leitungsverantwortliche
- Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter
- Sachbearbeitende/Administration

Die einzelnen Angebote finden Sie in unserem Weiterbildungsprogramm ab Seite 22 und unter [www.soziale-arbeit.bfh.ch/weiterbildung](http://www.soziale-arbeit.bfh.ch/weiterbildung).

### **Vorankündigung**

Wir planen, im Herbst 2010 eine Veranstaltung für Sozialbehörden und Stellenleitungen zu Fragen der Qualität und Qualitätsentwicklung für Sozialdienste durchzuführen.

### **Auskunft und Kontakt**

- Prof. Urs Hofer, Dozent und Projektleiter  
Telefon 031 848 36 50  
[urs.hofer@bfh.ch](mailto:urs.hofer@bfh.ch)
- Prof. Daniel Iseli, Dozent und Projektleiter  
Telefon 031 848 36 50  
[daniel.iseli@bfh.ch](mailto:daniel.iseli@bfh.ch)

[www.soziale-arbeit.bfh.ch/dienstleistungen](http://www.soziale-arbeit.bfh.ch/dienstleistungen)

[www.soziale-arbeit.bfh.ch/weiterbildung](http://www.soziale-arbeit.bfh.ch/weiterbildung)