



Regierungsrat

Luzern, 25. Mai 2021

## ANTWORT AUF ANFRAGE

**A 547**

Nummer: A 547  
Protokoll-Nr.: 653  
Eröffnet: 16.03.2021 / Gesundheits- und Sozialdepartement

### **Anfrage Engler Pia und Mit. über die Auswirkungen der Personalfluktu- ation im Sozialdienst der Dienststelle Asyl- und Flüchtlingswesen auf die Qualitätsentwicklung**

Zu Frage 1: Der Regierungsrat wollte gemäss Antworten zu den Anfragen A 606 und A 136 die Personalfluktuationsrate in der DAF von rund 10 Prozent mit spezifischen Massnahmen nach unten korrigieren. Welche Massnahmen wurden ergriffen, um das Ziel zu erreichen? Welche Fluktuationsrate bestand im Jahr 2020, und wie sieht diese im ersten Quartal 2021 aus?

Im Jahr 2019 wurden im Rahmen einer Organisationsentwicklung im Sozialdienst der DAF die Strukturen, die Arbeitsteilung sowie die Prozesse überprüft. Ziel war insbesondere die Entlastung der Sozialarbeitenden von administrativen Tätigkeiten sowie die Optimierung der Prozesse und Schnittstellen. Die Umsetzung der Massnahmen aus der Organisationsentwicklung startete Anfang 2020, aufgrund der Covid-19-Pandemie leider unter erschwerten Bedingungen (z.B. Homeoffice-Pflicht, Wegfall von Austauschgefässen mangels geeigneter Technologien, eingeschränkte Teambildungs-, Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie vermehrte Krankheitsausfälle von Mitarbeitenden) und konnte nicht wie geplant bis Mitte 2020 abgeschlossen werden. Damit befindet sich der Sozialdienst der DAF nach wie vor in einer Umbruchphase. Die Mitarbeitenden sind deshalb, in einem bereits aufgrund der Aufgabe und der Klientel herausfordernden Umfeld, noch zusätzlich in Bezug auf ihre Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem und die Veränderungsbereitschaft stark gefordert.

Die Nettofluktuationsrate der DAF betrug im Jahr 2020 11,4 Prozent. Im ersten Quartal 2021 waren es 18,0 Prozent.

Zu Frage 2: Wie hoch war die Personalfluktuationsrate im Sozialdienst der DAF im Jahr 2020 und im ersten Quartal 2021? Wie hoch war diese je in den drei Teams innerhalb des Sozialdienstes: Sozialarbeiter\*in, Sachbearbeiter\*in Fokus Auszahlung Sozialhilfe und Sachbearbeiter\*in Fokus Administration?

Die Personalkennzahlen, zu welcher auch die Personalfluktuationsrate gehört, werden durch die Dienststelle Personal erhoben. Sie werden bis auf die Ebene der einzelnen Dienststellen berechnet. Zu den einzelnen Teams der DAF liegen keine Auswertungen vor.

Zu Frage 3: Bewertet der Regierungsrat die heutige Fluktuationsrate im Sozialdienst der DAF als hoch, normal oder tief? Welches sind die Gründe für die Bewertung? Wurden Massnahmen ergriffen?

Für die zurzeit erhöhte Fluktuationsrate beim Sozialdienst der DAF gibt es verschiedene, nachvollziehbare Gründe. So ist beispielsweise die Fluktuationsrate in sozialen Bereichen generell höher als in der Kernverwaltung. Weiter bringen Veränderungsprozesse auch Verunsicherung und erfordern grosse Flexibilität, Offenheit für Neues, organisationales Commitment und persönliche Veränderungskompetenz. Sie bergen deshalb auch das Risiko von Personalabgängen. Ein weiterer Faktor für die höhere Fluktuationsrate bei der DAF sind die überproportional vielen jungen Mitarbeitenden und auch Berufseinsteigenden, welche häufiger die Arbeitsstelle wechseln als ältere Mitarbeitende.

Die Massnahmen aus der Organisationsentwicklung sind in der Umsetzung. Bis Mitte 2021 wird die Klärung der Prozesse und der Schnittstellen abgeschlossen sein. Weiter wird die Klärung des Auftrages der gesetzlichen Sozialarbeit den Mitarbeitenden bessere Orientierung und auch Abgrenzung ermöglichen. Durch gezielten Wissensaufbau im Sozialhilferecht und der wirtschaftlichen Sozialhilfe können bestehende fachliche Lücken eliminiert werden. Die Umsetzung von Standards in der Dossierführung sowie in der Journalführung erleichtert die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden sowie generell die Übernahme von neuen Dossiers und garantiert den notwendigen Informationsfluss in der Fallführung. Im Rahmen eines Weiterbildungsangebotes in Arbeitsorganisation und Zeitmanagement werden den Mitarbeitenden Instrumente für eine effiziente Aufgabenorganisation vermittelt. Ergänzend wird eine demnächst durchgeführte externe Arbeitsplatzbeurteilung dem Leitungsteam allfällige weitere erforderliche Massnahmen aufzeigen.

Zu Frage 4: Wie beurteilt die Regierung die Auswirkungen der bestehenden Personalfluktuationsrate auf die Qualität der Leistungserbringung des Sozialdienstes der DAF?

Die Leistungserbringung im Sozialdienst muss verschiedene Qualitätsanforderungen erfüllen. Diese umfassen nebst einer empathischen Gesprächsführung auch eine korrekte Umsetzung der sozialhilferechtlichen Bestimmungen (z.B. Verfügungen, Sozialhilfeverfahren), die Erfüllung von Standards in der Dossierführung, eine systematische und zielgerichtete Arbeit anhand von Handlungsplänen und anderes mehr.

Bis Ende 2016 war die Caritas Luzern mit ihrem etablierten Sozialdienst für die wirtschaftliche und persönliche Sozialhilfe für Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Personen zuständig. Am 1. Januar 2017 ging diese Aufgabe an die DAF über. Nebst der Führungscrow haben damals auch viele Mitarbeitende von der Caritas Luzern zur DAF gewechselt. Die Strukturen sowie die Prozesse wurden weitgehend übernommen. 2019 hat die Organisationsentwicklung aufgezeigt, dass die bisherige Arbeitspraxis diverse Qualitätsaspekte nicht genügend erfüllt. Es ist deshalb zwingend, die Massnahmen aus der Organisationsentwicklung nun rasch möglichst umzusetzen.

Der Regierungsrat, wie auch die Verantwortlichen der DAF sind sich bewusst, dass die Mitarbeitenden des Sozialdienstes in dieser Umbruchphase stark belastet und gefordert sind. Die Situation verlangt ihnen nebst einer positiven Grundeinstellung auch viel Geduld und Durchhaltevermögen ab. Die Leistungen der Mitarbeitenden des Sozialdienstes verdienen deshalb auch besonderen Respekt, Anerkennung und Dank.

Zu Frage 5: Können die Dienstleistungen im Sozialdienst wie geplant erbracht werden oder müssen Dienstleistungen eingeschränkt werden? Wenn ja, welche und mit welchen Auswirkungen für die Klientel?

Die Personalabgänge bei der DAF konnten ersetzt werden. Die Einführung neuer Mitarbeitenden bringt aber vorübergehend noch eine erhöhte Belastung der verbleibenden Mitarbeitenden mit sich. Die Situation bleibt deshalb auch in den kommenden Monaten weiter herausfordernd. Die wirtschaftliche und persönliche Sozialhilfe im Sinne des gesetzlichen Auftrages der DAF ist und bleibt jedoch gesichert.

Zu Frage 6: Offenbar ist die «Pool-Lösung» wiedereingeführt worden. Wann und mit welchem Ziel wurde diese eingeführt? Wie ist das Betreuungsverhältnis Mitarbeitende Sozialdienst und betreute Personen in diesem Pool?

Da nicht alle Personalabgänge nahtlos ersetzt werden konnten, wurde als Entlastungsmassnahme vorübergehend ein Springer-Team von drei Mitarbeitenden mit insgesamt 100 Stellenprozenten eingesetzt. Die austretenden Mitarbeitenden haben diesem Team insgesamt rund 200 Dossiers übergeben. Bei den übergebenen Dossiers handelt es sich um Fälle, bei denen nach Einschätzung der austretenden Mitarbeitenden während den nächsten drei Monaten keine Beratungstätigkeit anstand. Die Erreichbarkeit des Teams ist sowohl für die Klientel wie auch für andere Anspruchsgruppen gegeben. Sobald die neu eingetretenen Mitarbeitenden über genügend Ressourcen verfügen, wird das Springer-Team wieder aufgelöst und die Dossiers werden wieder einer fallführenden Person fest zugeteilt.

Zu Frage 7: Die Regierung hat in der Beantwortung der Anfrage A 136 mitgeteilt, dass das Arbeitsfeld für die Mitarbeiter\*innen sehr belastend sein kann. Für die Qualitätsentwicklung, aber auch für die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen, sind darum Austauschgefässe unterstützend. Welche Austauschgefässe gibt es? Werden diese regelmässig durchgeführt?

Regelmässig finden Teamsitzungen sowie der Fachaustausch im Team statt. Die Teamleitenden führen zudem regelmässig bilaterale Gespräche mit ihren Teammitgliedern. Weiter wird die Umsetzung der Organisationsentwicklung durch eine Echo-Gruppe aus Mitarbeitenden der verschiedenen Teams des Sozialdienstes begleitet. Zur besseren Begleitung neuer Mitarbeitenden wurde neu zudem eine externe Supervision aufgegleist.

Zu Frage 8: Wie steht es um die Arbeitszufriedenheit des Personals? Was war das Ergebnis der letzten Mitarbeiter\*innenbefragung? Welche Massnahmen hat man aus dem Ergebnis abgeleitet?

Regelmässige, standardisierte Personalbefragungen in allen Organisationseinheiten des Kantons Luzern sind etabliert. Mit Unterstützung der Dienststelle Personal werden die Ergebnisse der Befragung interpretiert, es werden Kernaussagen ausgemacht und der Handlungsbedarf daraus abgeleitet.

Die DAF hat im November 2018 eine erste Personalbefragung durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in allen Teams präsentiert, die Mitarbeitenden konnten damit auch direkt bei der Interpretation der Ergebnisse mitwirken.

Die Ergebnisse der ersten Personalbefragung der DAF lagen im Schnitt anderer kantonaler Dienststellen, bei einer grundsätzlich guten Zufriedenheit. Eine systematische Ergebnis-Auswertung durch die Geschäftsleitung der DAF hat stattgefunden. Ein Katalog von Verbesserungsmassnahmen wurde erstellt. Sofern nicht bereits erfolgt, befinden sich die beschlossenen Massnahmen in der Umsetzung.

In Bezug auf den Sozialdienst wurde aufgrund der Ergebnisse der Personalbefragung die Organisationsentwicklung eingeleitet, mit dem Ziel, die Prozesse zu überprüfen, die Schnitt-

stellen zu klären sowie die Arbeitsteilung innerhalb des Sozialdienstes neu zu regeln. Primäres Ziel dabei war eine Entlastung der Sozialarbeitenden in Bezug auf die administrativen Aufgaben zu erreichen. Mit dem neuen Team Sachbearbeitung wirtschaftliche Sozialhilfe konnten die Sozialarbeitenden in der Abwicklung der materiellen Hilfe substantiell entlastet werden.