



**Version I der SKOS-Arbeitsgruppe  
für Organisationsentwicklung und Finanzen**

# **Good Practice für Sozialdienste**

# I Vorbemerkungen

- 1.1** Die folgenden Leitsätze wollen Aussagen zu Fragen machen, welche Lösungen für die Organisation und Führung von Sozialdiensten anzustreben sind. Es ist von «good practice» im Sinne von «guten Lösungen» die Rede und nicht von «best practice», will heissen Perfektionslösungen. Die Abgrenzung kann im Einzelfall Ermessenssache sein.
- 1.2** Die Leitsätze beziehen sich primär auf betriebswirtschaftliche Fragen und weniger auf fachliche Fragen der Sozialarbeit (dazu in Anhang I Checkliste oder: Mühle/Ruthishauser/Kaegi/Herzog: Wirkungsorientierung im Sozialdienst, Bern 2006).
- 1.3** Zum Thema «gute Organisation» gibt es eine Vielfalt von Lehrmeinungen und praktischen Lösungsansätzen. Die Leitsätze sind daher nicht als Prinzipien sondern als Hinweise zu verstehen, wie eine Sozialdiensten sinnvollerweise organisiert werden könnte. Aufbauend auf Erfahrungen können – in Berücksichtigung von Lehrsätzen und Konzepten – Modelle entwickelt werden, die einer kontinuierlichen Verbesserung zugänglich sind.
- 1.4** Die folgende Gliederung der Leitsätze in Kategorien ist eine Annäherung an Themenbereiche und könnte je nach Systemansatz anders vorgenommen werden. Wichtig ist, dass die wesentlichen Punkte erfasst sind.
- 1.5** Der pragmatische Ansatz dieser Leitsätze hat denn auch zur Folge, dass diese Stand der Kenntnis und des Konsens' wiedergeben und – so hoffentlich – eine weitere Entwicklung erfahren. Eine kritische Auseinandersetzung ist ausdrücklich erwünscht. Das Papier soll nach der erstmaligen Präsentation anlässlich der SKOS Tagung vom 17.1.2007 auf der Basis des «open source» Prinzipes weiterentwickelt werden.

## **2 Leitsätze zu Führung und Organisation**

### **2.1 Aufbauorganisation**

Unter diesem Titel werden die Gedanken erfasst, welche die hierarchische Gliederung des Sozialdienstes betreffen: Anzahl der Unterstellungen, Verhältnis von Linien zu Stabsstellen etc.

- 2.1.1** Die Organisation umfasst
- a) die strategische Ebene (politische Leitungsorgane)<sup>1</sup>
  - b) die betriebliche Ebene (Betriebsleitung)<sup>2</sup>
  - c) die operative Ebene (Ausführendes Kader und Personal)
- 2.1.2** Der Betrieb wird so in Einheiten gegliedert, dass diese den Prozessen der Sozialhilfe entsprechen (Abläufe in der Sozialhilfe: Aufnahmestelle – Beratung und Begleitung – wirtschaftliche Hilfe – Spezialdienste)
- 2.1.3** Einer Leitungsstelle sollten vier, höchstens sieben weitere Einheiten unterstellt sein. Die Betriebseinheiten sollten eine dem Gesamtbetrieb angemessene Mindestgrösse nicht unterschreiten.
- 2.1.4** Eine Differenzierung und Spezialisierung ist – je nach Betriebsgrösse – vorteilhaft und anzustreben. Insbesondere sollte die Fallführung von administrativen Aufgaben entlastet werden.
- 2.1.5** Stabsstellen sind dann vorzusehen, wenn besonderes Fachwissen nicht über die Linie organisiert werden kann und wenn die Aufgaben der Stabsstelle mehrere Einheiten umfassen.
- 2.1.6** Die Infrastruktur und Arbeitsumgebung entspricht den Standards zeitgemässer Büroorganisation.
- 2.1.7** Den Sicherheitsanforderungen im Kundenverkehr wird entsprochen.

---

<sup>1</sup> Je nach lokalen Verhältnissen politische Sozialhilfekommission oder Direktion etc.

<sup>2</sup> die fachliche Leitung des Sozialdienstes

## **2.2 Ablauforganisation**

Die Ablauforganisation regelt die Arbeits- und Informationsprozesse innerhalb des Betriebes unter Berücksichtigung von Personal, Zeit, Sachmitteln und Räumlichkeiten. Mittels Standardisierung und Rationalisierung sollen die komplexen Zusammenhänge so gestaltet und dokumentiert werden, dass sie gesichert und nachvollziehbar sind.

- 2.2.1** Die Abläufe der Sozialhilfe sollten derart dokumentiert werden, dass sie jederzeit für das Personal und die strategische Führung einsehbar sind.
- 2.2.2** Die wesentlichen Schritte sollten mittels Merklisten so dargestellt werden, dass Klarheit über die Aufgaben besteht (Aufnahmeprozedere, Unterstützungsentscheid, Handlungsplan etc).
- 2.2.3** Die Wechselwirkung und Zusammenhänge unter den einzelnen Prozessen sollten besonders erkannt und dokumentiert werden (Schnittstellen).
- 2.2.4** Wo Kriterien für Entscheide nicht übergeordneten Normen zu entnehmen sind soll die Leitung Richtlinien für den Vollzug erlassen.
- 2.2.5** Die Dossierführung soll so organisiert werden, dass eine nicht mit dem Fall beauftragte Fachperson jederzeit Überblick über den Fallverlauf und den aktuellen Status erhalten kann.

## **2.3 Personal**

Das Personal ist die wichtigste Ressource eines Sozialdienstes. Die Professionalität und Kontinuität der Aufgabenerfüllung sollen gesichert werden.

- 2.3.1** Der Sozialdienst soll auf allen Stufen mit Personal besetzt werden, das den fachlichen Anforderungen der Aufgabe gewachsen ist. Die Weiterbildung ist sichergestellt.
- 2.3.2** Fallführende Personen sollen in der Regel über einen Fachhochschulabschluss verfügen. Davon kann abgesehen werden, wenn die fachliche Kompetenz in der Fallführung durch direkte Führung und ergänzende Ausbildung sichergestellt werden kann.
- 2.3.3** Die Verantwortung in wesentlichen Fallführungsentscheiden (Aufnahme oder Ablehnung einer Unterstützung, Strategie der Fallführung, Sanktionen) sowie die Beratung müssen bei fachlich qualifiziertem Personal liegen.
- 2.3.4** Die Personaldotation muss so gesichert sein, dass über den Gesamtbestand des Personals (inklusive Leitungs-, Stabs-, Spezial- und administrativen Funktionen) eine angemessene Quote von Fällen pro 100 Stellenprozent nicht überschritten wird<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Gemäss einer Umfrage unter städtischen Sozialdiensten bewegt sich diese Quote je nach Grösse eines Dienstes und lokalen Verhältnissen zwischen 42 und 93.

Für die eigentliche Fallführung sind nach allgemeinen Erfahrungswerten 80 bis 100 Fälle pro fallführende Mitarbeiter angemessen. In besonderen Aufgabenstellungen wie Intake oder Case Management Beratungen sollten höchstens 40 Fälle pro 100% Pensum vorgesehen werden.

## **2.4 Mitarbeiterführung**

Unter diesem Titel muss geklärt werden, dass es einer fachlichen und persönlichen Leitung durch Vorgesetzte bedarf und dass dafür Regeln zu erstellen sind, welche dem Grundsatz der Verantwortlichkeit folgen.

- 2.4.1** Die Führung sorgt für zeitgerechte Bereitstellung aller Ressourcen und Informationen, welche die Mitarbeitenden für ihre Aufgaben brauchen.
- 2.4.2** Die Verantwortungen und Kompetenzen sind auf allen Stufen definiert. Die Aufgaben aller Mitarbeitenden sind in Stellenbeschreibungen erfasst und mit unterzeichnet.
- 2.4.3** Alle Mitarbeitenden haben Anspruch auf formalisierte individuelle Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen.
- 2.4.4** Die Weiterbildung ist so zu organisieren, dass die Mitarbeiter im Kollektiv wie auch individuell in der Lage sind, ihre Aufgaben zu erfüllen.
- 2.4.5** Für fallführendes Personal soll die Möglichkeit zu Supervision zur Verfügung stehen.
- 2.4.6** Personen mit Führungsaufgaben sollten mit maximal 10 direkt unterstellten Mitarbeitern arbeiten.

## **2.5 Strategische und operative Ebenen**

Die Zuständigkeiten der politischen und professionellen Leitungsorgane müssen definiert werden wobei der Grundsatz zu verfolgen ist, dass die oberste Leitungsebene (in der Regel ist dies eine politische Behörde) keinen Einfluss auf die Arbeit im Einzelfall nehmen sollte.

- 2.5.1** Der Sozialdienst wird mit einer stufengerechten Zielorientierung geführt (Leitbild – strategische Ziele – operative Ziele).
- 2.5.2** Die Zuständigkeiten der Ebenen (oben Ziffer 2.1.1) sind klar definiert und statuiert (Anhang 2). Die strategische Ebene hat keine Aufgaben in der Fallführung.
- 2.5.3** Die Organisationsgrundlagen regeln die Zuständigkeitsgebiete der Führungsebenen und der einzelnen Mitarbeitenden.
- 2.5.4** Die Delegation von Verantwortungen ist so zu gestalten, dass sich Fachkompetenz und Entscheidkompetenz decken.
- 2.5.5** Fachentscheide in der Fallführung werden von Personen getroffen, die über eine entsprechende fachliche Kompetenz verfügen (siehe Ziffer 2.3.3).
- 2.5.6** Die politische Leitung definiert Ziele und Massnahmen auf strategischer Ebene (unabhängig von Einzelfällen, aus einer generellen und übergeordneten Sicht).
- 2.5.7** Die Leistungen des Sozialdienstes werden mit spezifischen Zielsetzungen und Leistungsindikatoren definiert und erfasst.

## **2.6 Betriebsgrössen**

- 2.6.1** Sozialdienste sollen durch Zusammenschlüsse des Zuständigkeitsgebietes eine Grösse erreichen, die eine fachliche Führung und angemessene Betriebsorganisation ermöglicht.
- 2.6.2** Bezüglich Regionalisierung und Professionalisierung von Sozialdiensten wird auf das entsprechende Positionspapier der SKOS verwiesen.

## **2.7 Controlling**

Das Controlling soll die Grundlagen für die Leitung des Sozialdienstes sicherstellen. Es geht um die Beschaffung, Aufbereitung, Analyse und Kommunikation von Daten zur Vorbereitung von Entscheidungen.

- 2.7.1** Das strategische Führungsorgan, die Betriebsleitung, das Kader und die Mitarbeitenden orientieren sich stufengerecht an Zielen und Leistungsindikatoren.
- 2.7.2** Der Sozialdienst unterhält ein System, das die wesentlichen Kennzahlen laufend erfasst und den Verantwortlichen zur Verfügung hält (Fall und Kostenentwicklung, Unterstützungsleistungen, Ergebnisse der Fallarbeit).
- 2.7.3** Die Fallführung wird nach Plan einer periodischen Selbstprüfung unterzogen (Checklisten). Kritische Faktoren wie Budgetentscheide und Sanktionen werden von Vorgesetzten kontrolliert.
- 2.7.4** Die Verantwortung für die Analysen und Steuerung sind definiert.

## **2.8 Netzwerke**

Unter diesem Titel sind die Grundsätze zur «Aussenpolitik» zu verstehen. Der Sozialdienst soll sich als Bestandteil eines Netzwerkes verschiedener Akteure sehen und die Beziehungen proaktiv gestalten.

- 2.8.1** Das Netzwerk, innerhalb dessen der Sozialdienst agiert, ist erkannt: Politische Behörden, Auftraggeber, Partnerorganisationen, Kunden.
- 2.8.2** Es besteht ein Bewusstsein der Kundenorientierung gegenüber den auftraggebenden Behörden, den Klienten und den Partnerorganisationen.
- 2.8.3** Der Sozialdienst pflegt proaktiv die Beziehungen zu wichtigen Partnern wie Amtsstellen, private Hilfsorganisationen etc.
- 2.8.4** Der Sozialdienst wirkt proaktiv und gestaltend in Gemeinschaftswerken wie IIZ<sup>4</sup> und MAMAC<sup>5</sup> mit.

---

<sup>4</sup> Interinstitutionelle Zusammenarbeit: <http://www.iiz.ch>

<sup>5</sup> Medizinisch-ArbeitsMarktliche Assessments mit Case Management: [http://www.iiz.ch/IIZ\\_Mamac.aspx](http://www.iiz.ch/IIZ_Mamac.aspx)

- 
- 2.8.5 Überweisungen von Klienten an andere Stellen erfolgen nach Plan und Absprache.
  - 2.8.6 Der Sozialdienst dokumentiert die Beziehungen und Abmachungen zur Zusammenarbeit zu wichtigen Partnern wie beispielsweise Arbeitslosen-, Invalidenversicherung, Vormundschaftsbehörden, Familien- und Erziehungsberatung etc.
  - 2.8.7 Für die fallführenden Mitarbeitenden besteht eine aktuelle Dokumentation des Systems von Hilfsdiensten und Leistungsangeboten.
  - 2.8.8 Gegenüber der Öffentlichkeit werden Ansprechpersonen bezeichnet, welche die Sozialhilfe vertreten und Stellung zu aktuellen Fragen nehmen können.

## 2.9 **Betriebskultur**

Neben den «harten» betriebswirtschaftlichen Methoden, Instrumenten und Grundsätzen sollten die Leitungsorgane auch die «weichen» Faktoren erkennen und gestalten.

- 2.9.1 Die strategischen und betrieblichen Leitungsorgane (Ziffer 2.1.1.) orientieren sich an anerkannten Grundsätzen für Ethik in der Sozialarbeit<sup>6</sup>.
- 2.9.2 Die betriebliche Leitung sorgt dafür, dass im Umgang mit den Klienten der Respekt und ein angemessenes Verhältnis von Fördern und Fordern beachtet werden.
- 2.9.3 Die betriebliche Leitung fördert das Zusammenarbeiten in Teams.
- 2.9.4 Im Umgang mit Fehlern und Abweichungen wird vom Grundsatz einer Lernenden Organisation ausgegangen.

---

<sup>6</sup> siehe Berufskodex der Professionellen Sozialer Arbeit, <http://www.avenirsocial.ch/de/p42002116.html>

### **3 Leitsätze zur Sozialhilfepraxis im Besonderen**

#### **3.1 Definition der Leistungen**

**3.1.1** Die strategischen und betrieblichen Leitungsorgane bestimmen den Umfang der Leistungen, die zu erbringen sind nach folgenden Kriterien:

- a) wirtschaftliche Sozialhilfe und administrative Unterstützung, verbunden mit den dafür nötigen Informationsgesprächen
- b) sozialarbeiterische Beratungsgespräche, ev. nach case management Prinzipien
- c) Vermittlung in Massnahmen für soziale und berufliche Integration sowie Vermittlung zu anderen Leistungserbringern.

**3.1.2** Für die zu erbringenden Leistungen werden Kriterien für Erfolg / Abweichungen / Messen etc. bezeichnet und das Berichtswesen organisiert.

#### **3.2 Fallführung**

Die betriebliche Leitung orientiert sich an Massstäben für die Fallführung (Beispiel Anhang I).

## 4 Anhang I

### Checkliste zur Selbsteinschätzung Organisationsentwicklung

| 0 Strategie, Organisation und Planung             |   |   |  |   |   |
|---|---|---|--|---|---|
| <b>0.1<br/>Ziele: agieren<br/>statt reagieren</b> | Organisation reagiert situativ              | Handelt nach Gesetzen und Regulativen. Erledigen und abarbeiten | Bilden von Schwerpunkten als Reaktion auf Aufgabenstellungen | Ziele werden systematisch erfasst und formuliert. Agieren statt Reagieren | Zielhierarchie ausformuliert: Vision, Strategie, Konkrete Ziele |
| <b>0.2<br/>Organisation</b>                       | Organigramm Regeln, Normen, Zuständigkeiten |   | Projektorganisation Veränderungen durch Projekte             |   | Prozessorganisation Vernetzung                                  |
| <b>0.3<br/>Planung</b>                            | Abbau von Pendenzen                         |   | Systematische Planung  |   | Integrale Planung mit Kontrolle der Zielerreichung              |

| I Koordination für KlientInnen  |   |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|
| <b>I.1<br/>BeraterInnen kennen Partnerorganisationen</b>                | Ungenügend: nur wenige sind bekannt                       | Gering: einige sind bekannt                                | Genügend: man kennt die wichtigsten                                      | Gut: die meisten Partner sind bekannt  | Vollständig: das Netz ist umfassend bekannt  |
| <b>I.2<br/>Kenntnis der Dienstleistungspalette der anderen Anbieter</b> | Ungenügend: die Leistungsmöglichkeiten sind nicht bekannt | Gering: man kennt der Spur nach, was andere bieten könnten | Genügend: Die Angebote einiger Dienste sind bekannt                      | Gut: die wesentlichen Dienste sind bekannt                                   | Vollständig: Das Angebot unserer Partner ist aktuell bekannt                       |
| <b>I.3<br/>Kenntnis der Qualität der Dienste</b>                        | Kann die meisten nicht einschätzen                        | Kann viele nur vage einschätzen                            | Haben etwa zur Hälfte einen begründeten Eindruck                         | Kenne die Qualität der Mehrheit der relevanten Anbieter                      | Die Qualität der meisten Anbieter ist diskutiert u. dokumentiert                   |
| <b>I.4<br/>Vermittlung von KlientInnen</b>                              | Machen keine Vermittlung                                  | Geben die Tel Nr. oder Adresse bekannt                     | Überprüfen, ob Kontakt zustandekam                                       | Direkte Absprachen klarer Auftrag an andere Institutionen Überweisungsmodell | Kaufen Dienste gestützt auf Leistungsvereinbarung ein                              |
| <b>I.5<br/>Kontrolle der vermittelten Dienste</b>                       | Keine. Verlauf und Ergebnisse sind nicht bekannt          | Manchmal fragen wir bei KlientIn nach                      | In der Regel erkundigen sich Berater bei externen Diensten über KlientIn | Berater haben regelmässigen Kontakt zu Dienstleister                         | Überprüfen systematisch Verlauf und Wirkung (Evaluation, dokumentieren Ergebnisse) |

| 2 Kooperation mit KlientInnen                          |   |  |   |  |   |
|--|---|--|---|--|---|
| <b>2.1<br/>Zielorientierter Zusammenarbeitsprozess</b> | Mitarbeiter beraten situativ, Ziele sind kein Thema             | Berater setzen je nach Fall Ziele                                    | Zu jedem Fall gehört eine schriftliche Zielsetzung            | Ziele werden explizit mit KlientInnen ausgehandelt u. vereinbart | Aushandlung von Zielen mit KlientInnen und weiteren AkteurInnen |
| <b>2.2<br/>Strukturiertes Verfahren</b>                | Vor allem rollende Planung: man reagiert auf aktuelle Situation | Zuerst Denken, dann Handeln. Ansätze zu agieren. Keine Dokumentation | Geplantes, nachvollziehbares Vorgehen, teilweise dokumentiert | Von Ausgangslage bis Evaluation lückenlos dokumentiert           | Standardisiertes Verfahren                                      |

|   |   |  |   |   |  |
|---|---|--|---|---|--|
| <b>2.3<br/>Vereinbarung</b>             | Wenn nötig mündlich                                     | In der Regel mündlich  | Manchmal mündlich – manchmal schriftlich                    | Meistens schriftlich  | Schriftliche Vereinbarung ist standardisiert                                   |
| <b>2.4<br/>Fairness bei Entscheiden</b> | Mitteilung von Entscheiden keine Transparenz            | Mitteilung von Entscheiden, ungenügende Transparenz zu Kriterien | Information der KlientInnen über Entscheide mit Begründung  | Begründete Entscheide mit Möglichkeit der Einsprache, Verfahren klar. | Verfügung mit Rechtsmittelbelehrung und Transparenz des Entscheides            |
| <b>2.5<br/>Beziehung zu Klienten</b>    | Klient wird hoheitlich verwaltet                        | In wenigen Fällen wird Klient als Partner wahrgenommen           | Prinzip Partnerschaft je nach Fall, aber nicht konsequent   | Klient gilt als gleichberechtigter Partner                            | Partnerschaft ist Grundprinzip für alle Fälle. Wird von Klient auch so erlebt. |
| <b>2.6<br/>Ressourcenorientierung</b>   | Defizitorientierung: Schwächen der Klienten sind Ansatz | Problemorientierung: Ressourcen werden ausnahmsweise erkannt     | Situationen werden nach Defiziten und Ressourcen angeschaut | Ausgangspunkt sind Probleme, Handeln ist auf Ressourcen gerichtet     | Systematische und standardisierte Orientierung an Ressourcen                   |

### 3 Koordination der Dienste

|   |   |  |  |  |   |
|---|---|--|--|--|---|
| <b>3.1<br/>Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen</b>       | Man geht sich aus dem Weg, jeder für sich | Zusammenarbeit wenn nötig, reagieren auf Situationen und Probleme  | Gute persönliche Kontakte auf Leitungs- und Sachbearbeiter-ebene | Transparente Abmachungen mit wichtigsten Partnern (über den Einzelfall hinaus) | Systematische Zusammenarbeit mit Leistungsvereinbarungen, strukturierten Abläufen. Konfliktfähigkeit. |
| <b>3.2<br/>Kultur der Zusammenarbeit mit anderen Diensten</b> | Kontakte selten und von Fall zu Fall      | Wir sind bei anderen bekannt, manchmal gibt es allgemeine Kontakte | Wir laden VertreterInnen von andern Diensten ein und gehen hin   | Mit häufigen KooperationspartnerInnen bestehen regelmässige Zusammenkünfte     | Etablierte Kultur der Zusammenarbeit, die auch Konfliktfähigkeit einschliesst                         |
| <b>3.3<br/>Bearbeitung von Versorgungslücken</b>              | Bei uns kein Thema                        | Manchmal äussern wir uns zu Lücken                                 | Versorgungslücken werden unserem Management gemeldet             | Versorgungslücken werden zum Thema auf Leitungsebene                           | Mitgestaltung der politischen Planung und Einfluss auf Rechtssetzung                                  |

### 4 Kooperation mit Fachleuten

|  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|---|---|
| <b>4.1<br/>Eigenes Team (BerufskollegInnen)</b>    | Im Prinzip arbeiten alle für sich  | MitarbeiterInnen können unter sich besprechen, wenn einzelne die Initiative übernehmen | Fallbesprechungen im Team sind vorgesehen aber eher selten   | Fallbesprechungen sind regelmässig  | Fallbesprechungen mindestens 1 x pro Woche  |
| <b>4.2<br/>Interdisziplinarität im allgemeinen</b> | Mit den generalistischen Möglichkeiten der Sozialarbeit sind unsere Fälle genügend gut zu bearbeiten | Wenn es nötig ist, nehmen wir schonmal Kontakt auf mit anderen Fachleuten              | Es sind andere Berufe in der eigenen Einrichtung tätig, Zusammenarbeit ist nicht ausgeschöpft und hierarchisch | Interdisziplinäres Team, nutzt Ressourcen der Berufe, Fallbesprechungen funktionieren gut   | Arbeit im interdisziplinären Team, dieses zieht systematisch Dienste der verschiedenen Berufsleute zu |
| <b>4.3<br/>Wissensmanagement</b>                   | Jeder für sich: Lernen von Neuem ist der Einzelinitiative überlassen                                 | Es bestehen Angebote zur Weiterbildung, Informationen werden ad hoc weitergegeben      | Gezielte Schulung und Weiterbildung. Beauftragte für Wissensmanagement sind bezeichnet                         | Systematische Vermittlung von Wissen. Informationen werden gezielt beschafft und vermittelt | Neben Vermittlung auch Erfolgskontrolle. Informatikgestützte Plattform. Aktualität ist gewährleistet  |

## 5 Selbstverständnis / Rollen der SB

|   |  |   |  |   |   |
|---|--|---|--|---|---|
| <b>5.1<br/>Rollenverständnis<br/>der Sozialberaten-<br/>den</b> | Beziehungsorien-<br>tierte BeraterIn         | BeraterIn mit<br>Sachhilfeleistungen            | BeraterIn<br>und SachwalterIn              | Fallführung, Organi-<br>satorin der gesam-<br>ten Unterstützung | Case ManagerIn mit<br>Akzeptanz im Umfeld                     |
| <b>5.2<br/>Hauptqualifikation</b>                               | Beratung auf<br>therapeutischer<br>Grundlage | Individuums-<br>orientierte Sozial-<br>beratung | Systemorientierte<br>Beratung, Verhandlung | Organisation,<br>Kooperation,<br>Verhandlung,<br>syst. Beratung | Organisation,<br>Kooperation,<br>Mediation, Anwalt-<br>schaft |

## 6 Betriebliche Kriterien

|   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| <b>6.1<br/>Leistungs-<br/>transparenz</b> | Wir tun was wir<br>anzubieten haben,<br>kein institutionell<br>geklärter Leistungs-<br>katalog | Die Institution gibt<br>uns den Rahmen<br>der Leistungsberei-<br>che vor  | Uns selbst ist klar,<br>welche Leistungen wir<br>erbringen und welche<br>nicht                      | Unsere Dienst-<br>leistungen sind bei<br>unseren poten-<br>ziellen KundInnen<br>klar und bekannt                          | Ein differenzierter<br>Leistungskatalog ist<br>publik und Grundlage<br>für die Erfassung<br>unserer Leistungen  |
| <b>6.2<br/>Leistungserfassung</b>         | Keine  | Wir erfassen, mit<br>wie vielen Klient-<br>Innen wir gearbei-<br>tet haben und wie<br>viele Beratungen<br>wir leisten | Wir erfassen zudem,<br>wo unsere Arbeits-<br>schwerpunkte liegen<br>und wohin unsere<br>Zeit fließt | Wir erfassen<br>unsere Dienstlei-<br>stungen differenziert<br>quantitativ,<br>nicht qualitativ                            | Wir erfassen die<br>Leistungen differen-<br>ziert nach Quantität<br>und Qualität                                |
| <b>6.3<br/>Dossierführung</b>             | Jede Mitarbeiterin<br>führt nach eigenen<br>Kriterien die Dos-<br>siers                        | Vorgaben für die<br>Dossierführung<br>werden +/- ein-<br>gehalten   | Gute physische<br>Dossierführung nach<br>Standarts  | Jedes Dossier<br>ist nachvollziehbar<br>strukturiert, Fall-<br>geschichte rekons-<br>truierbar, teilweise<br>elektronisch | Elektronische Dossier-<br>führung erlaubt lü-<br>ckenlosen Zugriff und<br>Bearbeitung aller<br>internen Dienste |
| <b>6.4<br/>Kostentransparenz</b>          | Wir versuchen,<br>das Jahresbudget<br>einigermassen<br>einzuhalten                             | Wir und unsere<br>Geldgeber wissen,<br>was unser Betrieb<br>im Ganzen kostet<br>und wofür das Geld<br>ausgegeben wird | Wir können die<br>Kosten einzelnen<br>Leistungsbereichen<br>zuordnen                                | Zudem wissen wir<br>und unsere Geld-<br>geber, wie viel eine<br>Stunde Sozialarbeit<br>in unserer<br>Einrichtung kostet   | Wir machen sichtbar,<br>welche Dienstleistun-<br>gen wie viel kosten<br>und wie sie finanziert<br>werden        |
| <b>6.5<br/>Fachliches<br/>Controlling</b> | In der<br>Verantwortung<br>jedes Einzelnen   | Dokumentiert in<br>individuell gestalte-<br>ter Aktenführung  | Aktenführung<br>und ev. Vorgesetzten-<br>kontrolle  | Standardisierte<br>Aktenführung,<br>Evaluation  | Standardisiere<br>Controlling und<br>Qualitätsmanagement  |
| <b>6.6<br/>Qualitätssicherung</b>         | Bisher kein Thema  | Organisation und<br>Abläufe sind teil-<br>weise geregelt und<br>oft vom Wissen<br>einzelner Personen<br>abhängig      | Organisation und<br>Abläufe sind geregelt<br>und allgemein bekannt                                  | Die wesentlichen<br>Prozessabläufe sind<br><b>systematisch</b><br>erfasst, transparent<br>für alle<br>Mitarbeitenden      | Betrieb ist nach<br>anerkanntem System<br>(zB ISO, TQM)<br>zertifiziert   |

(Bearbeitet und ergänzt nach einer Vorlage der Berner Fachhochschule / Hochschule für Sozialarbeit HSA Bern Institut für Weiterbildung – Sozialhilfe der Stadt Basel, November 2004 – Rolf Maegli)

## 5 Anhang 2

### **Beispiel Zuständigkeitsordnung**

#### **5.1 Strategische Ebene (politische Leitungsorgane)**

- 5.1.1 beschliesst Budget, Jahresrechnung und Jahresberichte
- 5.1.2 setzt die Strategie und die kurz- und mittelfristigen Ziele des Sozialdienstes fest
- 5.1.3 erlässt ein Geschäftsführungsreglement
- 5.1.4 genehmigt das Controlling-Konzept und erlässt Qualitätsstandards und Richtlinien für die Betriebsführung
- 5.1.5 überprüft die Zielerreichung und beschliesst allfällige Korrekturmassnahmen
- 5.1.6 Anwendung des Personalrechts und Anstellung des leitenden Personals
- 5.1.7 entscheidet über die Grundzüge der Aufbau- und Ablauforganisation und über die Grundzüge der Personalstruktur
- 5.1.8 gibt Empfehlungen zur Anwendung der Unterstützungsrichtlinien ab, trifft Grundsatzentscheide zur Sozialhilfepraxis

#### **5.2 Betriebliche Ebene (Betriebsleitung)**

- 5.2.1 trägt die Verantwortung für die operative Betriebsführung
- 5.2.2 trägt die Verantwortung für die Umsetzung der Beschlüsse der strategischen Ebene
- 5.2.3 stellt der strategischen Ebene Antrag zu Budget, Jahresrechnung und Jahresbericht sowie zur Anstellung des oberen Kaders
- 5.2.4 erarbeitet Vorschläge zur Strategie und zu den Zielen des Sozialdienstes.
- 5.2.5 erarbeitet Vorschläge zu den Grundzügen der Aufbau- und Ablauforganisation, die vom Verwaltungsrat zu beschliessen sind
- 5.2.6 vertritt den Sozialdienst in allen operativen Belangen

#### **5.3 Operative Ebene (Ausführendes Kader und Personal)**

- 5.3.1 Führt die Fälle selbständig nach Vorgaben der Leitungsorgane
- 5.3.2 trägt die Verantwortung für die Entscheide in der Fallführung
- 5.3.3 sorgt für Nachvollziehbarkeit in den Dossiers zur Fallführung