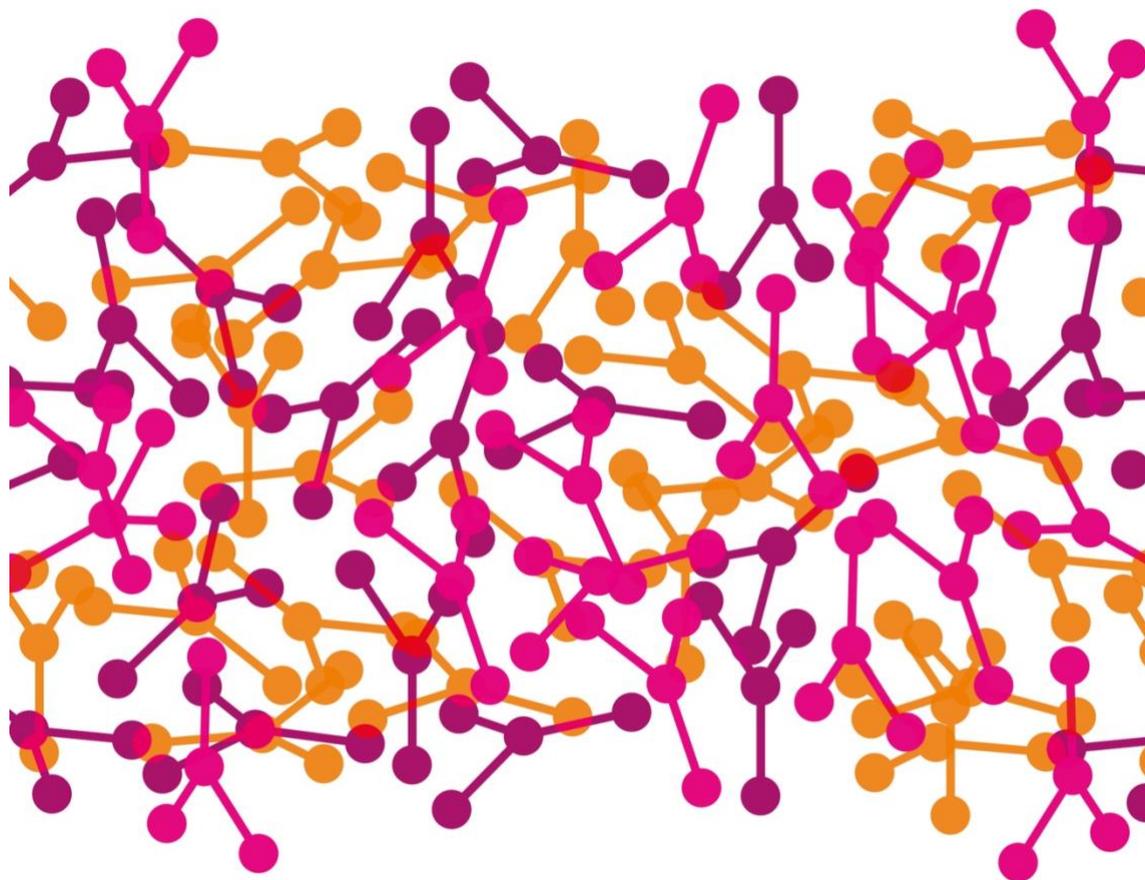


Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit

Handlungsmöglichkeiten für Organisationen Best Practice

AvenirSocial

Mai 2023



Inhaltsverzeichnis

1. Über dieses Dokument	3
2. Einleitung	5
2.1. Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit.....	5
2.2. Die Ebene der Organisationen.....	6
2.3. Handlungsmöglichkeiten von Führungspersonen.....	6
3. Praxisbeispiele.....	7
3.1. Für bessere Arbeitsbedingungen eintreten	8
3.2. Berufspolitisches Engagement ermöglichen.....	9
3.3. Sinnstiftung fördern	10
3.4. Unbezahlten Urlaub ermöglichen.....	11
3.5. Flexibilisierung der Arbeitszeit	12
3.6. Von Mitarbeitenden gestaltete Teamzeit	13
3.7. Verantwortung an Mitarbeitende übergeben	14
3.8. Standardisierung der MA-Führung.....	15
3.9. Einarbeitungszeit und fachlicher Austausch	16
3.10. Digitalisierung – Systeme zusammenführen	17
4. Verantwortung von Führungspersonen.....	18
4.1. Verantwortung anhand des Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz.....	18
4.2. Verantwortung in der Managementliteratur	19
5. Handlungsaufforderung	20
6. Quellenverzeichnis	21

1. Über dieses Dokument

Im Rahmen des Schwerpunktthemas «Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit» 2022 – 2024 engagiert sich der Berufsverband Soziale Arbeit Schweiz, Avenir-Social, auf unterschiedlichen Ebenen. Neben der Organisation und Stärkung der angestellten Fachpersonen und den Forderungen auf politischer Ebene, sind auch Führungspersonen in Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit gefordert, im Rahmen ihrer Möglichkeiten für Arbeitsbedingungen zu sorgen, die es ihren Mitarbeitenden ermöglichen, im Sinne des [Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz](#) zu arbeiten. Artikel 13.3. hält fest, dass sich Fachpersonen dafür einsetzen, dass ihre Organisation Arbeitsverhältnisse bereitstellt, die die Integrität und die Gesundheit der Angestellten schützen. Die Arbeitsbedingungen müssen die stetige Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität der Organisation ermöglichen.

Führungspersonen, die aufgrund der anhaltenden Professionalisierung immer häufiger ebenfalls über eine Ausbildung in Sozialer Arbeit verfügen, befinden sich an der Schnittstelle zwischen den Fachpersonen und den Trägerschaften. Entsprechend bearbeiten sie die daraus entstehenden Spannungsfelder. Dieses Dokument soll allen Fachpersonen, aber insbesondere jenen in leitenden Positionen, möglichst konkrete Handlungsoptionen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen (nach Artikel 13.3. des Berufskodex) innerhalb ihrer Organisationen aufzeigen. AvenirSocial ist überzeugt, dass wir die dringend notwendigen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen nur erreichen, wenn sich Fachpersonen organisieren und für ihre Rechte eintreten, Führungspersonen ihren Handlungsspielraum nutzen und die gesetzlichen Grundlagen angepasst werden.

Dieses Dokument beinhaltet verschiedene konkrete Beispiele, wie in verschiedenen Organisationen der Sozialen Arbeit, die Bedingungen in den letzten Jahren für die Mitarbeitenden verbessert wurden. Auch wenn die Beispiele aus einzelnen Institutionen stammen, sind wir überzeugt, dass sie eine gewisse Allgemeingültigkeit haben und in der einen oder anderen Form in jeder Organisation umsetzbar sind. In [Kapitel 3](#) zu den konkreten Beispielen, werden die einzelnen Beispiele genauer beschrieben: Welche Möglichkeiten bieten die Beispiele und wie kann man sie in der eigenen Organisation umsetzen.

Das Dokument ist folgendermassen aufgebaut: In der [Einleitung](#) werden die Hintergründe für das Engagement von AvenirSocial und dieses Dokument genauer beschrieben. Danach folgen die konkreten Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in deiner Organisation. [Kapitel 4](#) zeigt dir auf, welche Verantwortung du als Führungsperson hast und wie du deine Entscheide zur Veränderung der Arbeitsbedingungen fachlich und berufsethisch Begründen kannst. Abschliessend wird der Handlungsbedarf noch einmal zusammengefasst.

Bei der Entstehung dieses Dokuments haben verschiedene Fachpersonen mit Leitungsfunktion mitgearbeitet. Es wurden Interviews mit folgenden Personen geführt (Arbeitsort bei der Durchführung der Interviews im Sommer 2022):

- Doris Egloff, Hauptabteilungsleitung Sozialberatung, Stadt Winterthur
- Mandy Hoffmann, Stiftung Lebensart, Leitung dezentrales Wohnen
- Thomas Michel, Leitung Abteilung Soziales Stadt Biel,
- Sacha Studer Mösch, Bereichsleitung Soziokultur, Altes Spital Solothurn
- Mariette Zurbriggen, Leitung Berufs- und Personalentwicklung, Artiset

2. Einleitung

Dieses Kapitel zeigt die Ausgangslage für Handlungsmöglichkeiten von Organisationen bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen auf. Wie sehen die gesetzlichen Rahmenbedingungen aus? Welche Rolle spielt die Ebene der Organisation bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen? Und was beeinflusst die Handlungsmöglichkeiten von Führungskräften? Diese Ausführungen dienen der Einordnung der darauf folgenden konkreten Praxisbeispiele zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen auf Institutionsebene.

2.1. Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit

Die gültigen arbeitsrechtlichen Grundlagen je nach Anstellungsverhältnis variieren stark. Deshalb hat AvenirSocial die Broschüre [Arbeitsrechtliche Grundlagen für die Soziale Arbeit in der Schweiz](#) veröffentlicht, damit Fachpersonen die für sie gültigen Gesetze kennen. In dieser Broschüre wird insbesondere auf die Unterschiede zwischen privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Anstellungen eingegangen. Auch in den Interviews mit Führungspersonen kamen die Unterschiede zwischen privaten und öffentlichen Institutionen auf die Handlungsspielräume zur Sprache.

Aufgrund der Vorarbeiten zu diesem Dokument wurde ersichtlich, dass die arbeitsrechtlichen Grundlagen in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit ungenügend sind. Im Besonderen zeigt sich dies bei Sozialpädagog*innen in Heimen, die von den Bestimmungen des Arbeitsgesetzes ausgenommen sind ([Art. 3, lit. e ArG](#)). Welche Konsequenzen dies in der Praxis hat, wird in der Broschüre zu [Arbeitszeit, Ruhezeit und Entlohnung bei Pikett- und Bereitschaftsdienst in der Sozialen Arbeit in der Schweiz](#) aufgezeigt.

Werden Verbesserungen der gesetzlichen Grundlagen angestrebt, muss dies über politische Prozesse angegangen werden. Ob es dabei zu Änderungen kommt, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Fachliche Argumente werden dabei zwar angehört, sind aber nicht allein ausschlaggebend, da nur wenige Fachpersonen teil politischer Entscheidungsgremien sind und bei der Entscheidungsfindung neben fachlichen auch normative Argumente eine Rolle spielen. Um auch kurzfristig Arbeitsbedingungen verändern zu können ist es wichtig, dass Institutionen wo immer möglich den Spielraum, den sie bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen haben, nutzen. Es ist gesetzlich verboten, Arbeitsbedingungen zu Ungunsten der Arbeitnehmenden zu haben. Solche zum Wohle der Arbeitnehmenden dürfen, ja müssen weiter ausgebaut werden.

Dies akzentuiert sich aktuell aufgrund des immer akuterem Fachkräftemangels in einigen Bereichen der Sozialen Arbeit (IWSB 2016, S.62). Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen kann mithelfen, die je nach Arbeitsfeld sehr hohe Fluktuation zu bremsen und mitzuverhindern, dass qualifizierte Fachpersonen in andere Arbeitsbereiche abwandern (IWSB, 2016, S.62) oder ausbrennen.

Immer mehr Organisationen wenden sich an AvenirSocial mit der Frage, was gegen den Fachkräftemangel zu tun sei. In den folgenden Kapiteln werden verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, wie schnell und unabhängig von politischen Entscheidungen Arbeitsbedingungen auf institutioneller Ebene verbessert werden können.

2.2. Die Ebene der Organisationen

Wie bereits erwähnt besteht insbesondere auf der Ebene der Organisationen viel Potential, um rasch auf ungenügende Arbeitsbedingungen reagieren zu können. Daneben braucht es auch ein starkes gemeinsames Engagement aller Fachpersonen und Organisationen, um längerfristig bessere gesetzliche Grundlagen zu schaffen und den Organisationen mehr Ressourcen zu ermöglichen.

Organisationen der Sozialen Arbeit zeichnen sich durch eine grosse Diversität aus. Dies zeigt sich zum Beispiel in der Grösse der Organisationen. Von der sozialpädagogischen Familie mit einigen wenigen angestellten Fachpersonen, bis zur Institution mit mehreren hundert Fachpersonen in unterschiedlichsten Arbeitsfeldern. Von nine-to-five Arbeitstagen bis zu 30h-Schichten sind auch die Arbeitszeiten und -formen sehr unterschiedlich. Auch die Finanzierung und die Rechtsform von Organisationen können sehr unterschiedlich sein (AvenirSocial, 2021, S. 4).

Dies erschwert es allgemeine Aussagen zu den Handlungsmöglichkeiten von Organisationen zu machen. Deshalb ist es wichtig, verschiedenen Beispiele aufzuzeigen, die in unterschiedlichen Kontexten in unterschiedlicher Form eingeführt werden können. Organisationen haben innerhalb der gesetzlichen Bestimmungen und den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen immer einen Handlungsspielraum zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Eine von Masterstudierenden¹ der FH Ost 2021 im Rahmen des Studiums und in Auftrag von AvenirSocial durchgeführten Analyse zu organisationalen Faktoren zur Entlastung von Fachpersonen der Sozialen Arbeit zeigte die grosse Breite an Möglichkeiten auf, mit denen die Arbeitsbedingungen verbessert und die Fachpersonen entlastet werden können. Auf diesen Erkenntnissen und denen aus der von AvenirSocial finanzierten Studie der FHNW zur Arbeitsbelastung von Fachpersonen während der Coronapandemie (Sommerfeld, Hess & Bühler, 2021) beruhend, kann die Notwendigkeit dieses Dokument zusätzlich gestützt werden.

Als Grundsatz für die folgenden Ausführungen ist es AvenirSocial wichtig festzuhalten, dass wir nicht mit dem Finger auf alle Unzulänglichkeiten in Organisationen zeigen wollen, sondern konkret mit Beispielen aufwerten, wie handlungsfähig Organisationen bei Arbeitsbedingungen sein können.

2.3. Handlungsmöglichkeiten von Führungspersonen

Mit ein Grund warum sich AvenirSocial mit diesem Dokument zum ersten Mal an Arbeitgebende bzw. Führungspersonen richtet, ist, dass aus unserer Sicht dank der voranschreitenden Professionalisierung in der Sozialen Arbeit immer mehr Führungspositionen von Menschen mit Ausbildung in Sozialer Arbeit besetzt werden können. Diese Entwicklung begrüsst AvenirSocial sehr. Jede Fachperson befindet sich je nach Funktion mehr oder weniger in den Spannungsfeldern zwischen ihren Mandaten (AvenirSocial, 2011, S. 47). Fachpersonen in Führungspositionen müssen oft Entscheidungen treffen, die diese Spannungsfelder betreffen. Sie haben also im besonderen Masse einen Einfluss darauf, ob es ihren Mitarbeitenden möglich ist, die Grundsätze des Berufskodex einzuhalten. [Kapitel](#)

¹ Herzlichen Dank an Anna Tzourbakis und Prisca Hutter für ihre Modularbeit 2022 im Auftrag von AvenirSocial: Organisationale Faktoren zur Entlastung von Fachpersonen der Sozialen Arbeit.

[4.1](#) ergründet noch genauer, welche Verpflichtungen für Führungspersonen sich aus dem Berufskodex ableiten lassen.

3. Praxisbeispiele

Für AvenirSocial ist es unerlässlich, dass sich zur nachhaltigen Verbesserung von Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit die Rahmenbedingungen für Institutionen ändern. Das können zum Beispiel die Verbesserung der arbeitsrechtlichen Grundlagen und mehr Ressourcen zur Erfüllung des Auftrags sein. Denn «fast alle berufsbedingten Ausstiegsgründe werden mit (knappen) Personal- und Zeitressourcen in Verbindung gebracht» (OBS EHB, S.5).

Solche Veränderungen brauchen Zeit und sind auf den politischen Willen der Gesellschaft angewiesen. Es ist wichtig, den vorhandenen Handlungsspielraum so gut wie möglich zu nutzen. Die im folgenden beschriebenen Praxisbeispiele zeigen, wo solche Spielräume vorhanden sind, auf was dabei zu achten ist und wie diese Räume genutzt werden können. Es handelt sich um Massnahmen, die von verschiedenen Führungspersonen in ihren Institutionen konkret umgesetzt wurden und zu einer positiven Entwicklung für die angestellten Fachpersonen beigetragen haben. Zusätzlich untermauert werden die Praxisbeispiele mit der im vorherigen Kapitel erwähnten Arbeit von Masterstudierenden der FH Ost, die die hier erwähnten Massnahmen als Möglichkeiten zur Entlastung von Fachpersonen festhält.

Wie die Studie des Schweizerischen Observatorium für die Berufsbildung im Auftrag von SAVOIRSOCIAL (S.6) festhält, gibt es eine « [...] breite Palette an Handlungsmöglichkeiten [...], die wirksam sein können, um die Personalsituation im Betreuungsbereich zu optimieren. Die Handlungsmöglichkeiten liegen sowohl in sozialen und intrinsischen als auch in extrinsischen Motivationen wie Lohn und Anerkennung und der Gestaltung der Arbeitszeiten.»

Die folgenden 10 Praxisbeispiele werden in einem ersten Teil umschrieben. Es werden verschiedene Voraussetzungen für das Gelingen der Beispiele aufgezeigt, die zu unterschiedlichen positiven Effekten führen können. Die dargestellten Stolpersteine, sollten bei der Umsetzung der Beispiele berücksichtigt werden. Die Quellen und Links können schliesslich helfen, die einzelnen Ideen zu vertiefen. Diese Ausführungen sollen als Anregungen für die Praxis gelesen werden. Sie haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und basieren auf qualitativen Interviews mit ausgelesenen Führungspersonen der Sozialen Arbeit. Die Beispiele wurden thematisch zusammengeführt und nach Priorität aus Sicht des Berufsverbands angeordnet.

3.1. Für bessere Arbeitsbedingungen eintreten

Beschreibung
<p>Als Führungsperson in der Sozialen Arbeit ist man den gleichen Mandaten verpflichtet wie alle Fachpersonen der Sozialen Arbeit. Es ist nachvollziehbar, dass in einer Position mit viel Verantwortung das Kontrollmandat schnell viel Raum einnimmt. Umso wichtiger ist es, sich dies in einer solchen Position bewusst zu machen und es regelmässig zu reflektieren. Genauso, wie man sich gegenüber den Mitarbeitenden für die Vorgaben der Institution einsetzt, muss man sich auch gegenüber den eigenen Vorgesetzten oder Träger*innenschaften für die Interessen der Mitarbeitenden einsetzen. Man muss bereit sein, für die Verbesserung von ungenügenden Arbeitsbedingungen einzustehen, damit eine qualitativ hochstehende und dem Berufskodex entsprechende Arbeit für alle möglich ist. Als Fachpersonen der Sozialen Arbeit verfügen wir über die Instrumente und Argumente, um aufzuzeigen, was es dafür braucht. Es gilt dies Gegenüber Verantwortungstragende einzufordern und durchzusetzen.</p>
Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> • Willen, politisch für die Grundsätze der Sozialen Arbeit einzustehen und die Arbeitsbedingungen zu verbessern • Kenntnis über berufsethische Grundlagen
Mögliche positive Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der eigenen Position • Fachpersonen setzen sich auch für die Interessen der Führungsperson ein • Weniger Fluktuation • Abbau von Hierarchien
Mögliche Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none"> • Angst, die eigene Position zu verlieren • Unsicherheit darüber, ob die bisherigen Errungenschaften erhalten bleiben • Uneinsichtige Träger*innenschaften und Vorgesetzte
Links
<ul style="list-style-type: none"> • Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz

3.2. Berufspolitisches Engagement ermöglichen

Beschreibung
<p>Professionelle Soziale Arbeit ist ethischen Grundsätzen verpflichtet. Diese sind im Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz festgehalten. Dazu gehört auch, sich als Fachperson nicht nur auf individueller, sondern auch auf struktureller, politischer Ebene für die Befreiung und Ermächtigung von Adressat*innen einzusetzen. Dieser Verpflichtung sollen Fachpersonen nicht in ihrer Freizeit, sondern im Rahmen ihrer Arbeitszeit nachgehen können. Als Führungsperson habe ich die Möglichkeit meinen Mitarbeitenden die Zeit für die Auseinandersetzung mit politischen Inhalten (in Zusammenhang mit der Arbeit) zur Verfügung zu stellen, beziehungsweise diese sogar einzufordern. Dies kann entweder als fixe Anzahl Stunden pro Woche eingerichtet werden oder in dem zum Beispiel das Engagement im Rahmen des Berufsverbands oder eines Fachverbandes ganz oder teilweise zur Arbeitszeit gezählt werden kann. Der regelmässige Austausch im Team über das Engagement, kann dabei sogar als Multiplikator wirken. Michael Herzka (2013) hält fest: «Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, die Teilnahme an den verschiedenen Fach- und Politikdiskursen zu ermöglichen und aktiv zu fördern» (S.125). Das berufspolitische Engagement soll nicht als Gefahr, sondern als Potential für Arbeitgebende wahrgenommen werden. Es kann dazu führen, die Handlungsmacht von Fachpersonen zu fördern und zu einem stärkeren sinnstiftenden Gefühl führen.</p>
Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Ressourcen einplanen • Mitgliedschaft in Berufsverband/Fachverband/Gewerkschaft ermöglichen • Unterschiedliche Interessen/Möglichkeiten der Mitarbeitenden zulassen
Mögliche positive Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitenden wird die Erfüllung des 3. Mandats erleichtert • Kritische Haltung der Mitarbeitenden wird gestärkt • Mitarbeitende setzen sich vermehrt für die Interessen der Sozialen Arbeit ein • Organisationsmacht wird gestärkt
Mögliche Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none"> • Fachpersonen müssen ihre Verpflichtung gegenüber dem 3. Mandat erkennen und als Teil des professionellen Handelns verstehen. • Kein Verständnis auf Seiten der Führungspersonen und Träger*innenschaften • Auseinandersetzung mit politischen Themen kann zur Kritik an der eigenen Institution führen. Diese Ambivalenz muss zugelassen werden.
Links
<ul style="list-style-type: none"> • Jetzt Mitglied bei AvenirSocial werden.

3.3. Sinnstiftung fördern

Beschreibung
<p>Für viele Fachpersonen der Sozialen Arbeit steht die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit an oberster Stelle. Oft wird zum Beispiel die Höhe des Lohns als weniger wichtig als eine sinnstiftende Arbeit beschrieben. Dies darf auf keinen Fall dazu führen, dass bei den Arbeitsbedingungen Abstriche gemacht werden. Es soll aber aufzeigen, wie wichtig es für Fachpersonen der Sozialen Arbeit ist, sich mit den Zielen und Werten der eigenen Institution identifizieren zu können. Eine Möglichkeit dies zu zeigen, ist sich als Institution selbst für soziale Gerechtigkeit einzusetzen. Oft verzichten Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit darauf, zu politischen Entscheidungen, die die eigene Institution und die Adressat*innen betreffen Stellung zu beziehen². Dies aus Angst Aufträge zu verlieren oder weniger Ressourcen zu bekommen. Darunter leiden auch die Fachpersonen, die mit den verschlechterten Rahmenbedingungen umgehen und dies gegenüber den Adressat*innen legitimieren müssen. Eine Institution, die sich offen für die Grundsätze der Sozialen Arbeit einsetzt, wird von Mitarbeitenden mehr geschätzt werden als eine, die sich vor allem Geldgebenden gegenüber verpflichtet zeigt. Der Einsatz für die Anliegen der Mitarbeitenden zahlt sich aus denn: «Qualität und Effizienz der Leistungserbringung hängen entscheidend von den Mitarbeitenden ab.» Soziale Organisationen sind anders [als beispielsweise industrielle Betriebe]. Mitarbeitende haben hohe Ansprüche an die Organisationen» (Herzka, 2013, S. 221)</p>
Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> • Willen der Institution und von Führungspersonen, gegenüber Auftraggebenden für die Grundsätze der Sozialen Arbeit einzustehen. • Handlungsspielraum zur Ermächtigung von Adressat*innen nutzen. • Regelmässiger Austausch über Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit.
Mögliche positive Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Teamzusammenhalts. • Empowerment der Fachpersonen. • Mitarbeitende setzen sich vermehrt für die Interessen der Sozialen Arbeit ein
Mögliche Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none"> • Interessenskonflikte zwischen Auftraggebenden und -nehmenden. • Unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Bezug auf Sinnstiftung.
Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Herzka, 2013, Führung im Widerspruch

² Auch wenn dies in einer Organisation statutarisch festgelegt ist, können die Mitarbeitenden trotzdem ermutigt werden, sich als Fachpersonen dafür einzusetzen.

3.4. Unbezahlten Urlaub ermöglichen

Beschreibung
Die Möglichkeit einen unbezahlten Urlaub zu beziehen, kann ein gutes Instrument sein, um den individuellen Bedürfnissen von Mitarbeitenden gerechter zu werden. Es ermöglicht zum Beispiel eine längere Reise zu tätigen oder ein Projekt im Rahmen eines freiwilligen Engagements nachzugehen. Falls unbezahlter Urlaub nicht möglich ist, kommt als Alternative nur eine Kündigung seitens der Arbeitnehmenden in Frage. Ein unbezahlter Urlaub kann auch eine Möglichkeit sein, den gesetzlich vorgesehenen Mutter- und Vaterschutz zu verlängern, ohne das Risiko einzugehen, dass man sich eine neue Anstellung suchen muss.
Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität in der Arbeitsplanung • Offenheit für Änderung der Arbeitszeitorganisation
Mögliche positive Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Fluktuation • Selbstbestimmung der Mitarbeitenden wird gefördert • Diversifizierung der Lebensentwürfe der Mitarbeitenden • Bessere Work-Life-Balance
Mögliche Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none"> • Aufteilung der zu erledigenden Arbeit • Fachpersonen für temporäre Einsätze finden • Kontinuität in der Beziehungsarbeit
Links
<ul style="list-style-type: none"> • WEKA: Unbezahlter Urlaub: Arbeitsverhältnis auf Eis • SECO: Anträge auf unbezahlten Urlaub: Wie kann man darauf reagieren? • SWISSMEM: Was sollte beim unbezahlten Urlaub beachtet werden?

3.5. Flexibilisierung der Arbeitszeit

Beschreibung
<p>Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist entscheidend für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen. Sie kann unterschiedliche Elemente beinhalten und verschieden umgesetzt werden. Wichtig ist dabei vor allem die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abzuholen und sie wo möglich ihre Arbeitszeit selbständig planen zu lassen.</p> <p>Andere Flexibilisierungselemente können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichung von Homeoffice • weniger fixe Arbeitszeiten (je nach Arbeitsbereich unterschiedlich möglich), zum Beispiel auch über die Anpassung der Angebote (Öffnungszeiten). • Anpassung der Arbeitszeiten an individuelle Lebenssituationen ermöglichen (z.B. ein 50%-Pensum in 5 Halbtagen ermöglichen) • Unterschiedliche Pensen ermöglichen. <p>Auch die Studie des OBS EHB hält fest, dass eine flexiblere Anpassung der Arbeitszeiten bei höheren wie tieferen Beschäftigungsgraden geprüft werden sollte, um Ausstiege zu reduzieren (2013, S.6).</p>
Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in die Mitarbeitenden. • Veränderung der Arbeitsplanung/-organisation. • Technische Infrastruktur.
Mögliche positive Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Fluktuation • Ermächtigung der Mitarbeitenden • Diversifizierung der Lebensentwürfe der Mitarbeitenden
Mögliche Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none"> • VORSICHT: Eine Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen birgt die Gefahr, dass Mitarbeitende mehr und zu ungünstigen Zeiten Arbeiten müssen. Die Gesundheitsvorschriften des Arbeitsgesetzes müssen eingehalten werden. • Komplexität der Arbeitsorganisation. • Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden
Links
<ul style="list-style-type: none"> • SGB: Flexible Arbeitszeiten: Risiko-Kategorien besser vor Burnouts schützen! • WEKA: Arbeitszeitflexibilisierung: Eine moderne Arbeitszeitpolitik ist gefragt • CURAVIVA: Massnahmen und Empfehlungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

3.6. Von Mitarbeitenden gestaltete Teamzeit

Beschreibung
<p>Der informelle Austausch und die Dynamik im Team sind in der Sozialen Arbeit sehr wichtig, da sie einen direkten Einfluss auf die Zusammenarbeit haben. Zusätzliche Teamzeit kann verschieden ermöglicht werden. Teamanlässe und Retraiten sind ein weit verbreitetes Instrument. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass sie so gestaltet werden, dass sie den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen, was sich dann positiv auf ihren Stellenwert auswirkt. Der Einbezug der Mitarbeitenden in die Planung und Umsetzung kann eine gute Möglichkeit sein, diesen Stellenwert zu erreichen.</p> <p>Neben grösseren Anlässen, die seltener stattfinden, sollte auch auf die tägliche Teamzeit grossen Wert beigemessen werden. Pausen sollten so gestaltet sein, dass sie einen informellen Austausch im Team ermöglichen. Auch in Settings mit durchgehender Betreuung sollten Pausen nur im Team oder in einem Teil des Teams ermöglicht werden. Der Bedarf nach gemeinsamen Pausen sollte bei den Mitarbeitenden abgeholt werden und die Gestaltung gemeinsam umgesetzt werden.</p>
Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Ressourcen einplanen • Bedarf bei den Mitarbeitenden erfragen • Planung gemeinsam mit den Mitarbeitenden • Finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellen
Mögliche positive Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Fluktuation • Mehr Teamzusammenhalt • Stärkung der gemeinsamen Haltung im Team
Mögliche Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplanung erschwert gemeinsame Pausen/Anlässe • Die Mitarbeitenden sehen wenig Bedarf • Wenig Ressourcen
Links
<ul style="list-style-type: none"> • AvenirSocial: Arbeitszeit, Ruhezeit und Entlöhnung bei Pikett- und Bereitschaftsdienst in der Sozialen Arbeit in der Schweiz • VPOD: Die Anwendung des Arbeitsgesetzes in Heimen

3.7. Verantwortung an Mitarbeitende übergeben

Beschreibung
<p>Je mehr Verantwortung Mitarbeitende übernehmen dürfen, desto besser können sie sich mit den getroffenen Entscheidungen identifizieren. Führungspersonen können für sich eine Auslegeordnung erstellen, welche Entscheide die Mitarbeitenden selbstständig treffen können. Entscheide über Massnahmen, die innerhalb des vorgesehenen Budgets liegen oder nichts kosten, sollten dem Team überlassen werden. Um dies zu erreichen, müssen veraltete Führungsverständnisse überwunden werden. Der Einbezug von Mitarbeitenden muss standardmässig ein Thema sein, das regelmässig evaluiert wird. «Eine Unternehmung, deren Geschäft die Förderung von Teilhabe und Teilnahme aller an der Gesellschaft ist, verpflichtet sich damit auch zu einer möglichst umfassenden Partizipation der Mitarbeitenden an der Gestaltung der eigenen Organisation. Dort wo ‚Einsatz für Soziale Gerechtigkeit‘ draufsteht, muss auch Fairness und Transparenz drin sein» (Herzka, 2013, S.127-128).</p>
Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft Verantwortung abzugeben • Vertrauen in die Mitarbeitenden • Echte Partizipation ermöglichen • Bereitschaft Führungsverständnis anzupassen • Zeit im Team für Entscheidungsfindung
Mögliche positive Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitenden stehen hinter den Entscheiden. • Mitarbeitende fühlen sich empowert. • Massnahmen können direkt an den Bedarf in der Praxis angepasst werden. • Abbau von Hierarchien • Weniger Fluktuation
Mögliche Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung an Mitarbeitende abzugeben bedingt die (teilweise) Abgabe der eigenen Macht. Dies birgt Konfliktpotential. • Das gemeinsame Entscheiden braucht kurzfristig mehr Zeit
Quellen
<ul style="list-style-type: none"> • Herzka, 2013, Führung im Widerspruch

3.8. Standardisierung der MA-Führung

Beschreibung
<p>Die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden kann zu Spannungen führen. Hierarchien verlangen nach klaren Regeln im Umgang miteinander, da die Macht unterschiedlich verteilt ist. Innerhalb von Institutionen kann es verschiedene Hierarchiestufen und innerhalb der Stufen unterschiedliche Personen geben. Eine gewisse Standardisierung der Mitarbeitendenführung kann beiden Seite Entlastung geben. So kann man sich innerhalb einer Institution darauf einigen, wie häufig und welche Gefässe zur Zusammenarbeit stattfinden. Ein einfaches Beispiel ist ein regelmässig stattfindendes Mitarbeitendengespräch (z.B. 1x pro Jahr), dass nach einem gemeinsam erarbeiteten Leitfadens geführt wird. Dazu gehört auch dass sich verschiedenen Personen mit Personalverantwortung über die Art und Weise des Gesprächführens einigen. In die gleiche Richtung gehen auch Massnahmen wie klare Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung unter den Mitarbeitenden z.B. durch Stellenprofile oder Ressortzuteilungen. Alle Abmachungen und Bestimmungen werden in einem Führungshandbuch zusammengefasst, dass für alle Mitarbeitenden einsehbar ist.</p>
Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> • Die Art und Weise der Führung der Mitarbeitenden muss innerhalb von Leitungsteams besprochen werden • Prozesse müssen beschrieben werden • Die Strukturen müssen Freiheiten und Freiraum zulassen • Führungspersonen verfügen über führungsspezifische Weiterbildungen • Die Mitarbeitenden werden in die Gestaltung der Zusammenarbeit mit einbezogen. • Die Gefässe werden regelmässig evaluiert und überarbeitet
Mögliche positive Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Fluktuation • Das Sicherheitsempfinden der MA steigt. Die MA sind sich ihren Verantwortlichkeiten bewusst. • Das Vorgehen der Führungspersonen ist transparent und einheitlich.
Mögliche Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Führungsverständnisse • Unterschiedliche Werte der Institution und der Führungspersonen
Quellen
<ul style="list-style-type: none"> • Herzka, 2013, Führung im Widerspruch, Kapitel 8.2 Angemessene Führung

3.9. Einarbeitungszeit und fachlicher Austausch

Beschreibung
<p>Ein besonderer Fokus sollte auf eine gute Einarbeitungszeit für neue Mitarbeitende gelegt werden. Der Bedarf an Austausch und die Möglichkeit Fragen zu stellen, ist in dieser Zeit grösser als im Arbeitsalltag und braucht entsprechend mehr Zeit und Ressourcen. Die Sozialberatung Winterthur hat in ihrem neuen Onboardingprojekt die Erfahrung gemacht, dass «der Einführungsprozess [...] verstärkt praxis- und anwendungsorientiert gestaltet werden [sollte]. Das neue Einarbeitungsprogramm wurde konsequent auf das Ziel ausgerichtet, dass die neuen Sozialarbeitenden schnellstmöglich einen Beitrag an die Kernaufgabe – die Fallarbeit – leisten und operativ leistungsfähig werden» (Hess, 2022).</p> <p>Während der Einarbeitungszeit sollte besonders viel fachlicher Austausch möglich sein. Dies kann beispielsweise über ein fixes wöchentliches Zeitfenster zwischen Vorgesetzten und neuen Mitarbeitenden garantiert werden. Allerdings muss dies kontinuierlich und solange der Bedarf besteht, möglich sein. Damit dies zielführend umsetzbar ist, muss zudem die Arbeitsbelastung, im Falle der Sozialberatung die Fallbelastung zu Beginn tiefer sein und auch die erfahrenen Mitarbeitenden, die die Neuen unterstützen entlastet werden (vgl. Hess, 2022).</p> <p>Im vermehrten Austausch konnten zudem anstehende Fragen geklärt oder zu deren Klärung beigetragen werden. Dies führt zu mehr Sicherheit im Job und stärkt das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden. Die gegenseitigen Vertrauensbildung wird unterstützt (vgl. Dvorak, 2022).</p>
Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Ressourcen für Beteiligte einplanen. • Austauschgefässe schaffen
Mögliche positive Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativ bessere Einarbeitung • Stärkung des Selbstvertrauens der Mitarbeitenden (Eingeführte und Einführende) • Weniger Fluktuation
Mögliche Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none"> • Längerfristige Effekte sind gegenüber Trägerschaften schwieriger sichtbar zu machen. • Eine bessere Einführung funktioniert nur in Kombination mit anderen Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.
Links
<ul style="list-style-type: none"> • ZESO-Artikel: Die Sozialberatung Winterthur begegnet dem Fachkräftemangel mit innovativen Ideen • ZESO-Artikel: Onboarding für neue Mitarbeitende

3.10. Digitalisierung – Systeme zusammenführen

Beschreibung
<p>Digitalisierung von Arbeitsprozessen kann dazu beitragen, die Arbeitsbelastung zu senken. So kann dadurch beispielsweise der administrative Aufwand durch das Zusammenführen von Systemen verkleinert werden. Klare Prozessbeschreibungen werden dadurch erleichtert, Digitalisierungsprojekte führen aber oft zu hohen Kosten. Die Verantwortlichkeiten für solche Projekte sollten geregelt werden, da es neben den rein technischen Änderungen auch die entsprechende Begleitung durch geschulte Fachpersonen braucht (vgl. Sozialinfo, 2021).</p> <p>Am meisten Potential haben Digitalisierungsprozesse in Bezug auf das Prozessmanagement. Sozialinfo (2021) hält dazu fest: «Im Hinblick auf die Digitalisierung ist damit gemeint, dass die Abläufe und Prozesse der Organisation möglichst gut auf die eingesetzte IT-Lösungen angepasst sein sollen. Dies gilt vor allem für standardisierbare und administrative Prozesse. Denn hier besteht ein grosses Potential, um die Effizienz und Effektivität des Ressourceneinsatzes zu optimieren. Ist die Passung gut, wird weniger Zeit dafür investiert, standardisierbare Arbeitsschritte manuell durchzuführen oder es passieren weniger Fehler. Damit steht für die eigentliche Leistungserbringung mehr Arbeitszeit zur Verfügung: Die Arbeit für und mit den Adressat*innen».</p>
Voraussetzungen
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellen • Mitarbeitende mit einbeziehen • Mitarbeitende mit entsprechendem Wissen ausstatten • Klare Verantwortlichkeiten festlegen
Mögliche positive Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Arbeitsbelastung • Flexibilisierung der Arbeitszeit • Mehr Zeit für Arbeit mit Adressat*innen • Klare Prozessbeschreibungen
Mögliche Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none"> • Zu hohe Erwartungen an die Effizienzsteigerung • Zu wenig gute Begleitung der Projekte • Scheinpartizipation der Mitarbeitenden
Links
<ul style="list-style-type: none"> • Sozialinfo: Digitale Transformation in sozialen Organisationen: Herausforderungen für Leitungspersonen • Sozialinfo: Grenzen zwischen Widerstand und kritischer Reflexion sind fließend

4. Verantwortung von Führungspersonen

Wie in [Kapitel 3](#) aufgezeigt, gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie Führungspersonen innerhalb ihrer Institutionen die Arbeitsbedingungen verbessern können. Doch weshalb sollen sie das überhaupt tun? Oft führt erst die erschwerte Suche nach Personal dazu, dass Massnahmen ergriffen werden. Fachpersonen der Sozialen Arbeit haben eine Verpflichtung aufgrund ihrer Profession, ihren Handlungsspielraum zu nutzen. Dieser lässt sich einerseits aus dem Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz ([Kapitel 4.1](#)) und aus der Managementliteratur ([Kapitel 4.2](#)) ableiten.

Führungspersonen, genauso wie alle Fachpersonen der Sozialen Arbeit, sind verschiedenen Spannungsfeldern ausgesetzt. Sie bewegen sich dabei oft in einer verbindenden Position zwischen Träger*innenschaften – Auftrag- und Geldgebenden und Fachpersonen, die direkt mit Adressat*innen arbeiten. Sie müssen die verschiedenen Interessen gewichten und versuchen, sie miteinander zu verbinden. Dabei ist die Macht einseitig auf Seiten der Auftraggebenden verteilt. Diesem Machtungleichgewicht müssen Führungspersonen versuchen Rechnung zu tragen, in dem sie den Auftrag aus dem dritten Mandat, den Auftrag der Profession in die Waagschale werfen.

4.1. Verantwortung anhand des [Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz](#)

AvenirSocial geht davon aus, dass Führungspersonen in Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit über eine tertiäre Ausbildung in Sozialer Arbeit verfügen. Entsprechend sind sie dem 3. Mandat und dem Berufskodex verpflichtet. Zudem sind sie verantwortlich dafür, dass es ihren Mitarbeitenden möglich ist, ihre Arbeitstätigkeit nach den Prinzipien des Berufskodex auszuüben. So hält der Berufskodex fest, dass Organisationen, in denen Fachpersonen der Sozialen Arbeit tätig sind, zu seiner Zielgruppe gehören (Art. 2).

Folgende Artikel sind für Führungspersonen besonders beachtenswert:

-
- 5.10. *Soziale Arbeit ist einem dreifachen Mandat verpflichtet: (1) dem Doppelmandat von Hilfe und Kontrolle seitens der Gesellschaft und der Anstellungsträger, (2) dem impliziten oder offen ausgesprochenen Begehren seitens der Menschen, die Soziale Arbeit nutzen und (3) seitens der Sozialen Arbeit dem eigenen Professionswissen, der Berufsethik und den Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit. Dieses dritte Mandat steuert Professionelle der Sozialen Arbeit durch mögliche Konflikte zwischen dem ersten und dem zweiten Mandat.*

Auch Führungspersonen sollten sich bei Konflikten am dritten Mandat orientieren.

-
- 7.1. *Die Profession Soziale Arbeit fördert den sozialen Wandel, Problemlösungen in zwischenmenschlichen Beziehungen sowie die Ermächtigung und Befreiung von Menschen mit dem Ziel, das Wohlbefinden der einzelnen Menschen anzuheben.*

Institutionen im Bereich der Sozialen Arbeit müssen das Ziel haben sozialen Wandel zu fördern.

11.4. *Die Professionellen der Sozialen Arbeit sind sich ihrer Positionsmacht bewusst und gehen damit sorgfältig um.*

Die Sorgfaltspflicht gilt auch für Führungspersonen gegenüber ihren Mitarbeitenden.

13.1. *Die Professionellen der Sozialen Arbeit verpflichten sich gegenüber ihren Arbeitgebenden zur sorgfältigen Erfüllung ihrer Aufgaben gemäss den Normen und Prinzipien des Berufskodexes und **setzen sich dafür ein, dass diese von der Organisation, in der sie arbeiten, respektiert und eingehalten werden.***

13.2. *Die Professionellen der Sozialen Arbeit sprechen allfällige Zielkonflikte oder ethische Differenzen zwischen ihnen und der Organisation, in der sie arbeiten, an und versuchen, im Sinne des Berufskodexes Lösungen zu finden. **Sie pflegen und fördern in ihrer Organisation den Dialog über die Ethik Sozialer Arbeit.***

13.3. *Die Professionellen der Sozialen Arbeit **setzen sich innerhalb ihrer Organisation für Integrität und Gesundheit schützende Arbeitsverhältnisse, für befriedigende Arbeitsbedingungen und für die stete Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität ihrer Organisation ein.***

14.3. *Die Professionellen der Sozialen Arbeit setzen sich auch mit ihren staatsbürgerlichen Mitteln für eine soziale, demokratische Gesellschaft ein, die für Solidarität und die Wahrung der Menschenrechte, für Gleichberechtigung und Gleichbehandlung aller Menschen und gegen Diskriminierung einsteht.*

Es ist Aufgabe von Führungspersonen dies ihren Mitarbeitenden zu ermöglichen.

4.2. Verantwortung in der Managementliteratur

Die Verantwortung von Führungspersonen in Bezug auf Arbeitsbedingungen wird auch in der Managementliteratur betont.

Fröse et al. (2019) halten fest, dass es die Aufgabe von Führungspersonen ist: «ein attraktives und förderliches Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich Fachkräfte mit ihren Kompetenzen weiterentwickeln können» (S. 2).

Es ist die Aufgabe von Führungspersonen auch eine Mitarbeitendenperspektive einnehmen zu können, da Organisationen von der Arbeitszufriedenheit und dem Arbeitsklima abhängig sind (Bauer et al., 2010, S. 24). Grundlage, um Mitarbeitende in der Organisation zu halten sind «Vertrauen, Loyalität und eine adäquate Entlohnung. Arbeitsbedingungen müssen Selbstständigkeit, Eigenverantwortung ermöglichen» (Bauer et al. 2010, S. 25).

Im Buch «Führung im Widerspruch» (2013) hält Michael Herzka fest, welche Verpflichtungen Führungskräfte Sozialer Organisationen haben. «Die internationalen und nationalen Berufskodizes fordern Fach- und Führungskräfte Sozialer Organisationen unmissverständlich dazu auf, sich mit ihrer Fachkompetenz aktiv an gerechtigkeitspolitischen Aushandlungsprozessen zu beteiligen. Aus dem gesellschaftlichen Auftrag und aus der konkreten Praxis ergibt sich eine anwaltschaftliche Verpflichtung, die professions- und unternehmensethisch begründet ist» (S. 125).

Um dieser Verpflichtung nachzukommen, müssen Führungspersonen über eine «außerordentlich hohe Bereitschaft und Fähigkeit zur Reflexion und Selbstreflexion verfügen. Gelingendes Managen einer Organisation, deren Ziel es gerade nicht ist, möglichst viel Gewinn zu erzielen, sondern deren Erfolge und Misserfolge auf sehr viele andere Weisen (oder häufig gar nicht) gemessen werden, ist letztlich eine Frage der Haltung oder Einstellung: Gefordert ist Bescheidenheit in der Führung und als Ausdruck dessen die Selbstverständlichkeit, sich selbst und die Tätigkeit der gesamten Organisation täglich aufs Neue kritisch zu hinterfragen» (S. 136).

5. Handlungsaufforderung

AvenirSocial fordert alle Führungspersonen in Organisationen der Sozialen Arbeit auf, ihre Verantwortung als Führungskräfte und als Fachpersonen zu übernehmen und ihre Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen wahrzunehmen.

Um die Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit zu verbessern, «braucht es Einsatz auf allen Ebenen – Fachpersonen, Führungskräfte und politische Entscheidungsträger*innen sind gefordert, für zukunftsorientierte Bedingungen einzustehen» (Bockstaller, 2023, S. 24).

Auch im Diskussionspapier zur Finanzierung von Organisationen der Sozialen Arbeit (2021) fordert AvenirSocial die Stärkung der Organisationsmacht: «Leitungspersonen in sozialen Organisationen stehen bei der Ausarbeitung oder Erneuerung von Leistungsvereinbarungen in der Verantwortung. Eine starke Verhandlungsposition ist dabei entscheidend, um einen Zusammenarbeitsvertrag mit Rahmenbedingungen abzuschliessen, die eine hohe Qualität der Sozialen Arbeit garantieren. Daher stehen Leitungspersonen in der Verpflichtung, die eigene Organisationsmacht und somit die Verhandlungsposition zu stärken. Dabei können Themen zum Professionalisierungsgrad sowie der Aus- und Weiterbildung der Fachpersonen oder der Lohnstruktur einer Organisation aufgegriffen werden.»

Die in Kapitel 3 beschriebenen Beispiele zeigen viele verschiedene Möglichkeiten, auf institutioneller Ebene für bessere Arbeitsbedingungen zu sorgen - auch mit kleinen Massnahmen. Allerdings sind auch diese Beispiele auf den Einsatz und das Engagement von Führungspersonen und Mitarbeitenden angewiesen. Die Mitarbeitenden sollen ihre Vorgesetzten auf diese Möglichkeiten aufmerksam machen und ihre Hilfe bei deren Umsetzung anbieten. Die Führungspersonen sollen ihre Position nutzen und die angestrebten Veränderungen gegenüber Geldgebenden einfordern und durchsetzen. Dabei soll das gemeinsame Ziel, Bedingungen zu schaffen, die qualitativ hochstehende Arbeit für und mit Adressat*innen ermöglicht, nie aus den Augen verloren werden.

6. Quellenverzeichnis

AvenirSocial (2010): Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Bern: AvenirSocial.

AvenirSocial (2019): Arbeitszeit, Ruhezeit und Entlöhnung bei Pikett- und Bereitschaftsdienst in der Sozialen Arbeit in der Schweiz. Zugriff am 20.04.2023 auf https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/20191218_Broschuere_AvenirSocial_ArG-oder-nicht-ArG.pdf.

AvenirSocial (2021): Diskussionspapier zur Finanzierung von Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit in der Schweiz. Zugriff am 20.04.2023 auf https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2021/09/2021_Diskussionspapier_Finanzierung_Organisationen_Soziale_Arbeit_DEF.pdf.

AvenirSocial (2023): Arbeitsrechtliche Grundlagen für die Soziale Arbeit in der Schweiz. Zugriff am 20.04.2023 auf https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/01/Arbeitsrechtliche-Grundlagen_180123.pdf.

AvenirSocial (2023): Löhne in der Sozialen Arbeit, Empfehlungen von AvenirSocial. Zugriff am 20.04.2023 auf https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2023/02/Loehne-i-d-SA_170223.pdf.

Bauer, Elisabeth, Sander, Gudrun & Sabina von Arx (2010): Strategien wirksam umsetzen. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Zürich, Haupt.

Bockstaller, Tobias (2023): Schwierige Arbeitsbedingungen in der Sozialen Arbeit, Das Denknetz (13). Zugriff am 20.04.2023 auf https://www.denknetz.ch/wp-content/uploads/2023/04/DN_Zeitung_013.pdf.

Dvorak, Andreas (2022): Onboarding für neue Mitarbeitende, ZESO Magazin (4/22). Zugriff am 20.04.2023 auf <https://www.zeso-magazin.skos.ch/de/artikel/onboarding-fuer-neue-mitarbeitende>.

Fröse, Marlies, Naake, Beate & Maik Arnold (2019): Führung und Organisationen, Wiesbaden, Springer VS.

Herzka, Michael (2013): Führung im Widerspruch, Wiesbaden, Springer VS.

Hess, Ingrid (2022): Die Sozialberatung Winterthur begegnet dem Fachkräftemangel mit innovativen Ideen, ZESO Magazin (4/22). Zugriff am 20.04.2023 auf <https://www.zeso-magazin.skos.ch/de/artikel/die-sozialberatung-winterthur-begegnet-dem-fachkraeftemangel-mit-innovativen-ideen>.

IWSB (2016): Fachkräfte- und Bildungsbedarf für soziale Berufe in ausgewählten Berufsfeldern des Sozialbereichs. Zugriff am 20.04.2023 auf

https://savoirsocial.ch/wp-content/uploads/2017/09/Fachkr%C3%A4ftestudie_D.pdf.

Kriso (2022): Arbeitsbedingungen in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Zugriff am 20.04.2023 auf <https://www.kriso.ch/wp-content/uploads/Broschu%CC%88re-31.10.22.-Online-Version.pdf>.

OBS EHB Schweizerisches Observatorium für die Berufsbildung (2018): Abgewandert aus dem Sozialbereich: Ergebnisbericht. Zugriff am 20.04.2023 auf https://savoirsocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/Laufbahnstudie-Teil-3-Berufsabgewanderte_D.pdf.

Schmocker, Beat (2011): Soziale Arbeit und ihre Ethik in der Praxis, Bern: AvenirSocial

Sommerfeld, Peter, Hess, Nadja & Sarah Bühler (2021): Soziale Arbeit in der Covid-19 Pandemie. Zugriff am 20.04.2023 auf https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/20191218_Broschuere_AvenirSocial_ArG-oder-nicht-ArG.pdf.

Herausgeberschaft:

© AvenirSocial – Berufsverband Soziale Arbeit Schweiz
Tobias Bockstaller, Verantwortlicher Fachliche Grundlagen
Geschäftsstelle Schweiz
Postfach
Schwarztorstrasse 22
3001 Bern
info@avenirsocial.ch
www.avenirsocial.ch