



**Auszug gemäss
Öffentlichkeitsprinzip
bzw. IDG**

VERTRAULICHER BERICHT ÜBER DIE SITUATION IM SOZIALAMT DÜBENDORF KERNAUSSAGEN AUS DEN GESPRÄCHEN IM EINZELSETTING DER MITARBEITENDEN DES SOZIALAMTES

Name Vorname Auftraggeber/in:

Stadtrat Dübendorf, vertreten durch Stadtpräsident
André Ingold und Stadträtin Jacqueline Hofer

AUSGANGSLAGE

Mit Beschluss vom 16. Mai 2019 erteilte der Stadtrat Dübendorf, vertreten durch Herr Stadtpräsident André Ingold und Frau Stadträtin Jacqueline Hofer, der Firma Staub Beratung & Coaching den Auftrag, eine Untersuchung im Bereich der Sozialhilfe vorzunehmen. Als Auslöser und somit zentraler Gegenstand der Untersuchung wurden die von den Mitarbeitenden der Sozialhilfe platzierten Meldungen über allfällige Missstände in der Sozialhilfe sowie die zugehörigen Akten genannt.

AUFTRAG

Mit den **zwölf Mitarbeitenden** des Sozialamtes sind **Gespräche im Einzelsetting** zu führen (was läuft gut, was weniger gut, welche Bedürfnisse und Herausforderungen bestehen, Verbesserungsvorschläge etc.) mit dem Ziel, das Stimmungsbild und die Befindlichkeiten, wie aber auch Optimierungsvorschläge im Sozialhilfe-Team in einem Bericht abzubilden. Die Vertraulichkeit dieser Gespräche wurde den Mitarbeitenden im Voraus zugesichert. Im Nachgang zur Stadtrats-sitzung vom 16. Mai 2019 erteilte der Stadtpräsident André Ingold den **erweiterten Auftrag**, auch mit **den Leitenden Personen, Interviews** zu führen. **Um die Vertraulichkeit zu gewährleisten, wird dieser erweiterte nicht dem gesamten Sozialhilfeteam zugänglich gemacht.**

Gesprächsziele:

- Abbildung des Stimmungsbildes und der Befindlichkeiten im Team und der Leitenden Personen des Sozialamtes
- Evaluation von Verbesserungsvorschlägen im aktuellen Arbeitsbereich
- Evaluation von Ideen bzw. Optimierungsvorschlägen im Bereich des Sozialamtes
- Evaluation im Umgang mit Sozialhilfeklienten
- Evaluation zum Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und der Vorgesetzten des Sozialamtes

GESPRÄCHE / INTERVIEWS

Fragestellungen und Fragebogen:

Durch **Staub** Beratung & Coaching wurde im Voraus ein **Fragebogen** mit den wichtigsten Fragestellungen in Absprache mit dem Auftraggeber erstellt. Diesen Fragebogen erhielten die 14 befragten Personen ca. eine Woche vor den Interviews anlässlich einer gemeinsamen Sitzung vom 21. Mai 2019 als **Vorbereitungspapier**.

Gesprächsatmosphäre:

Die Gespräche mit den Mitarbeitenden fanden am 24./27./28. und 29.5.2019 statt. Die **leitenden Personen wie die Mitarbeitenden** des Sozialamtes wurden **sehr offen, interessiert und konstruktiv mitteilsam** erlebt. Anfängliche vorsichtige Zurückhaltung wandelte sich im Verlaufe des Gespräches zu einer guten Vertrauensbasis. Sie äusserten ihre Erleichterung darüber, dass sie gehört werden und die Stadt Dübendorf die Situation ernst nimmt. Die Eigenreflexion aufgrund der gestellten Fragen wurde positiv aufgenommen wie auch der Ausblick in die gesamte Abteilung.

Abbildung der Gesprächsinhalte und wichtigsten Aussagen:

Auf den folgenden Seiten sind die gestellten Fragen sowie die zusammengefassten Antworten aufgeführt. Die Antworten der leitenden Personen sind transparent ersichtlich abgebildet und aufgrund der Kürzel und Farbe erkennbar.

Aufgrund der Bestimmungen des Gesetzes über die Information und den Datenschutz (IDG) (vgl. § 23 Abs. 3) dürfen die detaillierten Inhalte der Gespräche nicht veröffentlicht werden.

FAZIT / EMPFEHLUNGEN

Grundsätzlich werden alle gemachten Aussagen als wichtig erachtet, weshalb dieser Bericht auch sehr ausführlich ausgefallen ist. Somit ist gewährleistet, dass wirklich alle gehört wurden und ihre Meinungen, Haltungen und Verbesserungsvorschläge schriftlich abgebildet sind.

Als **sehr erfreuliche Tatsache** kann dem Bericht entnommen werden, dass **ausnahmslos alle Mitarbeitenden wie auch ihre Vorgesetzten ihre Tätigkeit mögen und diese gerne ausführen. Sie arbeiten gerne bis sehr gerne im Bereich des Sozialamtes und unterstützen Menschen in einer Notlage.** Beinahe alle Mitarbeitende sind der Ansicht, dass die **Zusammenarbeit ganz allgemein verbessert werden muss** und zeigen ihre Bereitschaft diesbezüglich.

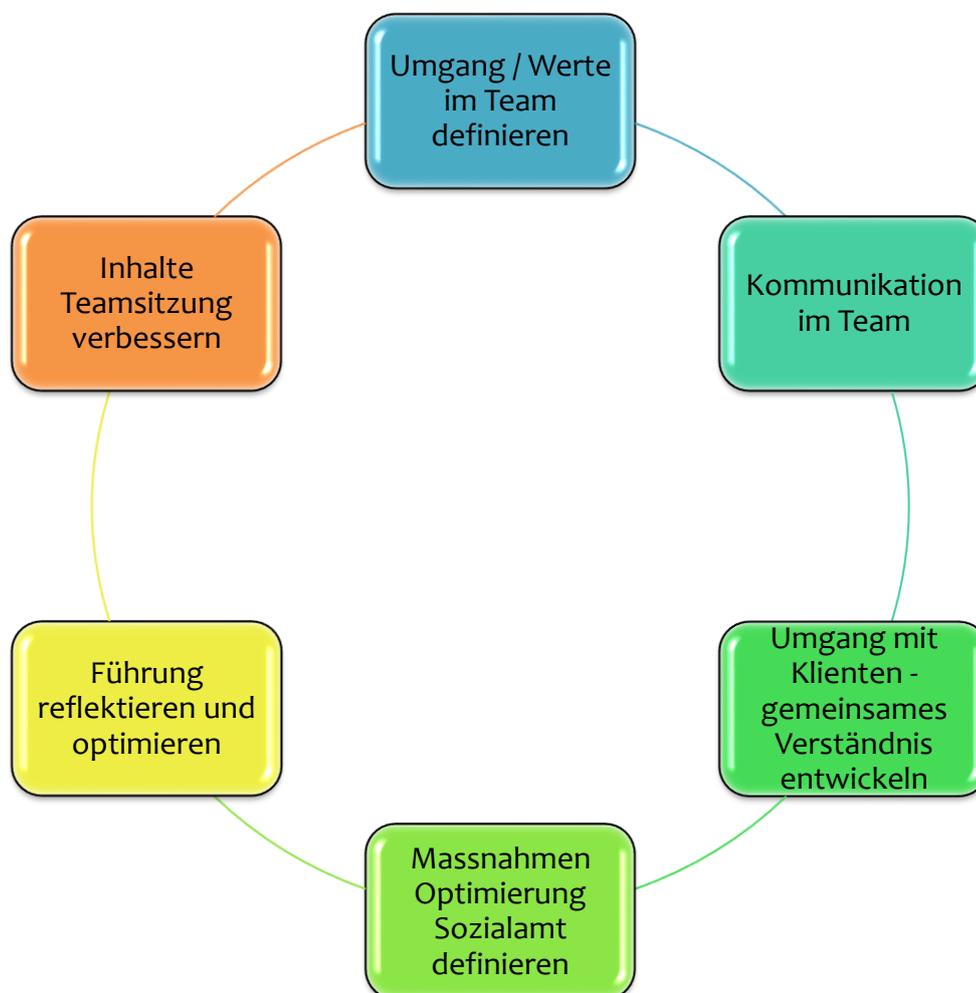
Aufgrund der Resultate zeigen sich **unterschiedliche Themenfelder im Sozialamt**, welche Entwicklungs- und Optimierungspotenzial aufweisen und einen zeitnahen Handlungsbedarf hervorrufen. Die wichtigsten Punkte sind dabei unter den Fragestellungen «Wo sehen Sie im Bereich des Sozialamtes ganz allgemein Optimierungs- und Entwicklungspotenzial?» S. 6-8, «Wo sehen Sie im Umgang mit den Sozialhilfeklienten Entwicklungs- resp. Verbesserungspotenzial?» S. 10, «Müsste der Umgang miteinander innerhalb des Sozialhilfe-Teams verbessert werden» S. 12, sowie «Wie würden Sie ihr zwischenmenschliches sowie berufliches Verhältnis zu Ihrer/Ihrem direkten Vorgesetzten beschreiben» S. 15, abgebildet.

Aber auch die Feststellungen auf den Seiten 19 und 20 geben weitere Hinweise auf mögliche Massnahmen durch die Stadt Dübendorf. Da diese nicht Gegenstand der Untersuchungen darstellen, wird an dieser Stelle auf detaillierte Ausführungen verzichtet. Es wird dennoch darauf hingewiesen, dass auf die Fragestellung **«Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Arbeitgeberin, die Stadt Dübendorf?»** folgende zwei Punkte von je sechs Personen sowie beiden Führungspersonen geäussert wurden:

- Reaktion / Stellungnahme auf Pressemitteilungen und hinter den Mitarbeitenden in der Öffentlichkeit stehen
- Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden wahrnehmen

Auf den folgenden Seiten sind die als Wichtigste erachteten und zu bearbeitenden Themenfelder visuell dargestellt und kurz umschrieben:

FAZIT / EMPFEHLUNGEN / WICHTIGE ZU ENTWICKELNDE THEMENFELDER FÜR DAS SOZIALAMT DÜBENDORF:



Sozialhilfe-Team: Umgang / Werte gemeinsam definieren

Wie man dem Bericht auf den Seiten 11 und 12 entnehmen kann, wird das Team als gespalten erlebt. Es wird gar von zwei Lagern, von mangelndem Vertrauen untereinander, viel Unausgesprochenem und Manipulation gesprochen. Diese Situation wird als direkter Rückschluss auf den Pressebericht im Januar 2019 zurückgeführt wie auch auf diejenigen Mitarbeitenden, welche sich mit ihren Anliegen an Personen ausserhalb des Sozialamtes gewandt haben. Als Massnahme ist hier baldmöglichst ein begleitetes, **offenes Gespräch im Team** angezeigt. An diesem sollen die zukünftig geltenden Werte im Umgang miteinander als Team definiert und Brennpunkte ausdiskutiert werden.

Kommunikation im Team

Verschiedene Themenfelder haben sich im Bericht gezeigt, welche auf eine etwas vernachlässigte Kommunikation unter den Teammitgliedern hinweisen. Einerseits geht es um die Kommunikation an den Teamsitzungen, es handelt sich dabei aber auch um das Einhalten von Kommunikationsregeln, welche den Umgang untereinander signifikant vereinfachen würden. Gleichzeitig geht es aber auch um die Fallkommunikation, um hier gerade in der interinstitutionellen Zusammenarbeit Transparenz zu schaffen. Das Thema Kommunikation sollte ebenfalls im vorgängig aufgeführten **offenen Gespräch im Team** beleuchtet werden.

Umgang mit den Sozialhilfeklienten: gemeinsames Verständnis entwickeln - Haltungskodex

Von den insgesamt 12 befragten Personen äussern sich 7 Personen auf Seite 10 dahingehend, dass der **Umgang mit den Sozialhilfeklienten vor allem im Bereich der Gleichbehandlung, der Grundhaltung der Unvoreingenommenheit wie auch des respektvollen und wertschätzenden Umgangs verbessert werden sollte**. Auch wird angeführt, dass Respektlosigkeiten und despektierliches Herziehen über Klienten in Abwesenheit untersagt werden müssen. Hier wird empfohlen, eine **gemeinsame Haltung gegenüber den Klienten zu entwickeln**. Man könnte diesen als Haltungskodex den Hilfesuchenden gegenüber postulieren. Idealerweise wird dieser **Haltungskodex** an einer gemeinsamen **Team-Retraite** mit **neutraler Moderation** entwickelt.

Massnahmen zur Optimierung- und Entwicklung Sozialamt

Auf den Seiten 6 - 8 des Berichtes sind viele Entwicklungsvorschläge von den Mitarbeitenden eingegangen. Auf der einen Seite handelt es sich dabei um **menschliche Komponenten**, welche sich vor allem auf den Umgang mit den Sozialhilfeklienten beziehen. **Diese bedürfen einer besonders sorgfältigen Analyse, welcher unbedingt entsprechende Massnahmen resp. Anweisungen durch die Führungspersonen folgen sollten**.

Auf der anderen Seite geht es aber auch um **fachliche** wie um **führungsmässige** Komponenten. Die führungsmässigen Anteile werden im weiteren Verlauf des Berichtes aufgenommen. Die fachlichen Komponenten sollten ebenfalls einer **Analyse durch die Führungspersonen unterzogen werden und im Anschluss daran Massnahmen definiert und entsprechend umgesetzt werden**. Verschiedene Themen sollten dabei durch die Mitarbeitenden wie auch durch die Führung gemeinsam bearbeitet und weiterentwickelt werden, um die **Partizipation mit den Mitarbeitenden sicherzustellen**. Idealerweise werden diese **Massnahmenpläne** an einer gemeinsamen **Team-Retraite** mit **neutraler Moderation** zusammen definiert.

Führung reflektieren und optimieren

Die Führung durch **XX** wird **divergierend** wahrgenommen. *[Nachfolgende Aussagen können nicht veröffentlicht werden, da die Persönlichkeitsrechte Dritter verletzt würden.]* Angesichts dieser Ausgangslage wird ein **Leadership-Coaching** empfohlen, in welchem reflektiv gearbeitet und die im Bericht festgehaltenen Themen bearbeitet werden.

Inhalte Teamsitzung verbessern

Auf der Seite 12 sind alle ausgesprochenen **Erwartungen an die wöchentlichen Teamsitzungen** aufgeführt. Diese sollten von der **Führung analysiert und entsprechend umgesetzt** werden. Einzelne Themen könnten dabei ebenfalls Gegenstand im Leadership-Coaching sein.

MASSNAHMEN / EMPFEHLUNGEN WEITERES VORGEHEN BERICHT

1. Vorstellung des Berichtes an die Mitarbeitenden

Der vorliegende Bericht wird am 19. Juni 2019 Herrn Stadtpräsident André Ingold und Frau Stadträtin Jacqueline Hofer vorgestellt und erläutert. Am 27. Juni 2019 wird der Bericht durch den Stadtrat Dübendorf abgenommen. Im Anschluss werden die Mitarbeitenden am 3. Juli 2019 über die Resultate in diesem Bericht informiert. Dabei wird folgende Vorgehensweise vorgeschlagen:

- Einleitung durch Herr Stadtpräsident André Ingold
- Vorstellung des Berichtes anhand kurzer Power-Point-Präsentation
- Fragen beantworten
- Der detaillierte Bericht liegt danach bei Herr Costini zur Einsicht für die Mitarbeitenden auf.

WEITERES VORGEHEN

Die wichtigsten Handlungsfelder und mögliche Massnahmen wurden vorgängig umschrieben. Diese sind nicht abschliessend zu verstehen.

Für das mir entgegengebrachte Vertrauen bedanke ich mich und stehe für Rückfragen jederzeit sehr gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

Staub Beratung & Coaching

Helene Staub



Flaach, 18. Juni 2019