

## Einleitung

Die vorliegende Publikation «Sozialdienste entwickeln – ein Handbuch für Gute Arbeit» richtet sich an Stellenleitende, Mitarbeitende und politische Vorgesetzte von Sozialen Diensten. Entstanden ist sie in enger Zusammenarbeit zwischen der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und Stellenleiterinnen und Stellenleitern kleiner und mittelgrosser Sozialdienste. Wesentliche Inhalte des Handbuchs wurden im Rahmen des «Praxisforums Sozialdienste» erarbeitet. Das Praxisforum ist eine Austauschplattform von Praxis (Stellenleitende) und Forschung/Entwicklung (Hochschule Luzern), welches das Institut für Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention der Hochschule Luzern seit 2012 durchführt. Ziel ist ein gemeinsam gestalteter, theoretisch und empirisch fundierter Lern- und Entwicklungsprozess rund um aktuelle Managementthemen im Kontext der Sozialhilfe. Das Forum richtet sich an kleine und mittelgrosse Dienste (zuständig für bis zu ca. 25'000 Einwohnerinnen/Einwohner), ist als halbtägiger Workshop konzipiert und läuft jeweils über zwei Jahre. Pro Zyklus finden sieben Veranstaltungen statt.

Das Handbuch zur Guten Arbeit im Sozialdienst ist im Rahmen der zweiten Veranstaltungsreihe des Praxisforums entstanden, die von Januar 2015 bis November 2016 stattfand und an der 22 Sozialdienstleitende aus zehn Kantonen<sup>1</sup> der Deutschschweiz teilnahmen. Die 22 Dienste des Praxisforums unterscheiden sich bezüglich Herkunft, Aufgaben, die sie wahrnehmen, Art der Organisation und Grösse

**1** Die 22 Sozialdienste teilen sich auf folgende Kantone auf: Aargau (n=3), Bern (n=4), Luzern (n=3), Nidwalden (n=1), OW (n=1), Schwyz (n=2), Thurgau (n=1), Uri (n=1), Zug (n=3), Zürich (n=3).

stark.<sup>2</sup> Es handelt sich somit um eine gut durchmischte, heterogene Gruppe kleiner und mittelgrosser Sozialdienste der Deutschschweiz. Diese Heterogenität bildet die föderalistische Struktur der Sozialhilfe in der Schweiz ab, bei der die Ausgestaltung und der Vollzug in der überwiegenden Anzahl der Fälle in der Hoheit der einzelnen Gemeinde liegen.

Da die Begriffe Sozialdienst und Soziale Dienste in der Praxis uneinheitlich eingesetzt werden, werden sie in diesem Handbuch synonym und abwechslungsweise verwendet. Gemeint sind damit Organisationen, die gemäss kantonalem Sozialhilfegesetz für den Aufgabenbereich der Sozialhilfe zuständig sind.

Das Thema Gute Arbeit im Sozialdienst entwickelten die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und die 22 Sozialdienstleitenden gemeinsam. Eine Befragung der Stellenleitenden im Januar 2015 ergab, dass sich ein Grossteil ihrer aktuellen Fragestellungen rund um die Themen Effizienz und Qualität sowie um den Aspekt der Legitimation dreht. Dabei nannten die Stellenleitenden am häufigsten organisationale Aspekte (z.B. effiziente Gestaltung Sozialhilfe-Prozesse, Vorteile polyvalenter versus spezialisierter Organisation) und Umweltaspekte (z.B. wirksame Öffentlichkeitsarbeit, Zusammenarbeit mit der Politik, Strategien im Umgang mit dem Druck aus der Umwelt).

Das Projektteam der Hochschule Luzern nahm die Anliegen der Sozialdienstleitenden auf und verdichtete die unterschiedlichen Themenwünsche in der Leitfrage: Wann macht ein Sozialdienst einen guten Job? Mag die Formulierung auch salopp klingen, so nimmt sie ein Kernanliegen auf, dem wir uns verpflichtet fühlen: die Frage, was Gute Arbeit ausmacht.

Ein Blick in die Fachliteratur macht schnell deutlich, dass das Thema Gute Arbeit unter dem Begriff Qualität/Qualitätsentwicklung von Sozialen Diensten in der Schweiz diskutiert wird und verschiedene Grundlagen und Instrumente bestehen. In diesen Beiträgen zur Qualitätsentwicklung liegt der Fokus auf der Effizienz und dem Messen

**2** Die 22 Organisationen benennen sich sehr unterschiedlich. Mehrfach werden Sozialdienst, Soziale Dienste, Abteilung Soziales, Abteilung Soziales und Gesundheit als Organisationsbezeichnung verwendet. Vereinzelt werden Sozialberatung, Soziale Beratungsdienste und Sozialamt als Organisationsbezeichnung angegeben. Diese unterschiedliche Terminologie spiegelt das breite Aufgabenspektrum wider, das die teilnehmenden Organisationen wahrnehmen. Etwas mehr als die Hälfte der 22 Dienste konzentriert sich auf das Aufgabenfeld der Sozialhilfe mit den Schwerpunkten wirtschaftliche Sozialhilfe, persönliche Sozialhilfe und in vielen Fällen Arbeitsintegration. Etwas weniger als die Hälfte der teilnehmenden Dienste übernimmt neben dem Aufgabenfeld der Sozialhilfe weitere Aufgaben, u. a. in den Fachbereichen Alter, Gesundheit, Kinder- und Jugendarbeit, Migration, Schulsozialarbeit. Die Mehrheit (n=15) der Sozialdienste ist kommunal organisiert, die Minderheit (n=6) regional, ein Sozialdienst ist kantonal organisiert. Die Grösse des Einzugsgebiets (Anzahl Einwohnerinnen und Einwohner, für die der Soziale Dienst zuständig ist) reicht von 3600 Personen bis 26'324 Personen. Der Mittelwert liegt bei 14'121 Personen.

sowie dem Vergleichen von Qualität. Wir wollten uns aber nicht auf diese Spur begeben, sondern zur ursprünglichen Frage, die am Anfang aller Qualitätsfragen steht, zurückkehren: Woran können wir Gute Arbeit in einem Sozialdienst erkennen und wie können sich Leitende und Mitarbeitende von Sozialdiensten durch ihr Handeln der Guten Arbeit annähern? Diskussionen um Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme lassen nämlich manchmal vergessen, dass die Basis aller Bemühungen die Frage nach der Guten Arbeit ist und wie diese «gut getan» werden kann. Das Handbuch möchte einen Diskurs anstossen und Stellenleitende und Mitarbeitende in Sozialdiensten auffordern, über Gute Arbeit nachzudenken. Ziel der Reflexion über Gute Arbeit ist es, einen Lernprozess bewusst zu verstärken und sich als Sozialdienst weiterzuentwickeln. Selbstreflexion ist dabei essenziell und ermöglicht, Qualität selbstständig zu definieren und somit mitzugestalten.

Wir werden im Folgenden die Begriffe «Qualität» und «Gute Arbeit» weitgehend synonym verwenden. Gute Arbeit will uns immer wieder an die wesentliche Frage, die allen Bemühungen zugrunde liegt, erinnern. Gute Arbeit weist auf ein ständiges Ringen hin: Was ist wesentlich dafür, dass wir Gute Arbeit leisten? Wie kann Gute Arbeit weiterentwickelt werden? In einem solchen Diskurs gibt es keine für alle Handlungen und Situationen gültiges Kriterium für hohe Qualität, und kein Qualitätsmanagementsystem kann diese Aufgabe übernehmen. Um «Gute Arbeit» zu einem stehenden Begriff zu machen, der immer wieder an dieses Grundverständnis erinnert, schreiben wir ihn im Rahmen dieser Publikation gross.

Qualität in Sozialdiensten soll aktiv, von innen her (Sozialdienstleitende und Mitarbeitende) entwickelt und gesteuert werden. Wichtig für die Gestaltung Guter Arbeit im Sozialdienst ist die mehrperspektivische Betrachtung des Themas. Wir haben uns in diesem Handbuch an einem mehrdimensionalen Modell zur Gestaltung Guter Arbeit im Sozialdienst orientiert<sup>3</sup> und dieses im Rahmen der Praxisforums-Veranstaltungen eingesetzt. Unser Modell zur Gestaltung Guter Arbeit im Sozialdienst enthält drei verschiedene Handlungsfelder: *Organisation, Fachlichkeit und Legitimation*. Dabei gilt, dass die jeweiligen Handlungsfelder voneinander abhängig sind und sich wechselseitig beeinflussen. Gute Arbeit in einem Sozialdienst leisten heisst, die verschiedenen zentralen Qualitätsperspektiven angemessen zu berücksichtigen. Das mehrdimensionale Modell zur Gestaltung Guter Arbeit im Sozialdienst führt daher als roter Faden durch das Handbuch.

**3** Das von uns entwickelte Modell zur Gestaltung Guter Arbeit im Sozialdienst lehnt sich an das Qualitätssteuerungskonzept von Marianne Meinhold und Christian Matul (2011, S. 118) an.

Das erste Kapitel des Handbuchs führt in das Thema Gute Arbeit in Sozialen Diensten ein. Da dieses Kapitel zentrale Grundlagen wie zum Beispiel unser Verständnis von Guter Arbeit, das mehrperspektivische Modell zur Gestaltung Guter Arbeit und Voraussetzungen für den Qualitätsentwicklungsprozess beschreibt, wird es allen Leserinnen und Lesern vor der Auseinandersetzung mit den einzelnen Perspektiven Guter Arbeit im Sozialdienst zur Lektüre empfohlen.

Die vier weiteren Kapitel vertiefen jeweils eine Perspektive Guter Arbeit im Sozialdienst. Kapitel 2 beschreibt Gute Arbeit bezogen auf das *Handlungsfeld Organisation*, Kapitel 3 bezogen auf das *Handlungsfeld Fachlichkeit* und Kapitel 4 auf das *Handlungsfeld Legitimation*. Kapitel 5 vertieft einen spezifischen Aspekt im Handlungsfeld Organisation und beschreibt Gute Arbeit im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitssituation von Sozialarbeitenden.

Die einzelnen Kapitel des Handbuchs sind ähnlich aufgebaut; sie bestehen aus einem Grundlagenteil, der die wichtigsten Modelle und Konzepte<sup>4</sup> der jeweiligen Qualitätsentwicklungsperspektive beschreibt, einem Umfrageteil, der Einblick in die Praxis von kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten bietet, sowie einem Anwendungsteil, der Leitsätze für die Gestaltung Guter Arbeit aus der jeweiligen Perspektive festhält.

Für die Vertiefung der Inhalte befindet sich am Ende des Handbuchs eine kommentierte Literaturliste.

Nun wünschen wir allen Leserinnen und Lesern dieses Handbuchs viel Freude bei der Auseinandersetzung mit den verschiedenen Handlungsfeldern und der Gestaltung Guter Arbeit im eigenen Sozialdienst. Da wir die Qualitätsentwicklung als partizipativen Prozess verstehen, wünschen wir allen zentralen Akteuren (Sozialdienstleitende, Mitarbeitende, politisch tätige Personen, Klientinnen und Klienten des Sozialdienstes), deren gemeinsames Ziel es ist, «ihren» Sozialdienst weiterzuentwickeln, einen lebendigen Austausch.

Zum Schluss möchten wir uns bei all den engagierten Sozialdienstleiterinnen und Sozialdienstleitern bedanken, die mit ihrer aktiven Teilnahme am Praxisforum, den Einblicken in ihre Praxis und dem Zurverfügungstellen von Daten dieses Handbuch erst ermöglicht haben.

4 Die für dieses Handbuch ausgewählten Modelle und Konzepte eignen sich unserer Einschätzung nach gut, um die Qualität/Gute Arbeit im Sozialdienst im jeweiligen Handlungsfeld zu reflektieren und weiterzuentwickeln.