

# «Die Krise war eine Chance für die Entwicklung der Organisation»



**Stefan von Gunten im Interview**

Stefan von Gunten ist Leiter des Sozialdienstes der Stadt Bern.

#### Interview

Dr. Claudia Michel  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin  
claudia.michel@bfh.ch

Carmen Schenk  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin  
carmen.schenk@bfh.ch

Vor rund acht Jahren wurde der Sozialdienst der Stadt Bern öffentlich kritisiert, Sozialhilfemissbrauch werde zu wenig konsequent geahndet. In der Folge setzte Stefan von Gunten als Leiter des Sozialdienstes eine umfassende Reorganisation um. Im Interview erzählt er, wie unter anderem klare Prozesse und Mitwirkung sowohl die Effizienz als auch das Klima verbesserten.

Stefan von Gunten, Sie haben die Leitung des Sozialdienstes vor fünf Jahren übernommen. Der Sozialdienst steckte damals mitten in den heftigen Auseinandersetzungen um den Missbrauch der Sozialhilfe und musste beispielsweise 132 Massnahmen umsetzen. Wie erlebten Sie das? Welches waren für Sie die zentralen Herausforderungen?

Stefan von Gunten: Die insgesamt 132 Massnahmen für den Sozialdienst waren eine riesige Herausforderung: Wie ist das umzusetzen, ohne die Organisation zu überfordern? Gleichzeitig musste das operative Tagesgeschäft weiter funktionieren. Auch der mediale Druck war enorm und andauernd. Schwierig war, dass es nur noch um den Missbrauch ging. Die Soziale Arbeit an sich war kein Thema mehr zu dieser Zeit.

In der gesetzlichen Sozialarbeit haben die Sozialarbeitenden ein permanentes Doppelmandat. Sie bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Sozialer Arbeit und Kontrolle, um Missbrauch zu verhindern. Von aussen wurde den Mitarbeitenden ein massives Misstrauen entgegengebracht, mit dem Vorwurf, dass sie ihren Aufgaben nicht gerecht würden. Bei diesem Druck war es nicht erstaunlich, dass die Personalfuktuation auf über 30 Prozent anstieg. Innerhalb des Sozialdienstes war insgesamt eine grosse Verunsicherung zu spüren. Heute haben wir eine stabile Personalfuktuation von sieben Prozent.

Wie haben Sie diese Herausforderungen bewältigt?

Für die Umsetzung der Massnahmen zogen wir eine schlanke, aber wirksame Projektorganisation auf. Weiter setzten wir auf vertrauensbildende Massnahmen und Transparenz. Wir führten zum Beispiel Informationsveranstaltungen für die Öffentlichkeit durch, einen Tag der offenen Tür und beteiligten uns aktiv an einer Wanderausstellung beim damaligen Jubiläum der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe SKOS. Wir wollten zeigen, was wir machen. Wir wollten uns nicht verstecken.

---

«Für die Qualität unseres Sozialdienstes ist die Gleichbehandlung wichtig.»

---

Weiter gab es auch organisatorische Anpassungen: Wir führten ein Sozialinspektorat und ein Sozialrevisorat ein. Das Sozialinspektorat wurde anfänglich in den Medien kritisiert, ist aber heute etwas, das wir nicht mehr missen möchten. Insbesondere das Sozialrevisorat hat zu einer klareren Aufgabenteilung geführt. Sozialarbeitende können sich jetzt zu grossen Teilen wirklich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und wenden sich ans Sozialrevisorat, wenn es vertiefte Abklärungen braucht. Dabei geht es in der Regel nicht um Abklärungen wegen Missbrauch, sondern darum, eine sehr komplexe Situation abzuklären, beispielsweise sozialversicherungsrechtliche Fragen. Das ist für die Sozialarbeitenden eine grosse Erleichterung.

Gibt es noch andere Erfolgsfaktoren, die zur Beruhigung und zur heutigen positiven Entwicklung im Sozialdienst führten?

Mein oberstes Bestreben war es, Ruhe in die Organisation zu bringen und dafür zu sorgen, dass die öffentliche Kritik durch mich und Felix Wolffers, den Leiter des Sozialamts, aufgefangen werden konnte. Dann begannen wir in dieser Zeit der Verunsicherung gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine Vertrauenskultur aufzubauen, indem wir den Mitarbeitenden die Wertschätzung für ihre Arbeit entgegenbrachten und den Fokus weg vom Missbrauch hin zu thematischen Schwerpunkten leiteten. Wir initiierten Projekte zu sozialarbeiterischen Themen, an denen sich die Mitarbeitenden beteiligen konnten.

Können Sie ein solches Projekt nennen?

Zum Beispiel die Fallsteuerung. Als ich am Anfang mehrere Sozialarbeitende fragte, nach welchen Kriterien sie Klientinnen und Klienten einladen, hörte ich von jeder Person eine andere Antwort. Die einen schauten mehr auf ihre Agenda, die anderen mehr auf die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten. Damit aber alle Personen den gleichen Zugang zu unseren Dienstleistungen haben, braucht es Kriterien und eine gemeinsame Haltung. Diese haben wir mit der Fallsteuerung festgelegt. Für die Qualität unseres Sozialdienstes ist die Gleichbehandlung wichtig.

Wie bauten Sie die erwähnte Vertrauenskultur auf? Wie zeigen Sie den Mitarbeitenden gegenüber Wertschätzung für ihre Arbeit?

Ich bin sehr präsent und versuche, täglich in jedem Büro vorbeizugehen. Dies ist eine Seite meines Jobs, die ich sehr mag. Diese kurzen Begegnungen helfen, Vertrauen zu schaffen. Neben unseren Supervisionen und Interventionen führten wir zudem ressourcenstärkende, kollegiale Coachings ein. Eine lösungsorientierte Methode, die besonderen Wert auf die Stärken der Mitarbeitenden legt. Auch damit können wir das Vertrauen untereinander stärken. Und nicht zuletzt ist die direkte, authentische Kommunikation mit den Vorgesetzten wichtig. Wir führten eine Fehler- und Feedbackkultur ein, welche positive, aber auch kritische Töne zulässt.

Inwiefern haben diese Veränderungen zu Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung im Sozialdienst geführt? Inwiefern war die Krise eine Chance, den Sozialdienst insgesamt zu entwickeln?

Viele der umgesetzten Massnahmen waren durchaus sinnvoll und führten zu Verbesserungen. Ein Beispiel ist die Einführung des Prozessmanagements. So haben wir heute für die relevanten Prozesse ein Instrument, das wir aktiv bewirtschaften und wofür wir klare Verantwortlichkeiten definiert haben. Besonders für neue Mitarbeitende ist diese Informationsquelle hilfreich. Diese Massnahme ist wirkungsvoll und wurde mit relativ bescheidenen Ressourcen umgesetzt.



Wie beurteilen die Mitarbeitenden die erzielten Wirkungen?

Individuell können diese Massnahmen durchaus als Einengung empfunden werden. Aber gesamthaft wirken sie sicher unterstützend und werden auch geschätzt. Es ist hier im Dienst eine relativ starke Struktur entstanden. Vor fünf Jahren hat man noch mit dem Finger auf uns gezeigt, da waren wir das schlechte Beispiel dafür, wie man es nicht machen soll. Das war ungerecht, weil auch meine Vorgängerin sehr gute Arbeit geleistet hatte. Heute haben wir oft Besuch von aussen: Man kommt zu uns, um zu sehen, wie man es machen könnte. Vielleicht ist es nicht die beste Lösung, aber die Prozesse, die Fallsteuerung und das Grundkonzept sind eine Inspiration für andere. Darauf sind wir stolz.

---

«Mein oberstes Bestreben war es, Ruhe in die Organisation zu bringen.»

---

Wie beurteilen Sie die Wirkungen aus der Perspektive der Leitung?

Die Krise war auch eine Chance, die Mitarbeitenden an der Entwicklung der Organisation teilnehmen zu lassen. Es gibt immer Mitarbeitende, die aktiv mitwirken wollen; bei 132 Massnahmen gab es ja auch viele Möglichkeiten dazu! Ich persönlich sah die Chance für eine kontinuierliche Verbesserung des Sozialdienstes im Sinne einer lernenden Organisation. Wäre der Druck nicht so gross gewesen, hätte man vielleicht über einiges hinweggesehen. Wahrscheinlich hätten wir heute keine Fallsteuerung, ein für uns wichtiges Instrument. Wenn jetzt die Fluktuationsrate bei sieben Prozent ist, dann haben wir in den letzten fünf Jahren wohl auch einiges richtig gemacht.

Die ganze Umsetzung klingt nach sehr viel Aufwand.

Bei ganz vielen Leuten hat es ganz viele schlaflose Nächte geben. Da wurde sehr viel gearbeitet.

Heute ist die Situation anders. Im Rahmen des Bonus-Malus-System wurde der Sozialdienst Bern kürzlich gelobt, dass er kosteneffizient arbeitet. Wie beurteilen Sie diese Einschätzung?

Es ist wie eine Ernte von dem, was gesät wurde. Mehrere Jahre haben wir dafür gearbeitet. Heute sieht man den Erfolg dieser Zeit. Viele von den Massnahmen waren hilfreich und wirkungsvoll. Das hat unsere Organisation stark verändert. ●



#### Die BFH am Puls: Praxisbesuch auf dem Sozialdienst der Stadt Bern

Anfang August 2014 besuchte eine Gruppe von Dozierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Fachbereichs Soziale Arbeit den Sozialdienst der Stadt Bern. Während drei Tagen wurde ihnen Einblick in die tägliche Arbeit der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter gewährt.

Auf dem Programm stand der Besuch der verschiedenen Abteilungen des Sozialdienstes: die Empfangsstelle (Pikett), die Aufnahme (Intake), die Beratungsgespräche, das Alimentenwesen und die beiden Fachstellen Sucht und Junge Erwachsene. Eine Führung durch das Kompetenzzentrum Arbeit und ein ausführlicher Austausch mit der Geschäftsleitung rundeten das Programm ab. Basierend auf diesem Erfahrungsaustausch mit der Praxis kam das Interview mit Stefan von Gunten, Leiter des Sozialdienstes der Stadt Bern, zustande.