

«Hier in Biel brauchen wir Innovationen» — Einblicke in ein zweisprachiges Sozialamt



*Aufgezeichnet von Susanne Bachmann
und Pascal Engler*

Die Abteilung Soziales ist für die Sozialhilfe in den Einwohnergemeinden Biel-Bienne und Evilard zuständig. **Thomas Michel**, der Leiter der Abteilung Soziales, gibt Einblicke in seinen zweisprachigen Arbeitsalltag und stellt innovative Projekte vor, in denen Sozialhilfebeziehende im Zentrum stehen. Die Zweisprachigkeit ist hierbei Chance und Herausforderung zugleich.

Bachmann, Susanne/Engler, Pascal (2024): «Hier in Biel brauchen wir Innovationen» — Einblicke in ein zweisprachiges Sozialamt. In: Soziale Innovation 2024. S. 85–94.

Zweisprachigkeit ist ein grosses Thema hier: Biel ist eine zweisprachige Stadt, und das ist für viele unserer Klient:innen herausfordernd. Sozialhilfeempfänger:innen sind oft drittsprachig. In einer Stadt wie Zürich genügt es vielleicht, Deutsch und allenfalls noch Englisch zu können – hier werden oft auch schon für einfache Jobs Deutsch- UND Französisch-Kenntnisse benötigt. Die Zweisprachigkeit in Biel stellt somit oft eine grosse Integrationshürde dar. Für diejenigen, die zweisprachig sind, ist es hingegen ein Integrationsmotor, denn solche Leute sind gesucht.

Auch für unsere Abteilung ist dies ein **Rekrutierungsthema**: Unsere Mitarbeitenden müssen zweisprachig funktionieren. Das kann eine Hürde sein, um Stellen zu besetzen. Gleichzeitig ist es auch ein Alleinstellungsmerkmal: Für manche Menschen ist es gerade attraktiv, auch mit der anderen Sprache zu arbeiten. Wir haben im Sozialdienst Biel trotz Fachkräftemangel somit weniger Mühe, Stellen zu besetzen, als anderswo.

Schriftlichkeit ist ein Muss

Im Arbeitsalltag haben wir gelernt, wie wichtig **Schriftlichkeit** ist, wenn Informationen bei den Teams wirklich ankommen sollen. Alle unsere fest angestellten Mitarbeitenden beherrschen die jeweils andere Sprache mindestens passiv. Im Sozialdienst sprechen wir jeweils in unserer Sprache, das wird nicht übersetzt. Und doch ist es so – auch wenn die Leute verstehen, über was gesprochen wurde: Was genau gesagt wurde, bleibt nur in der eigenen Sprache wirklich im Gedächtnis. Mir passiert es immer wieder, dass wir über ein Thema informieren, und dann sagen Mitarbeitende in der Pause: «Ich habe noch nie davon gehört.» Deshalb ist unser Intranet so wichtig. Alle wichtigen Informationen werden schriftlich in beiden Sprachen festgehalten. Das führt dazu, dass wir gezwungen sind, uns stärker auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Wir haben anerkannt, dass vom Gesprochenen vieles verloren geht. Das waren wir nicht gewohnt. Wenn ich früher als Vorgesetzter die Mitarbeitenden versammelt und etwas gesagt habe, dann galt das. Das geht in einem zweisprachigen Kontext nicht so einfach. Damit

verbunden ist auch eine Veränderung hin zu einer Hol-Kultur, womit sich die Verantwortung stärker zu den Mitarbeitenden verschiebt.

Ich musste lernen, dass das eine **andere Art des Führens** beinhaltet, bei der Vorgesetzte auch darauf angewiesen sind, dass die Mitarbeitenden die Informationen selbst beschaffen. Dementsprechend verliert das Direktive, das Erklären von der Linie her seine Bedeutung. Viel wichtiger wird das Führen in kleinen Einheiten, in Teamsitzungen zum Beispiel. Das stärkt autonomere Arbeitsweisen, bei denen die Mitarbeitenden ernst genommen werden.

Gleichzeitig bedingt dies ein gutes **Wissensmanagement**. Es braucht definierte Prozesse und eine entsprechende Infrastruktur. Wir haben in Untersuchungen herausgefunden, dass in einem zweisprachigen Umfeld etwa 5 Prozent mehr Ressourcenaufwand nötig ist.

Wenn zwei das Gleiche sagen ...

Mitarbeitende aus zwei Sprachregionen bringen auch **zwei Kulturen** in den Betrieb. Wenn zwei das Gleiche sagen, heisst das nicht, dass sie dasselbe meinen. Auch in der Ausbildung wurden beispielsweise andere Theorien vermittelt – diese unterschiedlichen Grundlagen und Herangehensweisen sind im Alltag interessant und wichtig.

Ein Beispiel dazu: Eine unserer Projektmitarbeitenden hat in ihrer Masterarbeit untersucht, inwiefern der erste Eindruck der Sozialarbeitenden in einem Gespräch mit Klient:innen die Zuweisung in soziale Massnahmen beeinflusst (Clavel 2023). Sie hat dafür kurze Videos erstellt, in dem zwei verschiedene Personen – eine vital und positiv und eine eher niedergeschlagen – gezeigt wurden. Es gab verschiedene dieser Duos – Männer/Frauen, deutschsprachig/französischsprachig –, aber die beiden sagten immer dasselbe. Diese Videos hat sie allen Sozialarbeitenden des Sozialdienstes und der Fachstelle Arbeitsintegration vorgespielt, insgesamt etwa sechzig Mitarbeitenden, und nach ihren Zuweisungsentscheiden in diesem Fall gefragt. Es zeigte sich, dass es in Bezug auf das Geschlecht

keinen Unterschied in der Zuweisungspraxis gab, aber sehr wohl hinsichtlich der Sprache der Mitarbeitenden: Die französischsprachigen Sozialarbeitenden wiesen in allen Konstellationen deutlich zurückhaltender zu als die deutschsprachigen.¹

Ausserdem zeigten sich wesentliche Unterschiede in der Zuweisungspraxis je nachdem, ob die Ausbildung der Mitarbeitenden länger oder kürzer zurücklag. Frisch ausgebildete wiesen zögerlicher zu als langjährige Mitarbeitende. Die langjährigen französischsprachigen Sozialarbeitenden wiesen zudem zurückhaltender zu als die langjährigen deutschsprachigen Sozialarbeitenden. Das heisst, es gibt Unterschiede dabei, wie die Sozialarbeitenden ihre Arbeit angehen. Es ist eine andere Art, wie Sozialarbeit gedacht und verstanden wird. Hier lernen wir ständig dazu: Wie können wir solche Unterschiede nicht einfach verhindern, sondern die Ursachen, die dazu führen, **nutzbar machen**? Wir werden diese Aspekte daher neu in den Einführungen von neuen Mitarbeitenden thematisieren und bewusstmachen.

Offenheit für Unterschiedlichkeit

Unterschiedliche Zugänge und Erfahrungen zwingen in der zweisprachigen Zusammenarbeit dazu, mit einer gewissen **Offenheit** auf die Kolleg:innen zuzugehen – man ist nicht überrascht, wenn eine Reaktion nicht so ausfällt, wie man es erwartet. In einem einsprachigen Kontext kann man viel stärker davon ausgehen, zu wissen, was im Gegenüber vorgeht. Diese notwendige Offenheit schliesst auch Türen auf, die sonst übersehen werden. Das finde ich wertvoll.

Ich finde es spannend, über den Röstigraben oder ins Tessin zu schauen und sich über **Best Practices** auszutauschen. Wie macht ihr das? Durch diesen Austausch können wir viel voneinander lernen. An Tagungen und Veranstaltungen, in Kommissionen oder Gremien auf nationaler und kantonaler Ebene erlebe ich zwei typische Reaktionsmuster. Die einen sagen: «Das kann man bei uns nie machen! Bei uns ist alles anders.» Das ist leider immer noch weit verbreitet. Das andere Reaktionsmuster ist, dass sie still werden, zuhören und

Verknüpfungen machen: «Diesen Aspekt könnte man übernehmen und jenes vielleicht mal ausprobieren.» Das finde ich spannend. Wie kann man gute Ideen und funktionierende Abläufe adaptieren? Das machen wir oft – nicht nur über die Sprachgrenzen hinweg, sondern auch mit dem Ausland und mit anderen Fachbereichen.

Das Pilotprojekt «FokusArbeit»

Wir arbeiten in Biel in der Sozialhilfe seit ein paar Jahren stärker mit **Gruppen**, wie das in der Integrationsarbeit längst üblich ist. Wir haben dafür ein erfolgreiches Projekt der Agentur für Arbeit in Köln angeschaut. Ausserdem bezogen wir Erfahrungen aus Gruppenangeboten im Zwangskontext der Suchtarbeit (z. B. nach Fahrausweisentzügen) mit ein. Es zeigt sich, dass das Akzeptieren der eigenen Realitäten und die Selbstwirksamkeit in Gruppen viel rascher erreicht werden.

Das Vorbildprojekt in Köln war ein kleines Projekt, von den rund 50'000 Stellensuchenden in der Region

Biel in Zahlen

Wohnbevölkerung
(Stand 31. Dezember 2023):

57'389 Menschen (ständige und
nichtständige Wohnbevölkerung)

Nach Amtssprache:
Deutsch: 56,1 Prozent
Französisch 43,9 Prozent

Sozialhilfequote
im Jahr 2022:

9,9 Prozent (Vergleich ganze
Schweiz: 2,9 Prozent)

Anzahl unterstützte Personen
im Jahr 2022: 5473 Menschen

konnten nur etwa 50 pro Jahr teilnehmen. Sozialhilfebeziehende hatten gar keinen Zugang zu diesem Projekt. Es war aber sehr erfolgreich punkto Ablösung in den ersten Arbeitsmarkt. WIE sie das gemacht haben, fand ich sehr spannend, als ich das angeschaut habe. Wir können das bei uns in Biel einfach niederschwelliger und grösser machen, dachte ich. Die Methode hat uns überzeugt, weil sie genau auf die Themen passt, mit denen die Klientel bei uns konfrontiert ist: Es ging darum, Perspektiven zu entwickeln und Selbstwirksamkeitserlebnisse zu fördern.

Daran angelehnt initiierten wir das **Pilotprojekt «FokusArbeit»** mit Gruppenateliers für Sozialhilfebeziehende für die Perspektivenentwicklung. Die Teilnehmenden erarbeiten darin während 12 halbtägigen Einheiten innert vier bis sechs Wochen mit Unterstützung von Coaches eine Einschätzung (Profil) der eigenen Ressourcen und Perspektiven in Bezug auf die vier Felder «Berufliche Möglichkeiten», «Beschäftigungsmöglichkeiten», «Alltagsbewältigung» und «Gesundheitsförderung». Das durch zweckgebundene Gelder der Stadt finanzierte Projekt sollte innert zwei Jahren 2400 Sozialhilfebeziehenden aus Biel in den Ateliers einen «Perspektiven-Push» geben, den die Sozialarbeitenden danach in der Beratung weiterbearbeiten sollten.

Das Neue an diesem Projekt war weniger die Gruppenform an sich, als dass es eben ganz **niederschwellig** ist. Alle sollten daran teilnehmen können, ohne dass sie – wie es in der Arbeitsintegration sonst üblich ist – vorher einen Kriterienkatalog durchlaufen müssen. Und das Ziel war auch, aus diesem Gruppensetting zu lernen und die sozialarbeiterischen Prozesse dadurch von der Wirkung her zu verbessern. Das Projekt wird deshalb durch ein wissenschaftliches Monitoring begleitet. Die ersten Rückmeldungen sind sehr positiv, aber wir sind alle gespannt auf die Auswertungen in Bezug auf Nutzen und Wirkung.

Die Zweisprachigkeit ist auch in diesem Projekt eine Herausforderung punkto Organisation und Zuweisung in die sprachgetrennten Ateliers. Wir haben ein zweisprachiges, rund zwölfköpfiges Team zusammengestellt, einige davon sind bilingue. Diese Grösse ist für die Organisation hilfreich. Wenn in einem kleinen Projekt

ein Coach ausfällt, ist der ganze Ablauf gestoppt. Wenn du wie bei uns zwei oder drei Coaches hast, kannst du trotzdem in beiden Sprachen weiterarbeiten.

Biel braucht andere Ansätze

Der Impuls für dieses neue Projekt kam aus der Problematik heraus, dass die **Sozialhilfequote** und damit das Mengengerüst im Arbeitsalltag der Sozialhilfe in Biel sehr hoch sind. Momentan liegt die Quote bei 9,9 Prozent (Beyeler et al. 2023). Etwa ein Viertel der Betroffenen kann an Integrationsmassnahmen teilnehmen – für mehr reichen die Mittel nicht. Das bedeutet, dass neben dem weiteren Viertel Working Poor somit rund die Hälfte der Betroffenen aktuell keine Massnahmen besuchen können. Und das sind bei einer Quote von 10 Prozent sehr viele Menschen, nämlich jährlich über tausend Personen in Biel. Das hat uns dazu bewogen, neue Wege zu gehen, um viele Menschen mit wenig Mitteln zu erreichen.

Ich bin nicht sicher, ob es die Zweisprachigkeit in Biel ist, welche dazu beiträgt, dass solche Projekte entwickelt werden. Klar ist: Ein derart grosses Projekt durchzuführen braucht viel **Überzeugungsarbeit und Mut**. Und mutig müssen wir sein: Hier in Biel brauchen wir Innovationen. Die Stadt hat so hohe strukturelle Probleme, dass die üblichen Ansätze nicht ausreichen, um sie zu lösen. Das heisst, es braucht andere Ansätze und damit Mut, Neues auszuprobieren. Das Übliche machen wir auch in Biel schon lange. Wir machen es auch gut und können uns durchaus mit anderen Städten messen, aber es reicht nicht, um mit diesen grossen Fallzahlen weiterzukommen. Somit muss man halt diesen Schritt ins Unbekannte wagen.

Es ist darüber hinaus zentral, dass das politische und gesellschaftliche Umfeld wahrnimmt, dass der Bieler Sozialdienst innovativ ist. Zum einen, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein und neue Mitarbeitende zu motivieren, nach Biel zu kommen, auch wenn sie die Hürde der Zweisprachigkeit nehmen müssen. Mein Eindruck ist, dass in der Abteilung Soziales in Biel viele Menschen arbeiten, die besonders offen sind – und sie sind daher auch offen für Innovationen. Weil sie die

Aufgeschlossenheit und die Neugierde gegenüber der anderen Kultur einfach mitbringen.

Ich sehe zum anderen einen Innovationsvorteil im Rahmen des Lastenausgleichs. Die Gemeinden im Kanton Bern zahlen – auch für Biel – viel Geld. Sie sollen sicher sein können, dass hier gut und zukunftsgerichtet gearbeitet wird. Dazu gehört auch die Innovationsfähigkeit.

Die Direktinvolvierten einbeziehen

Es gibt nicht viele Sozialdienste, die aktiv Partizipationsprojekte betreiben. Die Abteilung Soziales in Biel fördert im Rahmen des **Projekts «ensemble/gemeinsam»** das partizipative Mitwirken von Sozialhilfebeziehenden bei der Gestaltung von betrieblichen Abläufen und bei der Autonomieförderung. Es geht dabei nicht nur um die Frage nach der Zufriedenheit mit den Abläufen und Infrastrukturen, sondern um explizite Verbesserungshinweise der Klient:innen. Die Sozialhilfebeziehenden für die Projektmitwirkung rekrutierten wir über Partnerorganisationen. Ein externer Coach wurde engagiert, um Abhängigkeitsverhältnisse in den Diskussionen zu minimieren.

In Kleingruppen entwickelten die Klient:innen Vorschläge, die dann der Geschäftsleitung präsentiert wurden. So wurde etwa gezielt die Organisation und Gestaltung des Empfangs partizipativ entwickelt, bevor der Sozialdienst in ein anderes Gebäude umzog. Dabei stand nicht die visuelle Gestaltung des Raumes im Fokus, sondern alles, was den Betreffenden im Rahmen des ersten Kontakts mit dem Sozialdienst und dem Empfang besonders wichtig ist. Wo könnten wir Verbesserungen vornehmen? Die Klient:innen regten neben dem Wunsch nach Farbe, Licht und Pflanzen zum Beispiel an, das Anmeldeformular zu überarbeiten, Wasser im Wartebereich zur Verfügung zu stellen und ein Ticketsystem zu installieren. All das ist inzwischen umgesetzt.

Diese Art zu arbeiten – gemeinsame Weiterentwicklungen mit den Sozialhilfebeziehenden zusammen – wollen wir weiterführen. Im Nachfolgeangebot zu «FokusArbeit» werden wir unter dem Titel **«Rendez-vous Perspektive»** Bewährtes weiterführen und neue

Formate entwickeln. So zum Beispiel wäre eine Idee, Ad-hoc-Workshops zu verschiedenen Themenfeldern anzubieten, etwa zum Thema Wohnen: «Was ist euch wichtig im Rahmen der Sozialhilfe? Was würde euch helfen, autonomer zu leben?» Zudem wollen wir präventiv in der Sozialhilfe vor- und nachgelagerten Bereichen mit dem Aufbau von Treffpunkten in Kooperation mit den Partnern im Sozialraum neue Akzente setzen.

Der Fokus liegt dabei immer bei der Förderung der **Autonomie** der Sozialhilfebeziehenden und der **Verbesserung** unserer Beratung. Dabei geht es nicht um gesetzliche Veränderungen in der Sozialhilfe, sondern darum, selbst agil zu sein und vorhandene Spielräume zu nutzen. Die direkt involvierten Betroffenen sind Fachleute für ihre Situation. Auf diese Weise holen wir uns die wichtigen Impulse auf Basis des konkreten Bedarfs, arbeiten sie mit unserer fachlichen Spezialisierung aus und setzen sie danach partnerschaftlich um.

Der Innovationscharakter liegt hier nicht in der Art und Weise – so arbeiten andere auch, das ist nicht völlig neu. Neu ist, dass wir es in der Sozialhilfe und somit im gesetzlichen Kontext und etwas grösser angelegt machen. Dass wir die Berührungängste abbauen, Mauern durchbrechen und neue Rollen einnehmen. Das ist total faszinierend.

Ich denke, Zweisprachigkeit ist nicht per se etwas, das Innovation auslöst. Aber sie führt zu einer höheren **Sensibilität** dafür, dass das Gegenüber nicht gleich ist, dass es anders tickt. Spezifisch für Biel ist die dadurch geförderte höhere **Toleranz**: Kleine Fehler spielen überhaupt keine Rolle. Diese Offenheit und Akzeptanz von Schwächen, von Ungenauigkeit, die etwas saloppere Art – das alles trägt dazu bei, dass die Hürde, etwas auszuprobieren, kleiner ist. Dafür sind die Hürden in der Umsetzung höher: Es muss in beiden Sprachen funktionieren, du kannst nicht einfach nur Mitarbeitende anstellen, die kompetent sind, sie müssen auch noch bilingue sein oder sich darauf einlassen können. Das ist aufwendiger. Aber eben auch spannender.

Mehr Informationen zum Pilotprojekt «FokusArbeit»:
<https://go.fhnw.ch/mR6xPW>.

→

Susanne Bachmann, Dr., Soziologin,
wissenschaftliche Mitarbeiterin
an der Hochschule für Soziale
Arbeit FHNW.
susanne.bachmann@fhnw.ch

Pascal Engler, Dr., Sozialarbeiter,
Dozent an der Hochschule für
Soziale Arbeit FHNW.
pascal.engler@fhnw.ch

Literatur

Clavel, E. (2023): Les facteurs qui influencent les décisions des assistantes. Lausanne: Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), Université de Lausanne (unveröff.).

Beyeler, M./Coullery, P./Richard, T./Hobi, L. (2023): Sozialhilfe in Schweizer Städten. Die Kennzahlen 2022 im Vergleich. Herausgegeben von der Berner Fachhochschule (BFH) und der Städteinitiative Sozialpolitik. Winterthur: Städteinitiative. https://staedteinitiative.ch/de/Info/Kennzahlen_Sozialhilfe/Kennzahlenbericht_aktuell (Zugriff 21.3.2024).

Quellen «Biel in Zahlen»

Stadt Biel/Bienne (April 2024): Statistisches Factsheet. Biel: Präsidialdirektion. https://www.biel-bienne.ch/public/upload/assets/912/master_stat_factsheet-%28PR01206559%29.pdf?fp=15 (Zugriff 24.4.2024).

BFS (Dez. 2023): Sozialhilfebeziehende in der Schweiz 2022. Rückgang der Sozialhilfequote auf 2,9 %. BFS aktuell. Neuchâtel: BFS. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/28825014/master> (Zugriff 24.4.2024).

Städteinitiative Sozialpolitik (2023): Sozialhilfe in Schweizer Städten. Die Kennzahlen 2022 im Vergleich. Winterthur: Städteinitiative. https://staedteinitiative.ch/cmsfiles/bericht_2022_sozialhilfe_staedte.pdf (Zugriff 24.4.2024).

1 «Die französischsprachigen SAR [Sozialarbeitenden] sind zurückhaltender, wenn es darum geht, beide Profile in berufliche Massnahmen zu schicken: Für das Profil 1 sagen 17,65 % «Nein», verglichen mit 0,00 % der deutschsprachigen SAR. Für das zweite Profil antworten 47,06 % der französischsprachigen SAR mit «Nein», gegenüber nur 26,92 % der deutschsprachigen SAR» (Clavel 2023: Seite 42).