

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 114 (2017)  
**Heft:** 2

**Artikel:** "Der Verwaltungsaufwand nimmt nach Meinung vieler zu grossen Raum ein"  
**Autor:** Gerber, Regine / Pfiffner, Roger  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-839752>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.05.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Der Verwaltungsaufwand nimmt nach Meinung vieler zu grossen Raum ein»

**NACHGEFRAGT** Die Arbeitszufriedenheit in Sozialen Diensten ist im Durchschnitt relativ hoch. Zu schaffen machen den Sozialdienstmitarbeitenden aber die fehlende gesellschaftliche Anerkennung ihres Berufes, der grosse Verwaltungsaufwand und fehlende Aufstiegsmöglichkeiten, sagt Roger Pfiffner, Dozent an der Berner Fachhochschule. Er hat eine Studie zum Thema verfasst.

## **Herr Pfiffner, was zeichnet eine zufriedene Mitarbeiterin oder einen zufriedenen Mitarbeiter aus?**

Zufrieden ist ein Mitarbeiter meistens dann, wenn er seine Arbeitsstelle als erfüllend wahrnimmt. Dies ist der Fall, wenn er das Gefühl hat, durch die Arbeit seine Ziele, Bedürfnisse und Werte verfolgen und erreichen zu können. Zufriedene Mitarbeiter sind durch die Erfahrungen, die sie im Arbeitsalltag machen, in einem positiven emotionalen Zustand. Die Folge sind hohe Motivation und Leistungsbereitschaft.

## **Wie zufrieden sind Personen, die in der öffentlichen Sozialhilfe tätig sind?**

Unsere Studie zeigt, dass sich die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit von Sozialdienstmitarbeitenden im mittleren bis positiven Bereich bewegt. Auffällig ist, dass sich die Zufriedenheit individuell stark unterscheidet. Bei drei Viertel der Personen ist die Arbeitszufriedenheit relativ hoch. Auf der anderen Seite sind rund ein Viertel der Mitarbeitenden unzufrieden mit ihrer Arbeitsstelle.

## **Was gefällt Sozialdienstmitarbeitenden an ihrem Beruf?**

Sie bewerten vor allem ihre Tätigkeit positiv: Diese wird als interessant, herausfordernd und vielseitig beschrieben. Und sie empfinden ihre Arbeit als sinnvoll. Weitere positive Aspekte sind für viele Selbstbestimmtheit und Entscheidungsautonomie. Auch die Weiterbildungsmöglichkeiten und die Zusammenarbeit mit dem Team und den Vorgesetzten werden positiv bewertet.

## **Welche Faktoren werden negativ bewertet?**

In erster Linie sind das organisatorische Aspekte. Mit den Aufstiegsmöglichkeiten und dem Gehalt ist man nur teilweise zufrieden. Der Verwaltungsaufwand nimmt nach Meinung vieler einen zu grossen Raum ein und auch die Work-Life-Balance wird eher kritisch bewertet. Am wenigsten zufrieden sind die Sozialdienstmitarbeitenden mit der gesellschaftlichen Anerkennung ihres Berufes.

## **Wie wird die Arbeitsbelastung eingeschätzt?**

Die subjektiv empfundene Arbeitsbelastung ist sehr unterschiedlich. Fast die Hälfte der befragten Personen findet die

Arbeitsbelastung hoch oder sehr hoch. Da ist aber die Sozialhilfe kein Spezialfall, ähnliche Werte findet man in vielen Berufen. Was aber in der Sozialhilfe dazu kommt: Es arbeiten viele Personen mit eher wenig Berufserfahrung in diesem Bereich. Auch Berufsanfänger müssen jedoch rasch die übliche Anzahl an Dossiers übernehmen. Dieser Einstieg wird von vielen als nicht einfach empfunden.

## **Sind Mitarbeitende in grossen oder kleinen Diensten zufriedener?**

Um dies genau beantworten zu können, wäre weitere Forschung notwendig. Sowohl grosse wie kleine Dienste haben Vor- und Nachteile. In der Tendenz lässt sich sagen: Administrative Mitarbeitende fühlen sich eher in kleinen Organisationen wohl. Es ist persönlicher und das Ergebnis der eigenen Arbeit ist sichtbarer. Bei Sozialarbeitenden zeigt die Tendenz hingegen eher in die andere Richtung. Vermutlich weil in städtischen und stadtnahen Diensten die Vermittlungsmöglichkeiten von Klienten in Beschäftigungsprogramme etc. besser sind. Das kann die Arbeit erleichtern und die Selbstwirksamkeit wird als besser wahrgenommen.

## **Führen die negativ bewerteten Faktoren zu Kündigungen?**

Arbeitszufriedenheit und Fluktuation haben einen starken Zusammenhang. Der Teil der Personen, der unzufrieden ist, wird wahrscheinlich früher oder später kündigen. Die negativ bewerteten Aspekte wie Aufstiegsmöglichkeiten, administrativer Aufwand, Work-Life-Balance und fehlende gesellschaftliche Anerkennung haben dabei sicher einen Einfluss. Es können im Einzelfall aber auch andere Faktoren sein. Auch die Personalstruktur führt zu Kündigungen: In der Sozialhilfe arbeiten viele Personen, die zwischen 30 und 39 Jahren alt sind. Diese sind auf dem Arbeitsmarkt gesucht und befinden sich gleichzeitig in einer Lebensphase, in der man sich häufig noch umorientiert.

## **Was bedeutet das für die Sozialdienste? Ist das Ausmass der Fluktuation belastend?**

Die Fluktuationsquote ist nicht dramatisch hoch. Kündigungen gibt es überall. Die Sozialhilfe ist aber ein Bereich, in dem ein Fachkräftemangel herrscht und es gerade in ländlichen Diensten nicht immer einfach ist, Stellen zu besetzen.



Bild: zvg

## ROGER PFIFFNER

Roger Pfiffner ist Dozent an der Berner Fachhochschule. Er forscht und lehrt vor allem in den Bereichen Organisation und Management Sozialer Dienste und Schulsozialarbeit.

Im Rahmen der Studie «Soziale Dienste – Attraktivität als Arbeitgebende und Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden» hat Roger Pfiffner zwischen Sommer und Herbst 2015 insgesamt 942 Sozialarbeitende, Berufsbeistände und Sachbearbeitende online befragt.

Auffällig ist auch, dass Sozialdienstmitarbeitende im Vergleich zu Arbeitnehmenden in anderen Bereichen, bedeutend weniger lang an einer Arbeitsstelle bleiben. Zudem suchen diejenigen, die gehen, mehrheitlich nicht eine Stelle in einem anderen Sozialdienst, sondern wollen ausserhalb der Sozialhilfe arbeiten. Das macht die Situation anspruchsvoll.

### Wie liesse sich die Fluktuation vermindern?

Entwicklungspotenzial gibt es beispielsweise bei der Zusammenarbeit zwischen Sozial- und Sachbearbeitenden. Manche Gemeinden investieren bereits in zusätzliche Administrationsstellen, um die Sozialarbeitenden zu entlasten. Auch wenn die Führungspersonen durchschnittlich positiv bewertet werden, sind auch sie ein entscheidender Faktor. Deshalb ist die Schulung von Kaderpersonen sehr wichtig. Einen weiteren Ansatzpunkt sehe ich in der Grösse der Sozialdienste. Bei einem Sozialdienst mit nur drei Mitarbeitenden kann es schnell zu Problemen mit Ferienvertretungen kommen oder es wird äusserst schwierig, wenn Stellen nicht fristgerecht besetzt werden können. Auch Aufstiegsmöglichkeiten gibt es in kleinen Diensten kaum. Und schliesslich müsste die Attraktivität des Tätigkeitsfelds insgesamt erhöht werden, was nicht zuletzt eine Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung der Sozialhilfe voraussetzt.

### Identifizieren sich Sozialdienstmitarbeitende zu wenig mit ihrem Arbeitgeber und dem Tätigkeitsfeld?

Etwa die Hälfte der befragten Personen identifiziert sich mit dem Arbeitgeber und die andere Hälfte nur teilweise oder gar nicht. Bei rund 25 Prozent sind sogar Anzeichen einer Resignation zu erkennen. Diese Personen haben bei ihrer Arbeit keine grossen Ziele oder Erwartungen mehr. Die Identifikation mit dem rechtlichen und politischen Kontext der Sozialhilfe ist noch tiefer. Beispielsweise haben wir untersucht, ob Sozialdienstmitarbeitende die aktuellen Reformen in der Sozialhilfe befürworten. Etwa die Hälfte findet, dass durch die Reformen die Wirksamkeit der Sozialhilfe für die Klienten, aber auch für die Gesellschaft verschlechtert wird. ■

Das Gespräch führte  
Regine Gerber