



Qualitäts- und Leistungscheck Sozialdienste (QLS)

Synthesebericht

Qualitäts- und Leistungscheck Sozialdienste (QLS)

Synthesebericht

Simon Steger, Laura Straub und Daniel Iseli

22.04.2015

Der vorliegende Synthesebericht wurde von der Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit, im Auftrag des Sozialamts der Kantonalen Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF) erstellt.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Theoretischer Rahmen	6
2.1	Begriffsdefinitionen	6
2.2	Funktionsmodell	6
3	Analyseinstrument	9
3.1	DWH-Kennzahlenanalyse	9
3.1.1	Daten	9
3.1.2	Kennzahlen	9
3.1.3	Datenauswertung	11
3.2	QLS-Onlinebefragung	11
3.2.1	Daten	11
3.2.2	Indikatoren	11
3.2.3	Auswertung	12
4	Beratungskonzept	14
4.1	Zielsetzung	14
4.2	Grundsätze	15
5	Analyse der Kennzahlen	16
5.1	Kennzahlen differenzierte wirtschaftliche Hilfe	16
5.2	Kennzahlen zur Bemessung wirtschaftliche Hilfe	17
5.3	Kennzahlen zur Erlösbewirtschaftung	17
5.4	Kennzahlen zur Arbeitsweise	17
5.5	Kennzahlen zur Aufbauorganisation und Ablaufstrukturen	18
5.6	Kennzahlen zu den Ablaufstrukturen	18
5.7	Kennzahlen zur Steuerung der Fallzuteilung	18
5.8	Kennzahlen zu Bezugsdauer und wiederkehrenden Fällen	19
5.9	Kennzahlen zur Personalführung	19
5.10	Kennzahlen zum Qualitätsmanagement	19
5.11	Kennzahlen zur Missbrauchsprävention	19
6	Analyse der Selbstbeurteilung	21
6.1	Kernprozess Wirtschaftliche Sozialhilfe	21
6.2	Kernprozess Persönliche Sozialhilfe	22
6.3	Managementprozesse	23
6.4	Supportprozesse	25
7	Zusammenfassung	26
7.1	Analyse der Kennzahlen	26
7.2	Analyse der Selbstbeurteilung	26
7.2.1	Kernprozess Wirtschaftliche Sozialhilfe	27
7.2.2	Kernprozess Persönliche Sozialhilfe	27
7.2.3	Managementprozesse	27
7.2.4	Supportprozesse	28
8	Handlungsempfehlungen für Sozialdienste	29
8.1	Reduktion der Fallbelastung und Besetzung der Sozialarbeitsstellen	29
8.2	Effektive Hilfe in den ersten sechs Monaten	29
8.3	Erhöhung des Zeitanteils für klientenbezogenene Arbeit	29
8.4	Kollegiale Beratung	29
8.5	Analyse des Aufwand-/Ertragsverhältnisses	30
8.6	Monitoring und Reduktion Übrige situationsbedingte Leistungen	30
8.7	Konsequente Geltendmachung von Übrigen Rückerstattungen	30
8.8	Analyse der Prämien für die Krankengrundversicherung	31
8.9	Analyse des Grundbedarfs	31
8.10	Analyse der teuersten Sozialhilfe-Fälle	31

8.11 Unterstützung durch Sozialbehörde	31
9 Quellenverzeichnis	32
10 Tabellenverzeichnis	33
Anhang: Indikatoren der QLS-Onlinebefragung	34

1 Einleitung

Die Berner Fachhochschule hat von August bis Dezember 2014 in acht bernischen Sozialdiensten den Qualitäts- und Leistungscheck (QLS) durchgeführt. Der QLS geht der Frage nach, wie die intern beeinflussbaren Qualitäts- und Leistungsaspekte sowie Kostenaspekte in den Sozialdiensten ein- und umgesetzt werden.

Der QLS besteht aus den folgenden zwei Teilen:

1. Analyse der Kennzahlen
2. Analyse der Selbstbeurteilung

Der vorliegende Synthesebericht wurde von der Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit (BFH), im Auftrag des Sozialamts der Kantonalen Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF) erstellt. Der Bericht fasst die Erkenntnisse beider Teile zusammen und enthält wo möglich Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Kosteneffizienz und Abläufe.

Alle Aussagen im vorliegenden Bericht beruhen auf den Angaben der Sozialdienste im Rahmen des QLS (Selbstbeurteilung), resp. auf den Zahlen der Statistik der differenzierten wirtschaftlichen Hilfe (2013) und der Sozialhilfestatistik (2013).

In der Auswertung wird als Vergleichswert (Benchmark) nicht der kantonale Durchschnitt aller Sozialdienste, sondern der jeweilige Durchschnitt der Werte von vier Sozialdiensten mit Bonus- bzw. Malus-Status verwendet. Da lediglich drei Sozialdienste im Malus-Bereich lagen, wurde der entsprechende Benchmark durch den Wert eines Sozialdienstes ergänzt, der an der Grenze zum Malus, jedoch im kostenneutralen Bereich lag.

2 Theoretischer Rahmen

2.1 Begriffsdefinitionen

Der Begriff (Dienstleistungs-) **Qualität** kann als die Fähigkeit eines Sozialdienstes bezeichnet werden, die wirtschaftliche Hilfe gemäss den Erwartungen der Anspruchsgruppen (Gesellschaft, Sozialhilfebeziehende etc.) auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erbringen (Bruhn, 2011, S. 38). Qualität ist demnach die Gesamtheit der Merkmale und Eigenschaften der wirtschaftlichen Hilfe, die notwendig sind, um bestimmten Erfordernissen oder Zielsetzungen gerecht zu werden. Qualität in personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen ist kein absoluter Wert, sondern unterliegt stets einem Aushandlungsprozess beteiligter Akteure (Schaarschuch & Schnurr, 2004).

Der Begriff **Leistung** bezeichnet sowohl die Tätigkeiten (Verhalten oder betriebliche Funktionen) in einer Organisation als auch die Ergebnisse (Becker, 2009). Als Ergebnisse einer Organisation sind insbesondere die Masse der Effizienz sowie der Effektivität relevant. Beim Mass der Effizienz (Wirtschaftlichkeit) geht es um die Frage, ob ein Sozialdienst die gesetzlich vorgegebenen Leistungen mit möglichst optimalem Mittel- und Ressourceneinsatz erbringt. Beim Mass der Effektivität (Wirksamkeit) geht es um die Frage, ob ein Sozialdienst die politisch intendierten Wirkungsziele der Sozialhilfe mit den Leistungen der wirtschaftlichen und persönlichen Hilfe erreicht (Schedler & Proeller, 2009, S. 77).

Der Begriff **Kosteneffizienz** wird in der Literatur uneinheitlich verwendet: Entweder wird darunter a) der Vergleich der Leistungen mit den Kosten (Wirtschaftlichkeit im engeren Sinne) verstanden oder b) der Vergleich der Kosten mit den Wirkungen (Wirtschaftlichkeit im weiteren Sinne) (Krems, 2014).¹ Sowohl die Wirtschaftlichkeit (z.B. Aufwand-Ertragsverhältnis) als auch Aspekte der Wirksamkeit (z.B. Ablösungen von der Sozialhilfe) können die Kosten eines Sozialdienstes beeinflussen. Im Bonus-Malus-System wird Kosteneffizienz als das Mass der Abweichung der effektiven Sozialhilfekosten von den geschätzten Kosten verstanden, die aufgrund eines Regressionsmodells berechnet werden (GEF, 2014; Ecoplan, 2009, S. 3). Es geht um die Frage, ob sich die effektiven Kosten eines Sozialdienstes unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen (Soziallastfaktoren) innerhalb von plus/minus 30 Prozent der zu erwartenden Kosten bewegen.

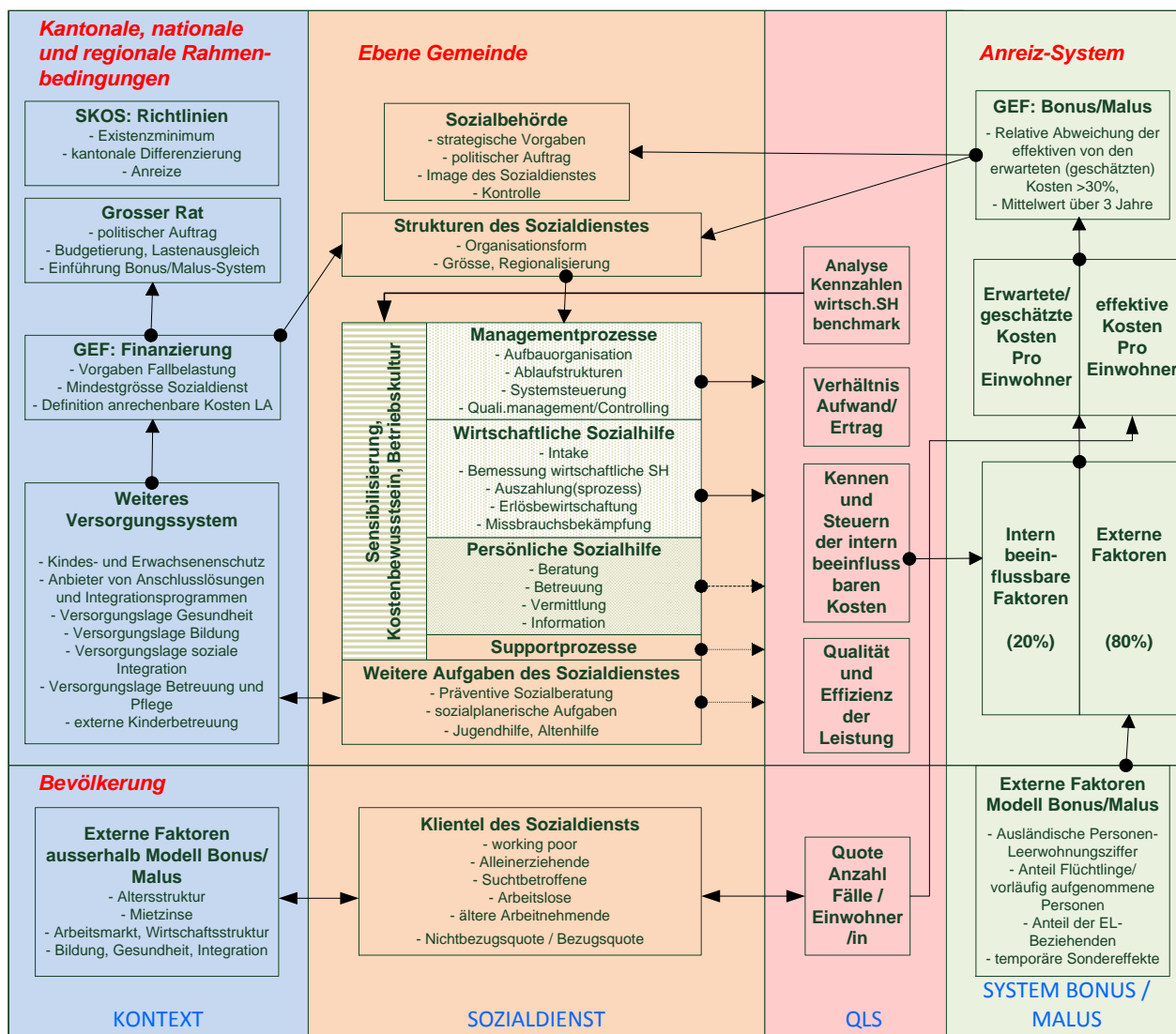
Der **Qualitäts- und Leistungscheck Sozialdienste (QLS)** ist eine Analyse jener Qualitäts- und Leistungsmerkmalen der Sozialhilfe, die zur Erreichung von Kosteneffizienz notwendig sind. Dahinter steht die Annahme, dass über die Messung und Verbesserung der Prozessqualität in der wirtschaftlichen Hilfe die Kosteneffizienz verbessert werden kann. Die Begriffe Qualität, Leistung und Kosteneffizienz hängen eng zusammen. Im Rahmen des Bonus-Malus-Systems sowie des QLS steht die Kosteneffizienz im Vordergrund, die nur einen Aspekt der Qualitätsbeurteilung der Sozialhilfe darstellt. Im QLS werden in einem ersten Teil die Aufwände und Erträge der Sozialdienste anhand finanzieller Kennzahlen detailliert analysiert. Für den zweiten Teil der Analyse wurde zuerst die Qualität der Prozesse in der Sozialhilfe in Zusammenarbeit mit Auftraggeberin und Praxispartnern operationalisiert. In einem zweiten Schritt wird die Qualität im Rahmen einer Online-Befragung anhand der definierten Indikatoren bewertet. Anschliessend werden den Sozialdiensten Massnahmen zur Qualitätsverbesserung empfohlen.

2.2 Funktionsmodell

Als Grundlage, für die Entwicklung des Qualitäts- und Leistungscheck Sozialdienste (QLS), wurde ein grafisches Funktionsmodell erstellt (Abb. 1). Das Modell bildet die Komplexität der Zusammenhänge zwischen den Kontextbedingungen, den Strukturen, Prozessen und Ergebnissen des Sozialdienstes sowie dem Bonus-Malus-System ab und ermöglicht so ein besseres Problemverständnis. Zudem dient das Modell dazu, Annahmen über die Auswirkungen der Qualitäts- und Leistungsaspekte auf die Kosteneffizienz zu entwickeln.

¹ Für die Relation von Wirkung und Kosten liegt keine allgemein akzeptierte Definition vor. In der englischsprachigen Literatur wird der Begriff cost-effectiveness verwendet (Krems, 2014).

Abbildung 1: Funktionsmodell



© Tobias Fritschi und Philipp Schneider, Fachbereich Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule

Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, wird die Ausgestaltung der Sozialhilfe und die Arbeit der Sozialdienste durch **kantonale und nationale Rahmenbedingungen** beeinflusst. Der Grosse Rat bestimmt die Kostenaufteilung der geleisteten Sozialhilfe zwischen Kanton und Gemeinden und gibt der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (GEF), als sogenannte Leistungsbestellerin in der Sozialhilfe, Vorgaben über die Mindestgrösse eines Sozialdienstes oder die anrechenbaren Kosten. Der Grosse Rat des Kantons Bern hat das Bonus-Malus-System in Art. 80d ff. des Sozialhilfegesetzes (SHG) vom 1.1.2012 verankert.

Die **Gemeinde(-verwaltung)** und weitere Institutionen in ihrem Versorgungsgebiet sind die Leistungserbringenden in der Sozialhilfe. Die Sozialbehörde als strategisches Organ beaufsichtigt und steuert den Sozialdienst, prägt aber auch das Versorgungssystem in der Gemeinde oder im Gemeindeverband mit. Zur Dimension **Bevölkerung** gehören Faktoren ausserhalb des Bonus-Malus-Systems wie die Altersstruktur oder die Gesundheit, welche sich ebenfalls auf die Strukturen und Angebote des Versorgungssystems auswirken. Das Versorgungssystem enthält verschiedene Institutionen (z.B. Integrationsprogramme), mit denen der Sozialdienst zusammenarbeitet, um die Eingliederung von Personen und deren finanzielle Unabhängigkeit zu fördern.

Der **Sozialdienst** hat eine bestimmte Organisationstruktur (z.B. Gemeindesozialdienste oder regionale Sozialdienste eines Gemeindeverbands, kleine kommunale bis grosse städtische Sozialdienste) und eine Betriebskultur, die u.a. das Kostenbewusstsein umfasst. Der Sozialdienst als

Organisation ist ferner ein System von Prozessen. Dazu gehören Kernprozesse (wirtschaftliche und persönliche Hilfe), Managementprozesse (Führung) und Supportprozesse (Administration). Dazu kommen weitere Aufgaben wie die präventive Sozialberatung. Das Ziel des Sozialdienstes ist es, entsprechend den verschiedenen Zielsetzungen Wirkungen bei den Leistungsempfängerinnen zu erzielen. Sozialhilfebeziehende sind eine heterogene Gruppe, welche unterschiedliche Altersgruppen mit verschiedenen sozialen Problemlagen umfasst. Sozialhilfebeziehende beeinflussen die Prozesse und Ergebnisse der wirtschaftlichen und insbesondere der persönlichen Hilfe, da insbesondere die persönliche Hilfe immer eine Co-Produktion zwischen Fachkraft und Sozialhilfebeziehenden ist.

Mit dem **Bonus-Malus-System** werden kosteneffizient arbeitende Sozialdienste monetär belohnt und Sozialdiensten mit unerklärbar hohen Sozialhilfekosten wird ein finanzieller Malus verfügt. Im Rahmen der Teilrevision des Finanz- und Lastenausgleichs 2012 wurden Anreize eingebaut, die ein „Kosten optimierendes Verhalten“ der Gemeinden fördern sollen. Mit Hilfe eines „Bonus-Malus-Systems“ werden kosteneffizient arbeitende Sozialdienste finanziell belohnt und Sozialdienste mit unerklärbar hohen Sozialhilfekosten sanktioniert.

Das System berücksichtigt, dass die Gemeinden und Gemeindeverbände, die einen Sozialdienst führen, eine unterschiedliche Sozialbelastung haben. Der Kanton vergleicht die statistisch geschätzten Kosten (individuelle Ausgangslage) mit den effektiven Sozialhilfekosten im Dreijahres-Durchschnitt, um die Kosteneffizienz als Abweichung zu ermitteln (GEF, 2014). Da annähernd 80 % der Sozialhilfekosten eines Sozialdienstes statistisch durch bestimmte Faktoren erklärt werden können, ist mit der Einführung des Bonus-Malus-Systems die Kernannahme verbunden, dass rund *20% der Kosten* in der wirtschaftlichen Sozialhilfe *intern* beeinflusst werden können. Der QLS bezieht sich auf die **intern beeinflussbaren Faktoren**, nicht auf externe Faktoren wie das Bonus-Malus-Modell.

3 Analyseinstrument

Ausgangspunkt des Qualitäts- und Leistungschecks ist die Problemanalyse, welche anhand eines Indikatorensets erfolgt und die qualitäts-, leistungs- und die kostenrelevanten Dimensionen in der Sozialhilfe abbildet. Dafür stehen im Qualitäts- und Leistungscheck zwei diagnostische Verfahren zur Verfügung: Die Analyse der Kennzahlen aus der „Differenzierten Wirtschaftlichen Hilfe“ (DWH) fokussiert auf die finanziellen Aspekte der Leistungserbringung in der Sozialhilfe und vergleicht die Indikatoren zur Kosten- und Ertragsstruktur verschiedener Sozialdienste (Benchmarking). Die Qualität und Effizienz der Kern-, Management- und Supportprozesse werden auf Basis einer *Online-Mitarbeitendenbefragung* analysiert (Selbstevaluation der Mitarbeitenden).

Beide Verfahren sollen den Sozialdiensten mit Malus-Status ermöglichen a) beeinflussbare Kostentreiber zu orten, b) gesetzlich, ethisch und fachlich vertretbares Optimierungspotential in Strukturen und Prozessen des Sozialdienstes ausfindig zu machen, c) allfällige Ansätze zur qualitativen Verbesserung des professionellen Handelns in den Prozessen der wirtschaftlichen Sozialhilfe zu identifizieren und d) externe Umweltfaktoren zu eruieren, welche den Malus-Status des Sozialdienstes mitbeeinflussen.

Dem QLS liegt damit die vorläufige Annahme zugrunde, dass sich Faktoren wie Kostenbewusstsein, effiziente Abläufe, eine funktionierende Kosten- und Einnahmekontrolle (z.B. Erlösbewirtschaftung), gezieltes Management (z.B. Kompetenzregelungen) und fachliche Integrationsbemühungen positiv auf die Kosteneffizienz auswirken. Die Annahmen werden im Verlaufe der Durchführung des QLS überprüft.

3.1 DWH-Kennzahlenanalyse

3.1.1 Daten

Seit dem Jahr 2012 verfügt das Kantonale Sozialamt (SOA) über die Daten der differenzierten wirtschaftlichen Hilfe (DWH). Sie enthält alle relevanten Ausgaben und Einnahmen der wirtschaftlichen Hilfe auf Dossier- und Sozialdienstebene. Beim verwendeten DSHR-Datensatz handelt es sich um einen Zusammenzug der plausibilisierten und auf Ebene Sozialdienst aggregierten Daten des vorausgegangenen Kalenderjahres. Diese Daten werden zur Konstruktion einer Reihe von Kosten- und Ertragsindikatoren verwendet.

3.1.2 Kennzahlen

Für die Analyse der finanziellen Aspekte der Sozialhilfe werden aus der DWH 28 Indikatoren extrahiert, welche ein vertieftes Verständnis von den durchschnittlichen Kosten und Erträge eines Sozialdienstes ermöglichen (vgl. Tabelle 1). Zudem unterstützen die Kennzahlen systematische Vergleiche zwischen den 66 Sozialdiensten hinsichtlich ihrer spezifischen Kosten- und Ertragssituation. Die Indikatoren messen entweder den Anteil einer Aufwand bzw. Ertragsposition am Gesamtaufwand oder die Kosten bzw. Erträge pro Fall (Dossier). Bei diesen Indikatoren haben Modellrechnungen gezeigt, dass sich Sozialdienste im Malus teilweise von Sozialdiensten im Bonusbereich bzw. im neutralen Bereich unterscheiden. Darüber hinaus korrelieren die Indikatoren (insbesondere zum Ertragsverhältnis, zu Wohn- und Gesundheitskosten, Integrationszulagen, zu Erträgen aus Sozialversicherungen und weiteren Rückerstattungen von Klienten und Verwandten) mit dem Rating im Bonus-Malus-System. Es ist daher davon auszugehen, dass die berechneten Indikatoren das Abschneiden im Bonus-Malus-System beeinflussen.

Tabelle 1: Kennzahlen für die Analyse der differenzierten wirtschaftlichen Hilfe (DWH)

Aufwand- Ertragsverhältnis	Anteil Ertrag am Gesamtaufwand (in %)	
Aufwände	Anteil Grundbedarf am Gesamtaufwand (in %)	
	Grundbedarf pro Fall (in Fr.)	
	Anteil Gesundheitskosten (exkl. Krankenkassen-Prämien) am Gesamtaufwand (in %)	
	Gesundheitskosten (exkl. Krankenkassen-Prämien) pro Fall (in Fr.)	
	Anteil Krankenkassen-Prämien Grundversicherungen am Gesamtaufwand (in %)	
	Krankenkassen-Prämien Grundversicherungen pro Fall (in %)	
	Anteil Aufwand Wohnkosten (inkl. Nebenkosten) am Gesamtaufwand (in %)	
	Aufwand Wohnkosten (inkl. Nebenkosten) pro Fall (in Fr.)	
	Anteil Übrige SIL am Gesamtaufwand	
	Übrige SIL pro Fall	
	Anteil Nebenkosten von Massnahmen mit KES-Beschluss und Kosten für Massnahmen ohne KES-Beschluss am Gesamtaufwand (in %)	
	Nebenkosten von Massnahmen mit KES-Beschluss und Kosten für Massnahmen ohne KES-Beschluss pro Fall (in Fr.)	
	Erträge	Bruttoertrag pro Fall
		Anteil Ertrag Erwerbseinkommen am Gesamtertrag (in %)
Bruttoertrag Erwerbseinkommen pro Fall (in Fr.)		
Anteil Ertrag IV-Taggelder und -Renten am Gesamtertrag (in %)		
Bruttoertrag IV-Taggelder und -Renten pro Fall (in Fr.)		
Anteil Ertrag aus Sozialversicherungen (ALV, IV, übrige Sozialversicherungen) am Gesamtertrag (in %)		
Bruttoertrag aus Sozialversicherungen (ALV, IV, übrige Sozialversicherungen) pro Fall (in Fr.)		
Anteil Ertrag Gesundheitskosten (Krankenkassen-Rückerstattungen am Gesamtertrag) (in %)		
Ertrag Gesundheitskosten (Krankenkassen-Rückerstattungen) pro Fall (in Fr.)		
Anteil übrige Rückerstattungen am Gesamtertrag (in %)		
Übrige Rückerstattungen pro Fall (in Fr.)		
Anteil übrige Rückerstattungen (persönliche Rückerstattungen, Elternbeiträge, Verwandtenunterstützung und heimatliche Vergütungen) am Gesamtertrag (in %)		
Übrige Rückerstattungen (persönliche Rückerstattungen, Elternbeiträge, Verwandtenunterstützung und heimatliche Vergütungen) pro Fall (in Fr.)		
Quoten	Sozialhilfequote	
	Deckungsquote	

3.1.3 Datenauswertung

Für die Auswertung der DWH-Daten werden der Anteil einer Aufwand bzw. Ertragsposition am Gesamtaufwand oder die Kosten bzw. Erträge pro Fall (Dossier) berechnet. Die Analyse der Kennzahlen erfolgt durch einen Vergleich des analysierten Sozialdienstes mit den Durchschnittswerten von Sozialdiensten im Bonus-Bereich des Rankings. Der Vergleich (Benchmark) ermöglicht Rückschlüsse darauf, welche bonus- bzw. malus-relevanten Kosten eines Sozialdienstes überdurchschnittlich hoch und welche Erträge unterdurchschnittlich tief sind.

3.2 QLS-Onlinebefragung

3.2.1 Daten

Die (selbst-)Analyse der Qualität organisatorischer Strukturen und Prozesse basiert auf den Daten einer selbstorganisierten Onlinebefragung. Die Befragung findet jeweils im August eines Kalenderjahres statt und richtet sich an die Sozialdienstleitenden, Sozialarbeitenden sowie an die administrativen Mitarbeitenden eines Sozialdienstes. Die Befragung wird mit der Software Limesurvey durchgeführt und kann von den Mitarbeitenden direkt am Arbeitsplatz ausgefüllt werden (vgl. Abbildung 3). Für Vergleichszwecke werden jährlich die Mitarbeitenden von drei bis fünf Sozialdiensten im Bonusbereich befragt.

Abbildung 4: Ausschnitt aus der QLS-Onlinebefragung

The screenshot shows a survey interface from the Berner Fachhochschule. At the top left is the logo 'BFH' and the text 'Berner Fachhochschule'. To the right is 'Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement'. The main title is 'Qualitäts- und Leistungscheck Sozialdienste' with a progress bar below it showing '0%' and '100%'. The question is: 'Die Zuständigkeit für zu unterstützende Personen/Familien wird in jedem Unterstützungsfall geprüft bezüglich ... (Mehrfachantworten möglich)'. Below the question is a list of checkboxes with corresponding text: 'örtliche Zuständigkeit', 'Bürgergemeinde', 'zurückgekehrte Auslandschweizer', 'weniger als zwei Jahre im Kanton', 'Anderes' (with a text input field), and 'Keine Antwort / Weiss nicht'. In the bottom right corner of the form area, the code 'QLS_01_02_01_01' is visible.

3.2.2 Indikatoren

Der Befragung liegt das Verständnis zugrunde, dass eine Organisation u.a. ein System von Prozessen ist (Rüegg-Stürm, 2003, S. 64). In der Sozialhilfe umfassen die Kernprozesse sowohl die wirtschaftliche als auch persönliche Hilfe. Die dazugehörigen Indikatoren basieren auf diversen Items zur Einhaltung zentraler, methodisch-fachlicher Grundsätze in der wirtschaftlichen und persönlichen Sozialhilfe. Richtungsweisend für die Identifikation geeigneter Indikatoren war die Kernfrage, welche Aspekte einen guten Sozialdienst abbilden. Ergänzt wurden diese Indikatoren mit Fragen zu den Management- und Supportprozessen. Die Management- oder Führungsprozesse dienen der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Organisation. Die Support- oder Unterstützungsprozesse sind die Bereitstellung der Infrastruktur sowie die Erbringung interner Dienstleistungen, damit die Kernprozesse effektiv und effizient erbracht werden können.

In der Onlinebefragung werden die einzelnen Mitarbeitenden eingeladen, primär Aspekte der Prozessqualität in „ihrem“ Sozialdienst vor dem Hintergrund ihres spezifischen Wissens über die Organisation zu bewerten. Über eine Selbstanalyse der externen, nicht beeinflussbaren,

kostentreibenden Faktoren können zudem Einflüsse ausserhalb des Bonus-Malus-Systems aufgezeigt werden, welche das Malus-Statut eines Dienstes mitbegründen.

Das Indikatorenset basiert auf grundlegenden Annahmen aus der Organisationstheorie (Schneider et al., 2011; Rüegg-Stürm, 2003; Preis 2010) sowie langjährigen Projekterfahrungen der Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit. Die einzelnen Indikatoren wurden von der BFH in Zusammenarbeit mit Vertretern der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (GEF) sowie mit Sozialdienstleitenden entwickelt. Die QLS-Onlinebefragung wurde dann mittels Items operationalisiert. Items sind Aussagen über die Prozesse des Sozialdienstes, zu denen die Befragten Zustimmung oder Ablehnung in vorgegebenen Abstufungen äussern können. Die Antworten der Mitarbeitenden werden aggregiert und auf Ebene Sozialdienst ausgewertet. Insgesamt wurden für die befragten Sozialdienst 55 Indikatoren berechnet und fünf Fokusbereichen zugeordnet (vgl. Abbildung 5; vgl. Anhang 1).

Abbildung 6: Fokusbereiche und Indikatoren der QLS-Onlinebefragung



3.2.3 Auswertung

Die Auswertung der QLS-Onlinebefragung beinhaltet eine sozialdienstbezogene Auswertung mit Homogenitätstest sowie einen Benchmark (vgl. Abbildung 7). Für die sozialdienstinterne Auswertung werden die Prozesse des Sozialdienstes aufgrund der Antworten der Mitarbeitenden mit Durchschnittswerten und Anteilen bewertet und in der Auswertung inkl. der Vergleichswerte des Benchmarks dargestellt. Der Benchmark zeigt immer das Abschneiden der drei Sozialdienste im Bonus-Bereich des Ratings zum Vergleich. Im Beispiel unten (Abbildung 8) beruht der Durchschnitt von 3.6 auf den Antworten von fünf Mitarbeitenden eines Sozialdienstes auf einer Likert-Skala mit Antwortmöglichkeiten zwischen 1 („trifft überhaupt nicht zu“) und 5 („trifft vollumfänglich zu“). Die Farbgebung bei den Zahlenwerten informiert über das Abschneiden des Sozialdienstes im Vergleich

zu den Benchmark-Sozialdiensten. Das Feld ist grün sofern der Wert höher ist als beim Benchmark, orange sofern gleich gross oder bis 19.9 Prozent tiefer, und rot sofern 20 und mehr Prozent tiefer als der Benchmark (Ampelfunktion). Das „N“ gibt die Anzahl der befragten Personen im Sozialdienst bzw. für den Benchmark an.

In Ergänzung zu den Mittelwerten gibt der Homogenitätstest die Einheitlichkeit der Antworten innerhalb des eigenen Sozialdienstes an. Ein grünes Feld heisst, dass die Frage innerhalb des Sozialdienstes von allen Teilnehmenden einheitlich beantwortet wurde. Die Streuung aller Werte ist entsprechend gering (Varianz < 0.5) und die Frage wurde von mindestens 80% der Teilnehmenden beantwortet. Bei einem orangen Feld wurde die betreffende Frage innerhalb des Sozialdienstes von allen Teilnehmenden ähnlich beantwortet, die Streuung aller Werte (Varianz) liegt zwischen 0.51 und 0.79 oder die Fragen wurden von 21 bis 33 Prozent aller Teilnehmenden nicht beantwortet. Wurde eine Frage innerhalb des Sozialdienstes uneinheitlich beantwortet, wird dies durch ein rotes Feld signalisiert. Hier ist die Streuung der Werte entsprechend gross (Varianz > 0.8) oder mehr als einen Drittel der Teilnehmenden hat die Frage nicht beantwortet.

Abbildung 9: Beispiel für die Darstellung eines Indikators

Frage	Eigener Sozialdienst			Benchmark		
	Durchschnitt	Weiss nicht (in%)	N	Durchschnitt	Weiss nicht (in%)	N
Auszahlungen basieren in jedem Fall auf einer durch die Leitung genehmigten Unterstützungsverfügung.	3.6	20.0	5	4.1	0.0	36

4 Beratungskonzept

Der Qualitäts- und Leistungscheck Sozialdienst (QLS) ist ein prozessorientiertes und Indikatoren gestütztes Beratungsangebot für Sozialdienste, um sie in Phasen der Veränderung und Neuorientierung zu unterstützen. Es ist als Antwort auf die Einführung des Bonus-Malus-Systems im Bereich der individuellen Sozialhilfe im Kanton Bern entwickelt worden. Als solches richtet sich das Angebot einerseits an Sozialdienste im Malus-Bereich des Benchmarks. Es erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF), welche einen Teil der Daten zur Verfügung stellt und die Auswertung des QLS im Sinne einer Empfehlung an die betroffenen Sozialdienste schickt. Unabhängig vom Bonus-Malus-System im Bereich der wirtschaftlichen Sozialhilfe kann der QLS auch als ein effizientes Beratungsangebot zur Unterstützung von Sozialdiensten bei der Qualitätsentwicklung und Qualitätsverbesserung verwendet werden. Dafür sind vier Phasen zu durchlaufen (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Die vier Phasen des Qualitäts- und Leistungschecks Sozialdienste

Phasen	Ergebnis
1 Datenbeschaffung / Datenerhebung	Grundlagen für Organisationsanalyse
2 Datenauswertung	Identifikation des Entwicklungspotentials
3 Bericht und Rückkoppelung	Zusammenfassung und Kommunikation der Ergebnisse und Lösungsansätze
4 Abschlussgespräch	Diskussion von Bericht, Handlungsoptionen und Vorgehen

Dem QLS liegt die Annahme zugrunde, dass organisatorische Veränderungen eine systematische und möglichst quantifizierbare Organisationsdiagnose voraussetzen. Insbesondere erfordern organisatorische Verbesserungsmassnahmen empirisches Wissen über Problembereiche und deren Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation. In der ersten Phase der indikatorenbasierten Organisationsdiagnose werden diese Grundlagendaten erhoben. Die generierten Informationen über sozialdienstliche Strukturen, Arbeitsabläufe und Ergebnisse werden ausgewertet und zur Identifikation von Entwicklungspotentialen der Sozialdienste verwendet (Phase 2). Die Analyseergebnisse bilden die Grundlage für die Sensibilisierung auf Qualitätsfragen und die Entwicklung von Lösungsansätzen (Phase 3). Diskussion und Priorisierung von Veränderungsmöglichkeiten werden im Rahmen eines Abschlussgesprächs mit der Sozialdienstleitung und/oder mit den Mitarbeitenden angestossen (Phase 4).

In diesem Sinne folgt das Vorgehen dem auf Kurt Lewin zurückgehenden Survey-Feedback Ansatz, einem der wichtigsten methodischen Ansätze der Organisationsentwicklung (Hanft 2004, S. 158). Eine Unterstützung bei der konkreten Umsetzung von Verbesserungsmassnahmen ist ebenfalls möglich, gehört jedoch nicht mehr zum QLS im engeren Sinn und muss zusätzlich finanziert werden.

4.1 Zielsetzung

Das Beratungsangebot orientiert sich in seinen Zielsetzungen an jenen der Organisationsberatung (Königswieser & Hillebrand 2011, S. 20): Ziel des QLS ist die Initiierung und Begleitung von nachhaltigen Lern- und Erneuerungsprozessen, welche Qualitätsverbesserungen anstossen und Sozialdienste dadurch effizienter machen. Die Leistungserbringung in der Sozialhilfe soll einem angemessenen Qualitätsstandard entsprechen und zu vertretbaren Kosten erfolgen. Den Mitarbeitenden von Sozialdiensten ermöglicht das Angebot ein vertieftes Verständnis über ihre Organisation, es schlägt kostenrelevante Massnahmen vor und zeigt den Verantwortungsträgern massgeschneiderte Wege auf, wie die betroffenen Sozialdienste ihr Ranking im Bonus-Malus-System verbessern können.

4.2 Grundsätze

Freiwilligkeit: Der QLS folgt zwecks Initiierung von veränderten Sichtweisen und Veränderungsprozesse dem Prinzip der Freiwilligkeit. Organisatorische Lern- und Veränderungsprozesse sind auf Akzeptanz und Bereitschaft zur Veränderung angewiesen. Deshalb können Sozialdienste im Malus-Bereich frei entscheiden, ob sie das Beratungsangebot in Anspruch nehmen wollen oder nicht.

Indikatoren gestützte Diagnose: Für die Identifikation von Optimierungspotential und gezielten Lösungsmöglichkeiten setzt der QLS auf systematische Situations- und Problemanalysen. Die Analyse und Überprüfung von Kosten, Leistungen und Qualitätsaspekten erfolgt anhand von objektiven und subjektiven Indikatoren.

Beteiligung der Beschäftigten an der Diagnose: Der QLS nutzt das Wissen aller Mitglieder eines Sozialdienstes (Führung, Sozialarbeiter, administrative Sachbearbeitung) für die Analyse der Organisation. Die Befragten analysieren die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse vor dem Hintergrund ihres spezifischen Wissens über die Organisation. Der Einbezug aller Beschäftigten regt zur Reflexion über alltägliche Arbeitsprozesse, Arbeitszusammenhänge und Führungsgrundsätze an.

Bedarfsorientierung: Das Beratungsangebot richtet sich nach der spezifischen Situation eines Sozialdienstes; Unterstützung und Begleitung erfolgt je nach Ausgangslage der beteiligten Organisationen. Jeder Sozialdienst erhält einen maßgeschneiderten Abschlussbericht, der die Sozialdienstleitungen befähigen soll, auf die spezifischen Anforderungen ihrer Organisation zu reagieren.

Hilfe zur Selbsthilfe: Grundsätzlich sind die Führungskräfte für die Erreichung organisatorischer Ziele verantwortlich. Der QLS unterstützt sie bei dieser anspruchsvollen Aufgabe sowie bei der Planung und Realisierung geeigneter Veränderungsmaßnahmen. Insbesondere durch das Rückmelden der Ergebnisse (Bericht und Abschlussgespräch) sollen die Betroffenen aktiviert werden, selbst Veränderungsvorschläge zu erarbeiten und diese zu implementieren.

5 Analyse der Kennzahlen

Im Folgenden werden die Finanz-Kennzahlen analysiert. Bei den Kennzahlen handelt es sich um die Mittelwerte von jeweils vier Sozialdiensten im Bonus-Bereich sowie 3 Sozialdiensten im Malus-Bereich; ergänzt durch den Wert eines Sozialdienstes, der an der Grenze zum Malus, jedoch im kostenneutralen Bereich rangierte. Es handelt sich um kleine Stichproben, weshalb die Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren sind. Allerdings lassen sich aus den Ergebnissen erste Tendenzen ableiten.

5.1 Kennzahlen differenzierte wirtschaftliche Hilfe

In diesem Kapitel werden die Kennzahlen differenzierte wirtschaftliche Hilfe näher betrachtet. Tabelle 3 zeigt die Mittelwerte der Bonus- und Malus-SD im Vergleich.

Tabelle 3: Mittelwerts-Vergleich Bonus und Malus Sozialdienste

Kennzahlen differenzierte wirtschaftliche Hilfe	Bonus	Malus
Anteil Ertrag am Gesamtaufwand (in %)	34.9	31.8
Anteil Grundbedarf am Gesamtaufwand (in %)	29	30.9
Grundbedarf pro Fall (in Fr.)	5793	7470
Anteil Gesundheitskosten (exkl. KK-Prämien) am Gesamtaufwand (in %)	8.7	7.9
Gesundheitskosten (exkl. KK-Prämien) pro Fall (in Fr.)	1744	1869
Anteil KK-Prämien Grundversicherungen am Gesamtaufwand (in %)	12.3	11.8
KK-Prämien Grundversicherungen pro Fall (in Fr.)	2457	2850
Anteil Aufwand Wohnkosten (inkl. Nebenkosten) am Gesamtaufwand (in %)	23.4	25.8
Aufwand Wohnkosten (inkl. Nebenkosten) pro Fall (in Fr.)	4682	4630
Anteil übrige SIL am Gesamtaufwand (in %)	6.1	7.1
Übrige SIL pro Fall (in Fr.)	1213	1706
Anteil Nebenkosten von Massnahmen mit KES-Beschluss und Kosten für Massnahmen ohne KES-Beschluss am Gesamtaufwand (in %)	14.9	10.1
Nebenkosten von Massnahmen mit KES-Beschluss und Kosten für Massnahmen ohne KES-Beschluss pro Fall (in Fr.)	2974	2415
Bruttoertrag pro Fall (in Fr.)	6970	7550
Anteil Ertrag Erwerbseinkommen am Gesamtertrag (in %)	21.7	28.2
Bruttoertrag Erwerbseinkommen pro Fall (in Fr.)	1512	2125
Anteil Ertrag IV-Taggelder und -Renten am Gesamtertrag in (%)	11.9	11.3
Bruttoertrag IV-Taggelder und -Renten pro Fall (in Fr.)	831	867
Anteil Ertrag aus Sozialversicherungen (ALV, IV, Einkommen aus Sozialversicherungen) am Gesamtertrag in (%)	37.7	34.5
Bruttoertrag aus Sozialversicherungen (ALV, IV, Einkommen aus Sozialversicherungen) pro Fall (in Fr.)	2629	2594
Anteil Ertrag Gesundheitskosten (KK-Rückerstatt.) am Gesamtertrag (in %)	11.9	11.8
Ertrag Gesundheitskosten (KK-Rückerstattungen) pro Fall (in Fr.)	831	879
Anteil übrige Rückerstattungen (persönliche Rückerstattungen, Elternbeiträge, Verwandtenunterstützung und heimatliche Vergütungen) am Gesamtertrag (in %)	12	6.06
Übrige Rückerstattungen (persönliche Rückerstattungen, Elternbeiträge, Verwandtenunterstützung und heimatliche Vergütungen) pro Fall (in Fr.)	840	457
Sozialhilfequote	3.6	5.8
Deckungsquote	0.75	0.77

Aus Tabelle 3 geht hervor, dass der Anteil Ertrag am Gesamtaufwand (in %) bei den Bonus-SD höher ist als bei den Malus-SD. Der Grundbedarf, die Gesundheitskosten (exkl. KK-Prämien), die KK-Prämien Grundversicherungen sowie die SIL pro Fall fallen bei den Bonus-SD deutlich tiefer aus als bei den Malus-SD. Der Grundbedarf ist in Malus-Sozialdiensten beispielsweise pro Fall und Jahr um CHF 1'677.- höher als bei Bonus-Sozialdiensten. Im Weiteren sind die ausgerichteten Prämien für die Krankengrundversicherung pro Fall und Jahr um CHF 393.- höher als bei den Vergleichssozialdiensten. Es ist unklar, weshalb die Aufwände entsprechend hoch sind.

Interessant ist zudem, dass die Malus-SD beim Aufwand Wohnkosten, Anteil Nebenkosten von Massnahmen mit KES-Beschluss und Kosten für Massnahmen ohne KES-Beschluss am Gesamtaufwand sowie pro Fall und beim Bruttoertrag sowie beim Bruttoertrag Erwerbseinkommen pro Fall bessere Werte aufweisen als die Bonus-SD. Dennoch haben die Bonus-SD höhere Werte beim Anteil Ertrag am Gesamtaufwand. Dies kommt mit grosser Wahrscheinlichkeit durch die höheren Werte beim Anteil Übrige Rückerstattungen am Gesamtertrag sowie pro Fall sowie die höheren Aufwände bei Grundbedarf und Krankengrundversicherungsprämien zustande.

5.2 Kennzahlen zur Bemessung wirtschaftliche Hilfe

Da von vielen Sozialdiensten keine Daten vorliegen und die Stichproben somit zu klein sind, lassen die Kennzahlen zur Bemessung der wirtschaftlichen Sozialhilfe keine aussagekräftigen Vergleiche zu. Beispielsweise sind die Frankenbeträge bei den Leistungskürzungen so gering, dass diese keinen grossen Einfluss auf das Gesamtergebnis haben.

5.3 Kennzahlen zur Erlösbewirtschaftung

Zur Erlösbewirtschaftung wurden nur von wenigen Sozialdiensten Kennzahlen übermittelt. Ein Vergleich der Klientenrückerstattungserträge, der Elternbeiträge, der Verwandtenunterstützungsleistungen und der erhaltenen Fonds- und Stiftungsgelder ist deshalb nicht möglich. Es sei auf oben formulierte Aussage verwiesen (Kapitel 5.1), dass die Erträge der Bonus-Sozialdienste im Bereich Übrige Rückerstattungen deutlich höher sind und das bessere Verhältnis von Aufwand (ausbezahlte Sozialhilfe) und Ertrag (Einnahmen, Erlöse) mitbegründen.

5.4 Kennzahlen zur Arbeitsweise

Tabelle 4 zeigt die Mittelwerte der Bonus- und Malus-SD im Vergleich. Hierauf wird nachfolgend näher eingegangen.

Tabelle 4: Kennzahlen zur Arbeitsweise

Kennzahlen zur Arbeitsweise	Bonus		Malus	
	Wert	N	Wert	N
Frage				
Wie hoch ist der Zeitaufwand für Gespräche/Beratungen ohne Vor- und Nachbereitung im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit, bzw. wie hoch wird der Zeitaufwand eingeschätzt (in %) ?	33.8	4	40	4
Wie ist die Verteilung zwischen Sozialhilfe- und KESB-Fällen in Prozenten?	Wert	N	Wert	N
Sozialhilfe	59	4	60.5	4
KESB-Fällen	41	4	39.5	4
Gesamtanzahl Unterstützungsfälle im Erhebungsjahr	252	4	354.3	4
Anzahl Unterstützungsfälle mit Leistungsbezug im Erhebungsjahr	230	4	331.3	4
Anzahl Unterstützungsfälle ohne Leistungsbezug im Erhebungsjahr	22	3	23	4
Anteil Unterstützungsfälle ohne Leistungsbezug an Gesamtanzahl Unterstützungsfälle im Erhebungsjahr	9.0%	3	6.1%	4

Aus Tabelle 4 geht hervor, dass die Malus-SD im Durchschnitt mehr Zeit für die Fallarbeit aufwenden. Dies ist jedoch eine Schätzung und kann nicht 1:1 als Aussage übernommen werden. Interessant ist, dass die Verteilung Sozialhilfe und Kindes-/Erwachsenenschutz bei den Bonus- und Malus-SD gleich ist. Weiter geht daraus hervor, dass die Malus-SD leicht mehr präventive Beratung durchführen als die Bonus-SD.

5.5 Kennzahlen zur Aufbauorganisation und Ablaufstrukturen

Aus Tabelle 5 geht hervor, dass die Bonus-SD im Durchschnitt mehr gemeindefinanzierte Stellen (SB und SAR) aufweisen als die Malus-SD. Bei den Malus-SD ist festzustellen, dass im Durchschnitt nicht 100% der Sozialarbeitenden-Stellen, welche durch die GEF bewilligt sind, besetzt sind. Beide (Malus und Bonus) haben zusätzliche Leitungsstellen, die Bonus-SD weisen hier im Durchschnitt einen etwas höheren Wert auf.

Tabelle 5: Kennzahlen zur Aufbauorganisation

Kennzahlen zur Aufbauorganisation	Bonus		Malus	
	Wert	N	Wert	N
Effektiv besetzte Stellenprozente im Verhältnis zu den durch die GEF bewilligten Stellenprozenten Sozialarbeitende und Sacharbeitende (in%)?				
Stellenprozente Sozialarbeit	102.8	4	95.85	4
Stellenprozente Sachbearbeitung	133.1	4	117.7	4
Stellenprozente für Leitung am 31.12. des Erhebungsjahres (Stichtag)	Wert	N	Wert	N
Stellenprozente für Leitung total	112.3	4	139	4
Stellenprozente GEF/Kanton	43.5	4	60	4
Stellenprozente Gemeinde	68.8	4	79	4
Anteil Stellenprozente Gemeinde an Stellenprozente für Leitung total	61.3%	4	56,8%	4

5.6 Kennzahlen zu den Ablaufstrukturen

Zu den Kennzahlen Ablaufstrukturen sind durch die vielen fehlenden Werte keine Aussagen möglich.

5.7 Kennzahlen zur Steuerung der Fallzuteilung

Bei den Kennzahlen zur Steuerung der Fallzuteilung geht hervor, dass Malus-Sozialdienste im Schnitt deutlich mehr Sozialhilfe-Fälle pro 100% Stelle betreuen (vgl. Tabelle 6). Die Zahlen zeigen zudem, dass es den Bonus-SD im Durchschnitt besser als den Malus-SD gelingt, unterstützte Personen wieder vom Sozialdienst abzulösen.

Tabelle 6: Kennzahlen zur Steuerung der Fallzuteilung

Kennzahlen zur Steuerung der Fallzuteilung	Bonus		Malus	
	Wert	N	Wert	N
Frage	Wert	N	Wert	N
Anzahl Sozialhilfe-Fälle pro Vollzeitstelle (100%-Sozialarbeiter/in-Stelle) am 31.12. des Erhebungsjahres?	62.8	4	92.3	4
Anzahl Ablösungen von der wirtschaftlichen Sozialhilfe im Erhebungsjahr	74.3	4	71.3	4
Ablösungsquote	32.8	4	22.5	4
Anzahl neue Unterstützungsfälle von wirtschaftlicher Sozialhilfe im Erhebungsjahr	113	4	122.5	4

5.8 Kennzahlen zu Bezugsdauer und wiederkehrenden Fällen

Aus Tabelle 7 geht hervor, dass die Wiederanmeldequote bei den Malus-SD rund 5% höher ist als bei den Bonus-SD. Zudem zeigt sich, dass Personen in Malus-SD im Durchschnitt 4,7 Monate länger Sozialhilfe beziehen als Personen in Bonus-SD.

Tabelle 7: Kennzahlen zu Bezugsdauer und wiederkehrender Fälle

Kennzahlen zur Bezugsdauer und wiederkehrenden Fällen	Bonus		Malus	
	Rate	N	Rate	N
Anteil wiederkehrende Fälle in % im Verhältnis zum Gesamttotal (Sozialhilfestatistik 2013)	37.8%	4	42.2%	4
Durchschnittliche Bezugsdauer einer unterstützten Person (in Monaten)	27.5	4	32.2	4

5.9 Kennzahlen zur Personalführung

Wie Tabelle 8 zeigt, scheint die Absenzenrate 1 bei den Malus-SD im Erhebungsjahr deutlich höher zu sein als bei den Bonus-SD. Hier gilt aber zu berücksichtigen, dass die Absenzenrate 1 nicht in Kurz- und Langzeitkranke aufgeteilt ist und daher wenig aussagekräftig ist. Interessant ist auch, dass die Fluktuationsrate bei den Malus-Sozialdiensten fast um die Hälfte tiefer ist. Offen bleibt hierbei jedoch, welches die Ursachen für die Fluktuationsraten sind (z.B. Pensionierungen).

Tabelle 8: Kennzahlen zur Personalführung

Kennzahlen zur Personalführung	Bonus		Malus	
	Rate	N	Rate	N
Absenzenrate 1 (Anzahl Mitarbeitende mit Absenzen total (ohne Lernende, Studierende und Praktikanten) zur Gesamtzahl aller Mitarbeitenden)	44.9	4	71.8	4
Absenzenrate 2 (Anzahl der Absenzenstunden aller Mitarbeitenden total zur Gesamtbeschäftigungszeit aller Mitarbeitenden)	2.8%	4	k.W.	0
Fluktuationsrate (Anzahl ausgetretene Mitarbeitende total zur Gesamtzahl aller Mitarbeitenden)	8.5%	4	4.4%	4

5.10 Kennzahlen zum Qualitätsmanagement

Tabelle 9 zeigt, dass die fünf teuersten Fälle den Bonus- und Malus-SD gleichermaßen nur teilweise bekannt sind. Der Anteil Kosten der fünf teuersten Fälle am Gesamtaufwand sind bei den Bonus-SD um 0.5% tiefer. Je nachdem wie hoch der Gesamtaufwand ist, kann dieses halbe Prozent mehr bei den Malus-SD hohe Kosten verursachen. Dies kann hier jedoch nicht genau interpretiert werden.

Tabelle 9: Kennzahlen zum Qualitätsmanagement

Kennzahlen zum Qualitätsmanagement	Bonus			Malus		
	Ja (in %)	Nein (in %)	N	Ja (in %)	Nein (in %)	N
Sind die fünf teuersten Fälle bekannt?	50	50	4	50	25	3
Frage	Wert	N		Wert	N	
Anteil Kosten der fünf teuersten Fälle am Gesamtaufwand (in%)	4.5	4		5	4	

5.11 Kennzahlen zur Missbrauchsprävention

Die Anzahl der bestätigten Missbrauchsfälle ist bei den Malus- und Bonus-SD vergleichbar (vgl. Tabelle 10). Bei den Kennzahlen zur Missbrauchsprävention ist interessant, dass die Malus-SD im

Erhebungsjahr durchschnittlich mehr ExpertInnen einbezogen haben. In Bezug auf die Summe der zu Unrecht bezogenen wirtschaftlichen Sozialhilfe können aufgrund der fehlenden Werte keine Aussagen gemacht werden.

Tabelle 10: Kennzahlen zur Missbrauchsprävention

Kennzahlen zur Missbrauchsprävention	Bonus		Malus	
	Rate	N	Rate	N
Frage				
Anzahl bestätigte Missbrauchsfälle im Erhebungsjahr	4	4	3.5	4
Anzahl Fälle, in denen externe ExpertInnen (z.B. Sozialinspektoren) einbezogen worden sind	0.5	4	2.4	4
Summe der zu Unrecht bezogenen wirtschaftlichen Sozialhilfe der bestätigten Missbrauchsfälle im Erhebungsjahr	10'926	2	0.0	2

6 Analyse der Selbstbeurteilung

Im Folgenden werden die Ergebnisse zur Selbstbeurteilung der Bonus- und Malus-Sozialdienste näher erläutert und verglichen. Hier gilt zu beachten, dass es sich durch die Selbstauskunft der Mitarbeitenden der Sozialdienste nicht um objektive Daten handelt. Es sind Selbsteinschätzungen, welche einen Anhaltspunkt geben, jedoch nur mit Vorsicht verglichen werden können. Bei den nachfolgenden Tabellen werden die Werte als abweichend angesehen, wenn sich diese um 20% oder mehr unterscheiden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Werte der Selbstbeurteilung von den Bonus- und Malus-SD insgesamt nur geringfügig unterscheiden, Malus-SD gar häufig bessere Werte in der Selbstbeurteilung aufweisen.

6.1 Kernprozess Wirtschaftliche Sozialhilfe

Nachfolgend werden die Befragungsergebnisse zum Kernprozess Wirtschaftliche Sozialhilfe erläutert.

Tabelle 11: Grundlagen Kernprozess Wirtschaftliche Sozialhilfe

Grundlagen Kernprozess Wirtschaftliche Sozialhilfe	Bonus	Malus
Die wirtschaftliche Sozialhilfe erfolgt in jedem Unterstützungsfall auf der Basis gesetzlicher und institutioneller Vorgaben.	4.7	4.8

Die Online-Befragung zeigt, dass der Prozessablauf der wirtschaftlichen Sozialhilfe sowohl bei den Malus- wie auch bei den Bonus-SD definiert ist und die wirtschaftliche Sozialhilfe nach Einschätzung der Mitarbeitenden grundsätzlich auf Basis gesetzlich und institutioneller Vorgaben erfolgt (vgl. Tabelle 11).

Die heterogenen Antworten der Mitarbeitenden aus den Malus- und den Bonus-SD enthalten den Hinweis, dass die Zuständigkeit von unterstützten Personen/Familien vorgängig möglicherweise nicht in jedem Unterstützungsfall konsequent geprüft wird bzw. der organisatorische Prozess nicht ausreichend bekannt ist (Wohnsitz, zurückgekehrte Auslandschweizer, weniger als zwei Jahre im Kanton, Burgergemeinde etc.).

Tabelle 12: Intake Kernprozess Wirtschaftliche Sozialhilfe

Intake Kernprozess Wirtschaftliche Sozialhilfe	Bonus	Malus
Leistungsansprüche, die der Sozialhilfe vorgelagert sind, werden in jedem Unterstützungsfall anhand einer Checkliste oder eines Instruments (EDV-Tool) abgeklärt.	4.0	4.4

Wie aus Tabelle 12 hervorgeht, werden sowohl in den Bonus- wie auch in den Malus-SD Leistungsansprüche, die der Sozialhilfe vorgelagert sind, grösstenteils anhand einer Checkliste oder eines Instruments (EDV-Tool) abgeklärt.

Tabelle 13: Bemessung Wirtschaftliche Sozialhilfe

Bemessung Wirtschaftliche Sozialhilfe	Bonus	Malus
Die korrekte Anwendung der gesetzlichen Grundlagen bei der Bemessung der finanziellen Unterstützung wird in jedem Fall durch eine interne Zweitperson überprüft.	3.8	4.2
Die erstellte Unterstützungsverfügung wird regelmässig durch eine vorgesetzte Person/Zweitperson überprüft.	4.3	4.2
Das interne Handbuch kommt in allen Unterstützungsfällen zur Anwendung.	4.2	4.8

Aus Tabelle 13 geht hervor, dass das interne Handbuch sowohl bei den Malus-SD wie auch bei den Bonus-SD zur Anwendung kommt. Bei der korrekten Anwendung der gesetzlichen Grundlagen für die Bemessung der finanziellen Unterstützung sind schlechtere Werte der Bonus-SD festzustellen. Die Überprüfung durch eine interne Zweitperson, anhand der Verfügung, findet bei den Bonus- und Malus-

SD grösstenteils statt. Weiter zeigt die Befragung, dass den Rechten und Pflichten von Sozialhilfebeziehenden sowohl bei den Malus- wie auch bei den Bonus-SD die notwendige Bedeutung beigemessen wird.

Tabelle 14: Ausrichtung der SIL

Ausrichtung der SIL	Bonus	Malus
Für das Ausrichten der situationsbedingten Leistungen, resp. ausserordentliche Kostenübernahmen gibt es verbindliche Vorgaben.	4.2	4.7
Die Ausrichtung der situationsbedingten Leistung erfolgt in jedem Unterstützungsfall mit dem Ziel der Integrationsförderung der Person.	4.2	4.2

Aus Tabelle 14 geht hervor, dass es für die Ausrichtung der SIL resp. ausserordentliche Kostenübernahmen bei den Malus- und Bonus-SD gleichermassen verbindliche Vorgaben gibt. Nach Einschätzung der Mitarbeitenden der Bonus- und Malus-SD wird mit einer situationsbedingten Leistung das Ziel der Integrationsförderung der Person verfolgt.

Tabelle 15: Auszahlungsprozess

Auszahlungsprozess	Bonus	Malus
Auszahlungen basieren in jedem Fall auf einer durch die Leitung genehmigten Unterstützungsverfügung.	3.4	3.9

Tabelle 15 lässt vermuten, dass die Werte bei den Auszahlungen nicht in jedem Fall auf einer durch die Leitung genehmigten Unterstützungsverfügung basieren. Die Malus-SD schneiden im Durchschnitt etwas besser ab als die Bonus-SD.

Tabelle 16: Erlösbewirtschaftung

Erlösbewirtschaftung	Bonus	Malus
Die Organisation der Erlösbewirtschaftung (wer, was, wie, wann) ist verbindlich geregelt.	4.1	4.0
Der Inkasso-Prozess wird in die Praxis umgesetzt.	4.3	4.0

Aus Tabelle 16 geht hervor, dass die Organisation der Erlösbewirtschaftung (wer, was, wie, wann) bei allen Malus- und Bonus-SD im Durchschnitt verbindlich geregelt ist. Der Inkassoprozess wird von den Bonus- und Malus-SD mehrheitlich in die Praxis umgesetzt.

6.2 Kernprozess Persönliche Sozialhilfe

Nachfolgend werden die Befragungsergebnisse zum Kernprozess Persönliche Sozialhilfe erläutert.

Tabelle 17: Grundlagen persönliche Sozialhilfe

Grundlagen persönliche Sozialhilfe	Bonus	Malus
Die persönliche Sozialhilfe erfolgt in allen Unterstützungsfällen nach verbindlichen sozialdienstinternen Vorgaben für Intake, Abklärung und Fallführung.	4.5	4.6
In allen Prozessphasen der persönlichen Sozialhilfe werden die KlientInnen aktiv miteinbezogen.	4.6	4.7
Die Aufgaben der Fallführung und Beratung in der persönlichen Sozialhilfe sind entsprechend qualifizierten MitarbeiterInnen übertragen.	4.9	4.9

Wie aus Tabelle 17 hervor geht, erfolgt die persönliche Sozialhilfe sowohl in den Malus-SD wie auch in den Bonus-SD nach verbindlichen sozialdienstinternen Vorgaben für Intake, Abklärung und Fallführung. Die Klient/-innen werden hierbei aktiv miteinbezogen. Die Aufgaben der Fallführung und Beratung in der persönlichen Sozialhilfe werden in allen Malus- und Bonus-SD durch qualifizierte

Sozialarbeitende ausgeführt. Administrative Fachkräfte übernehmen administrative und organisatorische Aufgaben im Prozess der persönlichen Sozialhilfe (vgl. Tabelle 17).

Tabelle 18: Arbeitsweise

Arbeitsweise	Bonus	Malus
Die Abklärung umfasst nebst der Situationsanalyse eine Ressourcenanalyse.	4.0	4.5
Die Abklärung umfasst nebst der Situationsanalyse eine Einschätzung der Entwicklungsperspektiven (Potenzial) des Klienten Systems.	3.8	3.8
Bei Neuaufnahmen liegt in jedem Unterstützungsfall innerhalb von drei Monaten ein Abklärungs-/Übergabebericht schriftlich vor.	4.4	3.7
Die Problemsituation von unterstützten Personen wird mit einem sozialen Diagnose-Modell fachlich erklärt.	2.3	2.0
Auf Grund der Abklärungsergebnisse werden mit dem/der KlientIn Leistungsziele erarbeitet und vereinbart.	4.4	4.5

Wie aus Tabelle 18 hervorgeht, umfasst die Abklärung, die in Zusammenarbeit mit dem Klientensystem erfolgt, im Schnitt bei der Mehrheit der Bonus- und Malus-SD nebst der Situationsanalyse eine Ressourcenanalyse. Die Entwicklungsperspektiven (Potential) des Klientensystems werden sowohl bei den Bonus- wie auch bei den Malus-SD im Durchschnitt nicht konsequent eingeschätzt. Bei der Analyse der Problemsituation von unterstützten Personen kommen bei den Bonus- und Malus-SD im Durchschnitt kaum Diagnostik-Instrumente zur Anwendung. In Malus-SD liegt bei Neuaufnahmen seltener innerhalb von drei Monaten ein Abklärungs-/Übergabebericht schriftlich vor. Im Durchschnitt werden bei beiden (Malus & Bonus) regelmässig auf Grund der Abklärungsergebnisse Leistungsziele mit unterstützten Personen erarbeitet und vereinbart. (vgl. Tabelle 18).

6.3 Managementprozesse

Nachfolgend werden die Befragungsergebnisse zum Managementprozess Sozialhilfe erläutert.

Tabelle 19: Aufbauorganisation

Aufbauorganisation	Bonus	Malus
Die Zuständigkeiten im Bereich der Abklärung, Bemessung und Auszahlung finanzieller Unterstützung sind klar geregelt.	4.8	4.9
Die Zuständigkeiten im Bereich der Abklärung, Bemessung und Auszahlung finanzieller Unterstützung werden im Praxisalltag eingehalten.	4.8	4.7
Die Kompetenzen im Bereich der wirtschaftlichen Sozialhilfe sind schriftlich festgehalten.	4.2	4.9
Die aktuell gültige Aufgabenteilung entlastet die Sozialarbeitenden von administrativen Aufgaben in der wirtschaftlichen Sozialhilfe.	4.2	4.1
Die aktuell gültige Aufgabenteilung ermöglicht Sozialarbeitenden einen höheren zeitlichen Ressourceneinsatz in der Sozialberatung.	3.9	3.9
Die Aufgabenteilung im Bereich der wirtschaftlichen Sozialhilfe ist zweckmässig organisiert.	4.2	4.2
Die Aufgaben der Leitung und weiterer Kader im Bereich der finanziellen Unterstützung sind allen Mitarbeitenden bekannt.	4.3	4.2
Die operative und strategische Aufgaben- und Kompetenzenteilung zwischen Sozialdienst und Sozialbehörde wird im Praxisalltag umgesetzt.	4.5	4.8
Die Sozialbehörde unterstützt den Sozialdienst in seiner Aufgabenerfüllung.	3.3	3.7

Aus Tabelle 19 geht hervor, dass die Bonus- und Malus-SD die Aufgabenteilung zwischen Sozialarbeit und administrativer Sachbearbeitung geregelt und als zweckmässig einstufen. Die aktuell gültige Aufgabenteilung entlastet die Mehrheit der Sozialarbeitenden der Bonus und Malus-SD von administrativen Aufgaben in der wirtschaftlichen Sozialhilfe. Dies ermöglicht allerdings nach

Einschätzung der Befragten (Bonus- und Malus-SD) nur teilweise höheren zeitlichen Ressourceneinsatz in der Sozialberatung. Weiter zeigt Tabelle 19, dass die Aufgaben der Leitung im Bereich der finanziellen Unterstützung bei der Mehrheit der Bonus- und Malus-SD grösstenteils bekannt sind.

Die operative und strategische Aufgaben- und Kompetenzteilung zwischen Sozialdienst und Sozialbehörde wird im Praxisalltag im Durchschnitt bei den Bonus- und Malus-SD umgesetzt. Die Bonus- und Malus-SD beurteilen die Unterstützung der Sozialbehörde in der Erfüllung der Aufgaben unterschiedlich, von mässig bis gut, im Durchschnitt jedoch ausreichend (vgl. Tabelle 19).

Tabelle 20: Systemsteuerung

Systemsteuerung	Bonus	Malus
Der Einsatz der personellen Ressourcen wird durch eine Fallsteuerung geplant und umgesetzt.	2.8	4.3
Die Leitung nimmt aktiven Einfluss auf die Organisation, die Prozesse und das professionelle Handeln in der Sozialhilfe.	4.1	4.5
Neue in der Sozialhilfe tätige Mitarbeitende werden in ihre Funktion und Aufgaben in der wirtschaftlichen Sozialhilfe (finanzielle Unterstützung) eingeführt.	4.9	4.8

Aus Tabelle 20 geht hervor, dass der Einsatz der personellen Ressourcen bei allen Malus-SD zumindest teilweise durch eine Fallsteuerung geplant und umgesetzt wird. Bei den Bonus-SD ist der Durchschnittswert hierbei deutlich tiefer als bei den Malus-SD. Sowohl bei den Bonus- wie auch bei den Malus-SD nimmt die Leitung aktiven Einfluss auf die Organisation, Prozesse und das professionelle Handeln. Neue Mitarbeitende werden bei den Bonus und Malus-SD gut eingeführt und begleitet.

Tabelle 21: Qualitätsmanagement / Controlling

Qualitätsmanagement / Controlling	Bonus	Malus
Es erfolgt in jedem Fall eine periodische Evaluation/Überprüfung der Zielerreichung und des Fallverlaufs mit dem/der KlientIn.	4.2	4.1
Jeder Fall von wirtschaftlicher Sozialhilfe wird mind. einmal jährlich durch Vorgesetzte oder speziell beauftragte Personen materiell überprüft (Fallrevision).	4.0	4.6
Die Dossiers der laufenden Fälle werden regelmässig nach einem für die Mitarbeitenden transparenten Prüfschema evaluiert.	3.4	4.1
Kollegiale Beratung (Intervision; strukturierte und periodische Besprechung von Fällen und fachlichen Fragen in Gruppen) findet statt.	4.3	3.3
Die Weiterbildung im Bereich wirtschaftliche Sozialhilfe wird im Sozialdienst in genügendem Ausmass gefördert.	4.2	4.4
Negative Rückmeldungen Betroffener werden den zuständigen Vorgesetzten umgehend zur Kenntnis gebracht.	4.3	4.6
Negative Rückmeldungen Betroffener werden innerhalb von zehn Arbeitstagen beantwortet.	4.1	4.3

Aus Tabelle 21 wird ersichtlich, dass im Durchschnitt sowohl bei den Bonus-SD wie auch bei den Malus-SD die Zielerreichung und der Fallverlauf in der persönlichen Hilfe periodisch evaluiert werden. Weniger systematisch werden die Fälle von wirtschaftlicher Hilfe in Form einer Fallrevision materiell überprüft; der Durchschnittswert der Bonus-SD ist hier tiefer als bei Malus-SD. Hingegen findet in Bonus-Malus häufiger eine institutionalisierte kollegiale Fallbearbeitung statt. Die Weiterbildungen im Bereich wirtschaftliche Sozialhilfe werden bei den Bonus- und Malus SD gleichermaßen ausreichend gefördert. Negative Rückmeldungen werden von den Bonus- und Malus-SD durchschnittlich in vergleichbarer Weise bearbeitet.

6.4 Supportprozesse

Nachfolgend werden die Befragungsergebnisse zu den Supportprozessen erläutert.

Tabelle 22: Administrative Unterstützung

Administrative Unterstützung	Bonus	Malus
Die Aufgaben der administrativen SachbearbeiterInnen entsprechen der Wegleitung BKSE zur Definition der Aufgabenbereiche Administration als Unterstützung Fachpersonal Sozialarbeit, vom 08.06.2009.	3.9	4.2

Die Aufgaben der administrativen Mitarbeitenden entsprechen im Durchschnitt bei den Bonus- und den Malus-SD im Grossen und Ganzen der Wegleitung der BKSE (vgl. Tabelle 22).

Tabelle 23: Missbrauchsprävention

Missbrauchsprävention	Bonus	Malus
Es ist bekannt, was bei Missbrauchsverdacht in der wirtschaftlichen Sozialhilfe abzuklären ist.	4.2	4.6
Hinweise auf möglichen Sozialhilfe-Missbrauch werden in jedem Fall geprüft.	4.6	4.8

Aus Tabelle 23 geht hervor, dass Hinweise auf möglichen Sozialhilfe-Missbrauch in den Bonus- und Malus-SD durchschnittlich in jedem Fall geprüft werden. Den Mitarbeitenden der Bonus- und Malus-SD ist im Schnitt zudem bekannt, wie bei Missbrauchsverdacht in der Sozialhilfe vorzugehen ist.

Tabelle 24: Einbezug externe Fachexperten

Einbezug externe Fachexperten	Bonus	Malus
Bei Bedarf zieht der Sozialdienst externe FachexpertInnen zur Klärung von Fragen der wirtschaftlichen Sozialhilfe (Sozialversicherungs-, rechtliche, medizinische Fragen usw.) und/oder für Fragen der Fachlichkeit und Organisationsentwicklung bei.	4.2	4.7
Infrastruktur und dem Sozialdienst zur Verfügung stehende Arbeitsmittel ermöglichen den Vollzug einer effektiven und effizienten Sozialhilfe.	4.5	4.8

Tabelle 24 zeigt, dass die Bonus- und Malus-SD bei Bedarf gleichermassen (Malus-SD im Schnitt etwas mehr) externe Fachexperten zu Klärung von Fragen der wirtschaftlichen Sozialhilfe und / oder für Fragen der Fachlichkeit und Organisationsentwicklung beiziehen. Die Bonus- und Malus-SD beurteilen zudem die Infrastruktur und dem Sozialdienst zur Verfügung stehende Arbeitsmittel insgesamt als positiv.

7 Zusammenfassung

Im Rahmen der Synthese des Qualitäts- und Leitungsscheck wurden die Kennzahlen sowie die Selbstbeurteilung der Sozialdienste analysiert. Dabei wurden in Form eines Benchmarks die Mittelwerte von jeweils vier Sozialdiensten im Bonus-Bereich mit den Werten von drei Sozialdiensten aus dem Malus-Bereich zuzüglich einem Sozialdienst an der Grenze zum Malus, jedoch im kostenneutralen Bereich, verglichen.

7.1 Analyse der Kennzahlen

Die Analyse der Kennzahlen zeigt, dass der Anteil Ertrag am Gesamtaufwand (in %) bei den Bonus-SD mit 34.9% höher ist als bei den Malus-SD mit 31,8%. Dieses abweichende Aufwand-/ Ertragsverhältnis dürfte sich massgeblich auf das Abschneiden der Sozialdienste im Bonus-Malus auswirken.

Die Detailanalyse offenbart, dass der Grundbedarf, die Gesundheitskosten (exkl. KK-Prämien), die KK-Prämien Grundversicherungen sowie die SIL pro Fall bei den Bonus-SD tiefer als bei den Malus-SD ausfallen. Der Grundbedarf ist in Malus-Sozialdiensten beispielsweise pro Fall und Jahr um CHF 1'677.- höher als bei Bonus-Sozialdiensten. Im Weiteren sind die ausgerichteten Prämien für die Krankengrundversicherung pro Fall und Jahr um CHF 393.- höher als bei den Vergleichssozialdiensten. Es ist unklar, weshalb die Aufwände entsprechend hoch sind.

Interessant ist, dass die Malus-SD beim Aufwand Wohnkosten, Anteil Nebenkosten von Massnahmen mit KES-Beschluss und Kosten für Massnahmen ohne KES-Beschluss am Gesamtaufwand und pro Fall sowie beim Bruttoertrag und beim Bruttoertrag Erwerbseinkommen pro Fall bessere Werte aufweisen als die Bonus-SD. Dennoch haben die Bonus-SD höhere Werte beim Anteil Ertrag am Gesamtaufwand. Dies kommt mit grosser Wahrscheinlichkeit durch die höheren Werte beim Anteil Übrige Rückerstattungen am Gesamtertrag sowie pro Fall sowie die höheren Aufwände bei Grundbedarf und Krankengrundversicherungsprämien zustande.

Weitere im Rahmen des QLS erhobene Kennzahlen zeigen, dass der Zeitaufwand für Gespräche und Beratungen ohne Vor- und Nachbereitung im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit sowohl von Sozialdiensten im Bonus- als auch im Malus-Bereich durchgehend als tief eingeschätzt wird (33,8% bei Bonus; 40% bei Malus).

Kennzahlen zur Aufbauorganisation verdeutlichen, dass die effektiv besetzten Stellenprozentage im Verhältnis zu den durch die GEF bewilligten Stellenprozentagen in Sozialdiensten im Bonus-Bereich bei Sachbearbeitenden, Leitung und Sozialarbeitenden höher sind als bei Sozialdiensten im Malus-Bereich. Die Kennzahlen zur Steuerung der Fallzuteilung zeigen ferner, dass die Fallbelastung in Sozialdiensten im Malus-Bereich höher ist als bei Diensten im Bonus-Bereich. Die Anzahl Sozialhilfe-Fälle pro Vollzeitstelle (100%-Sozialarbeiter/in-Stelle) am 31.12. des Erhebungsjahres betrug in Sozialdiensten im Bonus-Bereich 62,8, bei Diensten im Malus-Bereich 92,3.

Die Ablösungsquote ist bei den Bonus-Sozialdiensten mit 32,8% deutlich höher als in Malus-Sozialdiensten (22,5%). Zudem ist die Wiederanmeldequote bei den Malus-SD mit 42,2% rund 5% höher als bei den Bonus-SD mit 37,8%. Ferner zeigt sich, dass Personen in Malus-SD im Durchschnitt 4,7 Monate länger Sozialhilfe beziehen als Personen in Bonus-SD. Die Zahlen zeigen, dass es den Bonus-SD im Durchschnitt besser als den Malus-SD gelingt, unterstützte Personen wieder vom Sozialdienst abzulösen.

7.2 Analyse der Selbstbeurteilung

Die Analyse der Selbstbeurteilung zeigt, dass sich die Werte von Sozialdiensten im Bonus- und Malus-Bereich insgesamt nur geringfügig unterscheiden; Malus-SD gar häufig bessere Werte in der Selbstbeurteilung aufweisen. Hier gilt zu beachten, dass es sich durch die Selbstauskunft der Mitarbeitenden der Sozialdienste nicht um objektive Daten handelt.

7.2.1 Kernprozess Wirtschaftliche Sozialhilfe

Die Online-Befragung zeigt, dass der Prozessablauf der wirtschaftlichen Sozialhilfe sowohl bei den Malus- wie auch bei den Bonus-SD definiert ist und die wirtschaftliche Sozialhilfe nach Einschätzung der Mitarbeitenden grundsätzlich auf Basis gesetzlich und institutioneller Vorgaben erfolgt.

Die heterogenen Antworten der Mitarbeitenden aus den Malus- und den Bonus-SD enthalten den Hinweis, dass die Zuständigkeit von unterstützten Personen/Familien vorgängig möglicherweise nicht in jedem Unterstützungsfall konsequent geprüft wird bzw. der organisatorische Prozess nicht ausreichend bekannt ist (Wohnsitz, zurückgekehrte Auslandschweizer, weniger als zwei Jahre im Kanton, Burgergemeinde etc.). Sowohl in den Bonus- wie auch in den Malus-SD werden Leistungsansprüche, die der Sozialhilfe vorgelagert sind, grösstenteils anhand einer Checkliste oder eines Instruments (EDV-Tool) abgeklärt. In Malus-SD liegt bei Neuaufnahmen seltener als in Bonus-SD innerhalb von drei Monaten ein Abklärungs-/Übergabebericht schriftlich vor.

Sämtliche Sozialdienste verfügen über ein internes Handbuch, welches in Unterstützungsfällen zur Anwendung kommt. Bei der korrekten Anwendung der gesetzlichen Grundlagen für die Bemessung der finanziellen Unterstützung sind schlechtere Werte der Bonus-SD festzustellen. Die Überprüfung durch eine interne Zweitperson, anhand der Verfügung, findet bei den Bonus- und Malus-SD grösstenteils statt. Die Ergebnisse zeigen ferner, dass die Auszahlungen sowohl bei Bonus- als auch Malus-SD nicht in jedem Fall auf einer durch die Leitung genehmigten Unterstützungsverfügung basieren. Die Malus-SD schneiden hierbei etwas besser ab als die Bonus-SD.

Weiter zeigt die Befragung, dass den Rechten und Pflichten von Sozialhilfebeziehenden sowohl bei den Malus- wie auch bei den Bonus-SD die notwendige Bedeutung beigemessen wird.

Für die Ausrichtung der SIL resp. ausserordentliche Kostenübernahmen gibt es bei den Malus- und Bonus-SD gleichermassen verbindliche Vorgaben. Nach Einschätzung der Mitarbeitenden der Bonus- und Malus-SD wird mit einer situationsbedingten Leistung das Ziel der Integrationsförderung der Person verfolgt. Interessant ist dabei, dass die Übrige SIL pro Fall bei den Malus-SD deutlich höher sind als bei den Bonus-SD.

Die Organisation der Erlösbewirtschaftung (wer, was, wie, wann) ist bei allen Malus- und Bonus-SD im Durchschnitt verbindlich geregelt. Der Inkassoprozess wird von den Bonus- und Malus-SD mehrheitlich in der Praxis umgesetzt. Interessant ist, dass die Malus-SD durchschnittlich dennoch deutlich tiefere Übrige Rückerstattungen (persönliche Rückerstattungen, Elternbeiträge, Verwandtenunterstützung und heimatliche Vergütungen) pro Fall aufweisen als Bonus-Sozialdienste.

7.2.2 Kernprozess Persönliche Sozialhilfe

Die persönliche Sozialhilfe erfolgt sowohl in den Malus-SD wie auch in den Bonus-SD nach verbindlichen sozialdienstinternen Vorgaben für Intake, Abklärung und Fallführung. Die Klient/-innen werden hierbei aktiv miteinbezogen. Die Aufgaben der Fallführung und Beratung in der persönlichen Sozialhilfe werden in allen Malus- und Bonus-SD durch qualifizierte Sozialarbeitende ausgeführt. Administrative Fachkräfte übernehmen administrative und organisatorische Aufgaben im Prozess der persönlichen Sozialhilfe.

Die Abklärung, die in Zusammenarbeit mit dem Klientensystem erfolgt, umfasst bei der Mehrheit der Bonus- und Malus-SD nebst der Situationsanalyse eine Ressourcenanalyse. Die Entwicklungsperspektiven (Potential) des Klientensystems werden hingegen sowohl bei den Bonus- wie auch bei den Malus-SD im Durchschnitt nicht konsequent eingeschätzt.

Bei der Analyse der Problemsituation von unterstützten Personen kommen bei den Bonus- und Malus-SD im Durchschnitt kaum Diagnostik-Instrumente zur Anwendung. In Malus-SD liegt bei Neuaufnahmen seltener innerhalb von drei Monaten ein Abklärungs- / Übergabebericht schriftlich vor. Im Durchschnitt werden bei beiden (Malus & Bonus) regelmässig auf Grund der Abklärungsergebnisse Leistungsziele mit unterstützten Personen erarbeitet und vereinbart.

7.2.3 Managementprozesse

Die Bonus- und Malus-SD beurteilen die Aufgabenteilung zwischen Sozialarbeit und administrativer Sachbearbeitung als geregelt und stufen sie als zweckmässig ein. Die aktuell gültige Aufgabenteilung

entlastet die Mehrheit der Sozialarbeitenden der Bonus und Malus-SD von administrativen Aufgaben in der wirtschaftlichen Sozialhilfe. Dies ermöglicht allerdings nach Einschätzung der Befragten (Bonus- und Malus-SD) nur teilweise höheren zeitlichen Ressourceneinsatz in der Sozialberatung. Die Aufgaben der Leitung im Bereich der finanziellen Unterstützung sind den Mitarbeitenden bei der Mehrheit der Bonus- und Malus-SD grösstenteils bekannt.

Die operative und strategische Aufgaben- und Kompetenzteilung zwischen Sozialdienst und Sozialbehörde wird im Praxisalltag im Durchschnitt bei den Bonus- und Malus-SD umgesetzt. Die Bonus- und Malus-SD beurteilen die Unterstützung der Sozialbehörde in der Erfüllung der Aufgaben unterschiedlich, von mässig bis gut, im Durchschnitt jedoch ausreichend; Bonus-SD fühlen sich in ihrer Aufgabenerfüllung schlechter von der Sozialbehörde unterstützt als Malus-SD.

Der Einsatz der personellen Ressourcen wird bei Malus-SD konsequenter durch eine Fallsteuerung geplant und umgesetzt. Sowohl bei den Bonus- wie auch bei den Malus-SD nimmt die Leitung aktiven Einfluss auf die Organisation, Prozesse und das professionelle Handeln. Neue Mitarbeitende werden bei den Bonus und Malus-SD gut eingeführt und begleitet.

Die Zielerreichung und der Fallverlauf in der persönlichen Hilfe werden im Durchschnitt sowohl bei den Bonus-SD wie auch bei den Malus-SD periodisch evaluiert. Weniger systematisch werden die Fälle von wirtschaftlicher Hilfe in Form einer Fallrevision materiell überprüft; der Durchschnittswert der Bonus-SD ist hier tiefer als bei Malus-SD. Hingegen findet in Bonus-Sozialdiensten häufiger eine institutionalisierte kollegiale Fallbearbeitung und Beratung statt. Die Weiterbildungen im Bereich wirtschaftliche Sozialhilfe werden bei den Bonus- und Malus SD gleichermaßen ausreichend gefördert. Negative Rückmeldungen werden von den Bonus- und Malus-SD durchschnittlich in vergleichbarer Weise bearbeitet.

7.2.4 Supportprozesse

Die Aufgaben der administrativen Mitarbeitenden entsprechen im Durchschnitt sowohl bei den Bonus- und den Malus-SD der Wegleitung der BKSE; bei den Malus-SD häufiger als bei den Bonus-Sozialdiensten.

Hinweise auf möglichen Sozialhilfe-Missbrauch werden sowohl bei den Bonus- als auch bei den Malus-SD in der Regel geprüft. Den Mitarbeitenden der Bonus- und Malus-SD ist zudem bekannt, wie bei Missbrauchsverdacht in der Sozialhilfe vorzugehen ist.

Bonus- und Malus-SD ziehen bei Bedarf gleichermaßen (Malus-SD im Schnitt etwas mehr) externe Fachexperten zu Klärung von Fragen der wirtschaftlichen Sozialhilfe und / oder für Fragen der Fachlichkeit und Organisationsentwicklung bei. Sie beurteilen zudem die Infrastruktur und dem Sozialdienst zur Verfügung stehende Arbeitsmittel insgesamt als positiv.

8 Handlungsempfehlungen für Sozialdienste

Auf Grundlage der Analyse der verschiedenen Kennzahlen sowie der Selbstbeurteilung im Rahmen des QLS werden den Sozialdiensten Empfehlungen unterbreitet, um die Kosteneffizienz im Rahmen des Bonus-Malus-Systems zu prüfen und zu verbessern.

8.1 Reduktion der Fallbelastung und Besetzung der Sozialarbeitsstellen

Die Kennzahlen zur Steuerung der Fallzuteilung machen deutlich, dass die Fallbelastung in Sozialdiensten im Malus-Bereich höher ist als bei Diensten im Bonus-Bereich. Die Anzahl Sozialhilfefälle pro Vollzeitstelle (100%-Sozialarbeiter/in-Stelle) am 31.12. des Erhebungsjahres betrug in Sozialdiensten im Bonus-Bereich 62,8, bei Diensten im Malus-Bereich 92,3. Bei den Malus-SD ist zudem festzustellen, dass im Durchschnitt nicht 100% der Sozialarbeitenden-Stellen, welche durch die GEF bewilligt sind, besetzt sind.

Die entsprechenden Stellen sind zu beantragen bzw. zu besetzen. Die vergleichsweise hohe Fallbelastung ist prioritär zu reduzieren, um den notwendigen Spielraum zur Verbesserung der Kosteneffizienz herzustellen.

8.2 Effektive Hilfe in den ersten sechs Monaten

Der QLS zeigt, dass Personen in Malus-SD im Durchschnitt 4,7 Monate länger Sozialhilfe beziehen als Personen in Bonus-SD. Die Ablösungsquote ist bei den Bonus-Sozialdiensten mit 32,8% deutlich höher als in Malus-Sozialdiensten (22,5%). Zudem ist die Wiederanmeldequote bei den Malus-SD mit 42,2% rund 5% höher als bei den Bonus-SD mit 37,8%. Die Kennzahlen zeigen, dass es den Bonus-SD im Durchschnitt besser als den Malus-SD gelingt, unterstützte Personen wieder vom Sozialdienst abzulösen.

Die Abklärung, die in Zusammenarbeit mit dem Klientensystem erfolgt, umfasst bei der Mehrheit der Bonus- und Malus-SD nebst der Situationsanalyse eine Ressourcenanalyse. Die Entwicklungsperspektiven (Potential) des Klientensystems werden hingegen sowohl bei den Bonus- wie auch bei den Malus-SD im Durchschnitt nicht konsequent eingeschätzt. Bei der Analyse der Problemsituation von unterstützten Personen kommen bei den Bonus- und Malus-SD im Durchschnitt kaum soziale Diagnostik-Instrumente zur Anwendung, die mit der Zielvereinbarung verknüpft werden. In Malus-SD liegt zudem bei Neuaufnahmen seltener als in Bonus-SD innerhalb von drei Monaten ein Abklärungs-/Übergabebericht schriftlich vor.

Grundsätzlich sollte der Fokus der Hilfe auf die ersten sechs Unterstützungsmonate fallen, da in der Anfangsphase am meisten Veränderungen möglich sind und sich bei längerer Unterstützung Problemlagen von Sozialhilfebeziehenden manifestieren. Die Abklärung der Problemsituation von Sozialhilfebeziehenden hat deshalb zwingend in den ersten drei Unterstützungsmonaten zu erfolgen. Innerhalb dieser Zeit sollte der Abklärungsbericht mit einer fachlichen Analyse und einer Einschätzung des Entwicklungspotentials sowie des Hilfebedarfs vorliegen.

8.3 Erhöhung des Zeitanteils für klientenbezogene Arbeit

Die Kennzahlen-Analyse zeigt, dass der Zeitaufwand für Gespräche und Beratungen ohne Vor- und Nachbereitung im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit sowohl von Sozialdiensten im Bonus- als auch Malus-Bereich von den Leitungspersonen durchgehend als tief eingeschätzt werden (33,8% bei Bonus; 40% bei Malus). Als Richtwert sollten 60-65% der Arbeitszeit für direkt klientenbezogene Aufgaben verwendet werden (vgl. Brack, 1994, S. 27), um fachliche Wirkungen zu erzielen. Sozialarbeitende sind durch organisatorische Massnahmen (z.B. veränderte Aufgabenteilung) von administrativer Arbeit zu entlasten, um einen höheren zeitlichen Ressourceneinsatz in der Sozialberatung zu ermöglichen.

8.4 Kollegiale Beratung

Die Ergebnisse des QLS zeigen, dass in Bonus-Sozialdiensten häufiger und systematischer eine kollegiale Beratung in Form von Intervision und Fallbesprechungen stattfindet als in Malus-

Sozialdiensten. Die Reflexion des fachlichen Handelns ist institutionell zu verankern, da dies organisationale Lernprozesse und die Qualität der immateriellen Sozialhilfe fördert. Kollegiale Fallbesprechungen in verschiedenen Phasen des Hilfeprozess (Analyse-, Interventions- sowie Evaluationsphase) können dazu sinnvoll eingesetzt werden (Müller de Menezes, 2012, S. 134ff.; 348).

8.5 Analyse des Aufwand-/Ertragsverhältnisses

Die Analyse der Kennzahlen zeigt, dass der Anteil Ertrag am Gesamtaufwand (in %) bei den Bonus-SD mit 34,9% höher ist als bei den Malus-SD mit 31,8%. Dieses abweichende Aufwand-/ Ertragsverhältnis dürfte sich massgeblich auf das Abschneiden der Sozialdienste im Bonus-Malus auswirken. Je nach Ergebnis des Sozialdienstes empfiehlt es sich, ausgewählte Aufwand- oder Ertragskategorien der DWH zu analysieren, um für Abweichungen Erklärungs- und Handlungsansätze zu gewinnen.

Im Folgenden werden Handlungsansätze für jene Kostenkategorien vorgeschlagen, in denen Sozialdienste im Malus-Bereich durchschnittlich schlechtere Werte als Sozialdienste im Bonus-Bereich vorweisen: Situationsbedingte Leistungen, Übrige Rückerstattungen, Grundbedarf sowie Prämien der Krankengrundversicherung.

8.6 Monitoring und Reduktion Übrige situationsbedingte Leistungen

Die SKOS-Richtlinien sehen Leistungen vor, die in einer bestimmten Situation zwingend zu übernehmen sind (z.B. Erwerbskosten) (SKOS, C.I-I). Weitere Leistungen sollten einen Nutzen erzielen und mit dem Aufwand von nicht unterstützten Haushalten vergleichbar sein.

Für die Ausrichtung der SIL resp. ausserordentliche Kostenübernahmen gibt es bei den Malus- und Bonus-SD gleichermaßen verbindliche Vorgaben. Nach Einschätzung der Mitarbeitenden wird mit einer situationsbedingten Leistung das Ziel der Integrationsförderung der Person verfolgt. Es fällt dabei auf, dass die Übrige SIL pro Fall und Jahr bei Malus-SD CHF 493.00 höher sind als bei den Bonus-SD.

Die Kostenstruktur der einzelnen situationsbedingten Leistungen (z.B. zwingend/nicht zwingend oder nach Kostencodes) sollte deshalb erhoben und analysiert werden. Zudem ist der Aufbau eines Monitorings zu empfehlen, mit dem die Kostenentwicklung bei den SIL durch die Leitung oder Behörde gesteuert und überwacht werden kann. Die Sozialdienste haben die Möglichkeit, beim kantonalen Sozialamt eine Liste mit den teuersten SIL-Fällen zu bestellen und diese in Bezug auf Kostenstruktur und etwaige Verbuchungsfehler zu analysieren.

Im Sinne eines „Benchlearning“ empfehlen wir, die eigenen Werte gemeinsam mit den operativ Verantwortlichen eines anderen Sozialdienstes mit vergleichbarem Gemeindetypus zu analysieren und bei Bedarf allfällige Massnahmen einzuleiten (z.B. Anpassung des internen Handbuchs an andere Dienste, Entscheidungskompetenz über SIL ab definiertem Betrag auf Leitungsstufe, Zentralisierung der SIL). Es gilt zu beachten, dass durch hohe situationsbedingte Leistungen pro Fall das Existenzminimum erhöht und der Anreiz zur Ablösung verringert ist.

8.7 Konsequente Geltendmachung von Übrigen Rückerstattungen

Die Organisation der Erlösbewirtschaftung (wer, was, wie, wann) ist sowohl bei allen Malus- wie auch Bonus-SD im Durchschnitt nach Einschätzung der Mitarbeitenden verbindlich geregelt. Auch wird der Inkassoprozess mehrheitlich in die Praxis umgesetzt. Interessant ist, dass die Malus-SD durchschnittlich dennoch deutlich tiefere Übrige Rückerstattungen (persönliche Rückerstattungen, Elternbeiträge, Verwandtenunterstützung und heimatliche Vergütungen) pro Fall aufweisen als Bonus-Sozialdienste. Die so genannten Übrigen Rückerstattungen (persönliche Rückerstattungen von abgelösten Personen, Elternbeiträge, die Verwandtenunterstützung und heimatliche Vergütungen) sind bei den Sozialdiensten im Malus-Bereich pro Fall und Jahr CHF 383.09 tiefer.

Die Struktur der Ertragskategorien von Übrigen Rückerstattungen ist deshalb zu erheben und zu analysieren. Zudem sollte ein Monitoring aufgebaut werden, mit dem die Einnahmeentwicklung bei den übrigen Rückerstattung durch die Leitung oder Behörde gesteuert und überwacht werden kann. Um die Erträge des Sozialdienstes zu verbessern, sollten bei Bedarf je nach Ergebnis detaillierte

Massnahmen beschlossen werden (z.B. Steuerdaten, Liegenschaften, Todesfälle/Erbschaften, regionale Zusammenarbeit, Inkasso). Einnahmen sind in diesem Bereich konsequent geltend zu machen.

8.8 Analyse der Prämien für die Krankengrundversicherung

Die ausgerichteten Prämien für die Krankengrundversicherung sind in Malus-Sozialdiensten pro Fall und Jahr um CHF 393.- höher als bei den Vergleichssozialdiensten. Es ist unklar, weshalb die Aufwände entsprechend hoch sind (z.B. viele Neuzugänge mit hoher Prämie). Es ist zu prüfen, ob sämtliche Sozialhilfebeziehende gemäss kantonaler Vorgabe innerhalb der 10 günstigsten Krankenkassen bei tiefster Franchise versichert sind. Sollte dies nicht der Fall sein, sind entsprechende Wechsel auf das nächstmögliche Datum zu veranlassen. In Zusammenarbeit mit dem kantonalen Sozialamt können möglicherweise weitere Ursachen für die Kosten eruiert werden (Verbuchungsfehler, z.B. bei Selbstbehalten etc.).

8.9 Analyse des Grundbedarfs

Der Grundbedarf ist in Malus-Sozialdiensten pro Fall und Jahr um CHF 1'677.- höher als bei Bonus-Sozialdiensten. Es ist unklar, weshalb die Aufwände entsprechend hoch sind (z.B. Verbuchung von Nebenkosten von Massnahmen mit KES-Beschluss und Kosten für Massnahmen ohne KES-Beschluss als Grundbedarf, andere Fallstruktur, längere durchschnittliche Unterstützungsdauer im Erhebungsjahr). In Zusammenarbeit mit dem kantonalen Sozialamt können möglicherweise weitere Ursachen für die Kostenunterschiede eruiert werden.

8.10 Analyse der teuersten Sozialhilfe-Fälle

Die teuersten Fälle eines Sozialdienstes können - unter spezieller Berücksichtigung allfälliger Platzierungen - gemäss Subsidiaritätsprinzip erneut analysiert werden, ob vorrangige Leistungen (Eigenmittel/Selbsthilfe, Sozialversicherungen, Verwandtenunterstützung etc.) konsequent ausgeschöpft werden, die Budgets plausibel und die Verfügungen korrekt sind, fachliche Analysen und Zielvereinbarungen vorliegen und die Pflichten von den Sozialhilfebeziehenden eingehalten werden. In diesen Fällen ist eine interne oder gar externe Fallrevision angezeigt. Bei Unklarheiten kann eine externe Expertise (Sozialinspektion, Vertrauensarzt etc.) Sinn ergeben. Möglicherweise ist es auch angezeigt, unter den Mitarbeitenden die Fallführung zu wechseln.

8.11 Unterstützung durch Sozialbehörde

Die Sozialbehörde verfügt als strategisches Organ über eine Aufsichts- und Steuerungsfunktion nach Sozialhilfegesetz. Die operative und strategische Aufgaben- und Kompetenzteilung zwischen Sozialdienst und Sozialbehörde wird im Praxisalltag im Durchschnitt bei den Bonus- und Malus-SD umgesetzt. Die Bonus- und Malus-SD beurteilen die Unterstützung der Sozialbehörde in der Erfüllung der Aufgaben jedoch unterschiedlich, von mässig bis gut. Wir empfehlen Sozialdiensten, mit den zuständigen Behörden die jeweiligen Aufträge und Erwartungen zu klären und etwaigen Unterstützungsbedarf in strategischen Belangen festzuhalten. Ferner leisten die Kurse für Sozialbehörden einen Beitrag dazu, dass die Behördenmitglieder ihre gesetzliche Aufgabe wirkungsvoll und zur Weiterentwicklung des Sozialdienstes wahrnehmen können.

9 Quellenverzeichnis

- Becker, F. G. (2009). *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen. Leistungsverständnis und –prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brack, R. (1994). *Das Arbeitspensum in der Sozialarbeit* (3. überarb. Aufl.). Bern: Haupt.
- Bruhn, M. (2011). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen – Konzepte – Methoden* (8. Aufl.). Berlin: Springer.
- Ecoplan (2009). *Anreizmodelle in der wirtschaftlichen Hilfe*. Unveröffentlichter Schlussbericht im Auftrag des Sozialamtes des Kantons Bern. Bern.
- Ecoplan (2013). *Anpassung der Bonus-Malus-Berechnung*. Unveröffentlichter Arbeitsbericht zuhanden des Sozialamtes des Kantons Bern. Bern.
- Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern GEF(2014). *Das Bonus-Malus-System*. Referat gehalten an den Dezentralen Veranstaltungen von März – Juni 2014. Abgerufen am 16.3.2015 unter http://www.soziale-arbeit.bfh.ch/fileadmin/wgs_upload/soziale_arbeit/06_weiterbildung_dienstleistungen/Kurse/Dezentrale_Bern_Mittelland/Dezentrale_2014_Gattlen.pdf
- Hanft, A. (2004). Evaluation und Organisationsentwicklung. *Zeitschrift für Evaluation*, (1), 157-168.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2011). *Einführung in die systematische Organisationsberatung* (6. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Krems, B. (2014). *Effektivität, Effizienz*. Abgerufen am 16.3.2015 unter <http://www.olev.de/e/effekt.htm>
- Müller de Menezes, R. (2012). *Soziale Arbeit in der Sozialhilfe. Eine qualitative Analyse von Fallbearbeitungen*. Springer: VS.
- Preis, W. (2010): *Prozessmanagement in der sozialen Arbeit. Soziale Arbeit als Prozessmanagement*. Berlin: Rabenstück.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell* (2. Aufl.). Bern: Haupt.
- Schaarschuch, A. & Schnurr, S. (2004). *Konflikte um Qualität. Konturen eines relationalen Qualitätsbegriffs*. In C. Beckmann, H.-U. Otto, M. Richter & M. Schrödter (Hrsg.), *Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Kostenkontrolle und Nutzerinteresse* (S. 309-323). Opladen: Leske und Budrich.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2009). *New Public Management* (4. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Schneider, P., Delucchi, L., Gehrlach, C., Kurz, R. (2011). *Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen*. Berlin: Deutsche Akademie für Management.

10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kennzahlen für die Analyse der differenzierten wirtschaftlichen Hilfe (DWH)	10
Tabelle 2: Die vier Phasen des Qualitäts- und Leistungschecks Sozialdienste	14
Tabelle 3: Mittelwerts-Vergleich Bonus und Malus Sozialdienste	16
Tabelle 4: Kennzahlen zur Arbeitsweise.....	17
Tabelle 5: Kennzahlen zur Aufbauorganisation	18
Tabelle 6: Kennzahlen zur Steuerung der Fallzuteilung.....	18
Tabelle 7: Kennzahlen zu Bezugsdauer und wiederkehrender Fälle	19
Tabelle 8: Kennzahlen zur Personalführung	19
Tabelle 9: Kennzahlen zum Qualitätsmanagement	19
Tabelle 10: Kennzahlen zur Missbrauchsprävention	20
Tabelle 11: Grundlagen Kernprozess Wirtschaftliche Sozialhilfe.....	21
Tabelle 12: Intake Kernprozess Wirtschaftliche Sozialhilfe	21
Tabelle 13: Bemessung Wirtschaftliche Sozialhilfe	21
Tabelle 14: Ausrichtung der SIL	22
Tabelle 15: Auszahlungsprozess	22
Tabelle 16: Erlösbewirtschaftung.....	22
Tabelle 17: Grundlagen persönliche Sozialhilfe.....	22
Tabelle 18: Arbeitsweise.....	23
Tabelle 19: Aufbauorganisation	23
Tabelle 20: Systemsteuerung	24
Tabelle 21: Qualitätsmanagement / Controlling.....	24
Tabelle 22: Administrative Unterstützung.....	25
Tabelle 23: Missbrauchsprävention	25
Tabelle 24: Einbezug externe Fachexperten	25

Anhang: Indikatoren der QLS-Onlinebefragung

Fokusfeld	Indikator
1 Kernprozess Wirtschaftliche Sozialhilfe	
1.1 Grundlagen	1.1.1 Grundlagen
1.2 Intake	1.2.1 Zuständigkeit 1.2.2 Aufnahmeverfahren 1.2.3 Anspruchsberechtigung
1.3 Bemessung wirtschaftliche Sozialhilfe	1.3.1 Einhaltung SKOS-Richtlinien, SHG und SHV, interne Unterstützungsrichtlinien 1.3.2 Einhaltung der Ermessensspielräume 1.3.3 Situationsbedingte Leistungen 1.3.4 Mitwirkung, Leistungskürzungen 1.3.5 Kennzahlen Bemessung wirtschaftliche Sozialhilfe
1.4 Auszahlungsprozess	1.4.1 Auszahlungsprozess
1.5 Erlösbewirtschaftung	1.5.1 Organisation und Geltendmachung individueller Leistungsansprüche 1.5.2 Inkasso, Forderungen und Mahnwesen 1.5.3 Kennzahlen zur Erlösbewirtschaftung
1.6 Bemerkungen	
2 Kernprozesse persönliche Sozialhilfe	
2.1 Grundlagen	2.1.1 Grundlagen
2.2 Arbeitsweise	2.2.1 Intake/Abklärung 2.2.2 Klientensegmentierung 2.2.3 Planung und Durchführung der Hilfe 2.2.4 Kennzahlen zur Arbeitsweise
2.3 Sozialarbeiterische Handlungskonzepte	2.3.1 Beratungs-/Betreuungsangebot 2.3.2 Erschliessung externer Ressourcen 2.3.3 Handlungsansätze
2.4 Interne Richtlinien und Arbeitshilfen	2.4.1 Interne Richtlinien und Arbeitshilfen
2.5 Bemerkungen	
3 Managementprozesse	
3.1 Aufbauorganisation	3.1.1 Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden 3.1.1 Aufgabenteilung Sozialarbeit und administrative Sachbearbeitung 3.1.3 Leitungsstrukturen 3.1.4 Aufgaben Sozialbehörde 3.1.5 Spezialisierung 3.1.6 Kennzahlen zur Aufbauorganisation
3.2 Ablaufstrukturen	3.2.1 Definierte Kernprozesse 3.2.2 Zusammenarbeit mit Sozialbehörde - Gemeindeverwaltungsstellen 3.2.3 Zusammenarbeit mit Externen 3.2.4 Kennzahlen zu den Ablaufstrukturen
3.3 Systemsteuerung	3.3.1 Steuerung der Fallzuteilung und Arbeitsauslastung 3.3.2 Kennzahlen zur Steuerung der Fallzuteilung und Arbeitsauslastung 3.3.3 Personalführung 3.3.4 Kennzahlen zur Personalführung 3.3.5 Anspruchsgruppenmanagement 3.3.6 Wissensmanagement 3.3.7 Organisationsentwicklung 3.3.8 Einführung neuer Mitarbeitenden

3.4 Qualitätsmanagement/Controlling	3.4.1 Handbücher/Fachdokumentationen
	3.4.2 Fachliche Standards
	3.4.3 Qualitätssicherung
	3.4.4 Fall- und Dossierevaluation
	3.4.5 Kennzahlen zum Qualitätsmanagement/Controlling
	3.4.6 Interne Fachreflexion und kollegiale Beratung
	3.4.7 Weiterbildung und Supervision
	3.4.8 Rückmeldungsbearbeitung und Beschwerdemanagement
3.5 Bemerkungen	
4 Supportprozesse	
4.1 Administrative Unterstützung	4.1.1 Administrative Unterstützung
4.2 Missbrauchsprävention	4.2.1 Missbrauchsprävention
	4.2.2 Kennzahlen zur Missbrauchsprävention
4.3 Einbezug externer Fachexperten	4.3.1 Einbezug externer Fachexperten
4.4 Bemerkungen	
5 Arbeitsmittel / Infrastruktur	
5.1 Arbeitsmittel / Infrastruktur	5.1.1 Arbeitsmittel / Infrastruktur
6 Situative externe, nicht beeinflussbare Faktoren	
6.1 Situative externe, nicht beeinflussbare Faktoren	6.1.1 Situative externe, nicht beeinflussbare Faktoren
7 Fragen zur Person	
7.1 Fragen zur Person	7.1.1 Fragen zur Person