

Strukturen und Abläufe im wirkungsorientierten Sozialdienst: Eckpunkte für die Organisation aus der Perspektive der Profession.

**Referat anlässlich der
SKOS-Tagung vom 17. Januar 2007**

**„Organisation und Entwicklung von Sozialdiensten.
Im Spannungsfeld
zwischen sozialem Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit.“**

Agnès Fritze
Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement
Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz

Aufbau

1. Vorbemerkung

2. Eckpunkte

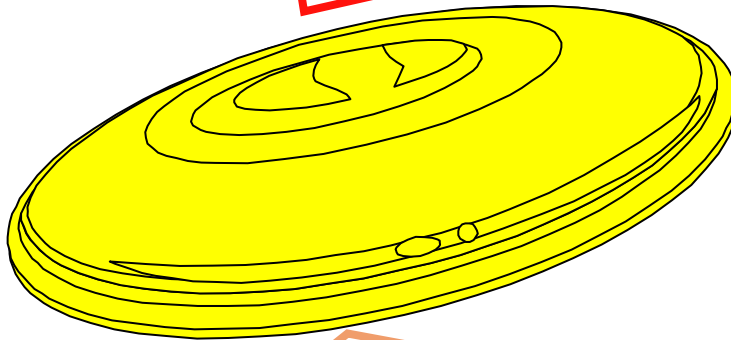
- Eckpunkt 1: Spezifische ‚Marktsituation‘ der Sozialhilfe
- Eckpunkt 2: Gesetzgebung als Strukturrahmen: Auftrag, Rollen und Zuständigkeiten
- Eckpunkt 3: Austausch- und Aushandlungskultur
- Eckpunkt 4: Einschätzung und Interpretation des Sozialhilfeauftrags aus sozialarbeiterischer Sicht
- Eckpunkt 5: Leistungsvereinbarung Sozialhilfe
- Eckpunkt 6: Definition Wirkungsziele, Wirkungsbreite, Kriterien, Indikatoren

3. Auswirkungen auf die Entwicklung von Strukturen, Abläufen und Prozessen

4. Schlussgedanken

1. Vorbemerkung: Zwei Seiten einer Medaille?

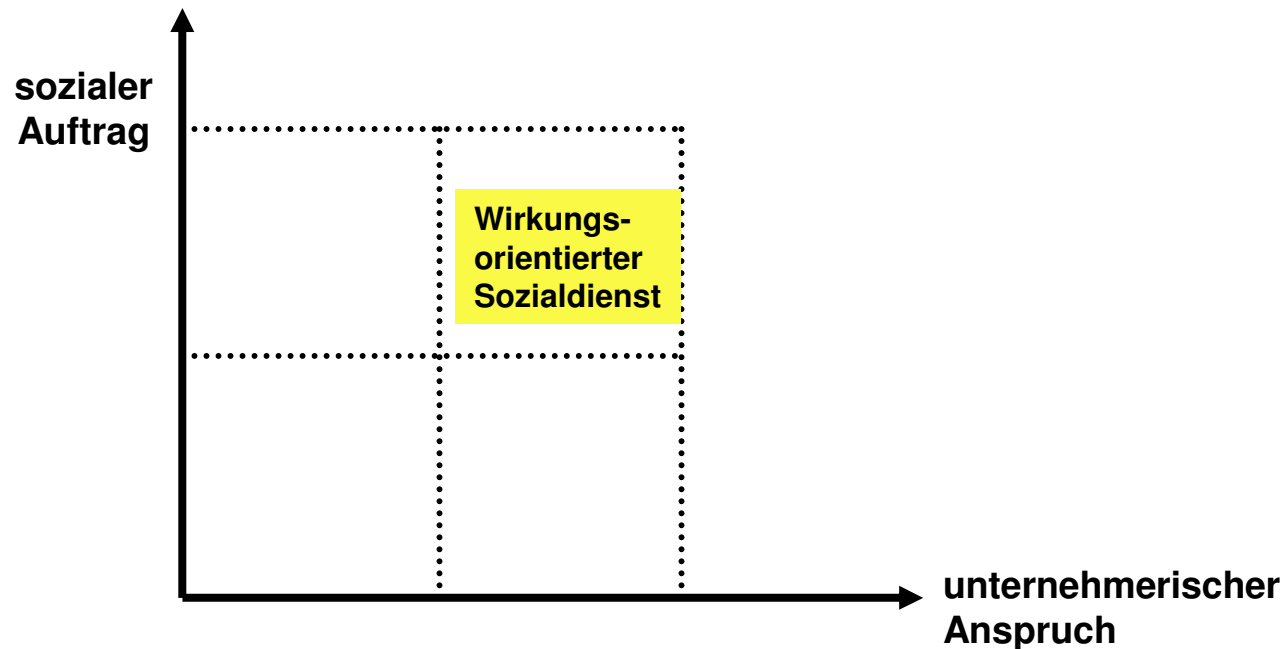
Steigende Fallzahlen, Kostensteigerungen in Sozialdiensten, *Effizienzforderungen* von Politik und Medien, Handlungsdruck, betriebswirtschaftliche Instrumente als Lösung?



Immer *komplexere* ‚Fälle‘ in komplexerer Umwelt, professionelle Forderung nach *effektiver* und *wirksamer* Problemlösung, d.h. situationspezifischem Umgang, bedürfnisorientierter Beratung?

2. Eckpunkte

Eckpunkt 1: Spezifische ‚Marktsituation‘ der Sozialhilfe = ‚Nicht-Markt‘



- Verständnis von Umfeld und Organisation/ Institution als Voraussetzung für wirkungsorientierten Sozialdienst (vgl. Referat R. Ruffin)
- ‚Nicht-Markt‘, d.h. Staat ist gleichzeitig Käufer, Auftraggeber, Finanzierer und teilweise Evaluator.

Eckpunkt 2: Gesetzgebung als Strukturrahmen: Auftrag, Rollen und Zuständigkeiten

- ◆ Gesetzliche Grundlagen (Bundesverfassung, Kantonale Sozialhilfegesetze)
- ◆ Auftrag der Sozialhilfe (innerhalb nicht oder nur teilweise aushandelbarer struktureller Rahmenbedingungen): Hilfeleistung nach Feststellung des legitimen Anspruchs:
 - Finanzielle Unterstützung zum autonomen und selbstständigen und menschenwürdigen Leben (soziokulturelles Existenzminimum)
 - Beratung mit Ziel Ressourcen und Kompetenzen zu erweitern, zu aktivieren usw. und weitestgehende Befähigung, ohne Sozialhilfe zu leben
- ◆ Regelt übergeordnete Rahmenbedingungen, Rollen, Zuständigkeiten

Eckpunkt 3: Austausch- und Aushandlungskultur

- ◆ Trennung von Politik, Behörden und Management, aber Austausch- und Aushandlungsbeziehung zwischen Sozialdienstleitung und Sozialbehörden - *eine* Verhandlungspartei für die Sache der Sozialen Arbeit
- ◆ Austausch- und Aushandlungsbeziehung zwischen operativer Leitung und Sozialarbeitenden
- ◆ Austausch mit und Information von anderen Anspruchsgruppen

Eckpunkt 4: Einschätzung und Interpretation des Sozialhilfeauftrags aus sozialarbeiterischer Sicht

◆ Selbstverständnis über qualitativ hoch stehende Leistungserbringung:

- Grundsätze, implizite und explizite Annahmen (z.B. Menschenbild, Ansprüche wie Delegation in Eigenverantwortung, Schadensminderungspflicht, aktivierende Unterstützung (vgl. SKOS), ‚Armutsverwaltung‘, ...)
- Breite/ Ausmass des Auftrags
- Methoden/ Handlungsansätze: Kurzzeitberatung, Lösungsorientierung, Fallverstehen, Ressourcenorientierung, Case Management
- Situationsspezifische Schwerpunktdefinition: z.B. Krisenintervention in Agglomerationsgemeinden oder Brennpunktquartieren, Beratung in regionalen Sozialdiensten, Prävention, und Verhältnis Routinedienstleistung - Professionelle Hilfe bzw. Verknüpfung wirtschaftliche Hilfe mit Sozialberatung
- Betriebsgrösse, Regionalisierung/ Professionalisierung

◆ Nachvollziebares Wissen über Leistungserbringung und Kosten, Differenzierung verschiedener Facetten der ‚Ökonomie‘

- Bedeutung der Implementierung von (strukturierenden) Leistungserfassungssystemen

◆ Wissen über Möglichkeiten der Einflussnahme

Eckpunkt 5: Leistungsvereinbarung Sozialhilfe

- ◆ Zielsetzungen im Hinblick auf bestmögliche Lösungen für soziale Problemlagen vereinbaren (Aushandelbarkeit!): Welche sozialpolitischen Leistungen sollen wann, warum, von wem mit welchen Kosten in welcher Qualität für wen erbracht werden? (vgl. R. Rufin, Folien)
- ◆ Einflussfaktoren: unterschiedliche Verständnisse, gesellschaftliche Trends, Werte und Normen, Miliz oder Professionelle, Fallzahlen, Gemeindebudget, Normierung durch EDV-Vorgaben, ...
- ◆ Bestimmen von Einsatzebene (elementare Inputfaktoren), Leistungsangeboten und -umfang (vgl. z. B. SKOS):
 - Wirtschaftliche Sozialhilfe und administrative Unterstützung, verbunden mit dafür notwendigen Infogesprächen
 - Sozialarbeiterische Beratungsgespräche
 - Vermittlung in Massnahmen für Soziale und berufliche Integration
 - Präventionsmassnahmen

Eckpunkt 6: Definition Wirkungsziele, Wirkungsbreite, Kriterien, Indikatoren

- ◆ Wirkung und Auswirkung auf unterschiedlichen Ebenen:
 - Impact (Nutzen, Einwirkung): subjektives Erlebnis des Verwaltungshandelns durch Bürger/innen und andere Akteure und Ausmass ihrer Verhaltensänderung (Einwirkungen auf das individuelle Ziel der Bedürfnisbefriedigung)
 - Outcome (Wirkung, Auswirkung): Gesamtheit aller beabsichtigten oder unbeabsichtigten Folgen des Verwaltungshandelns für Bürger/innen, Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt
 - Output (Leistung, Ergebnis): Mengen- und wertmässiger Ausstoss von Produkten und Leistungen als Ergebnis der Aufgabenerfüllung der Verwaltung(vgl. Pulitano 2000)

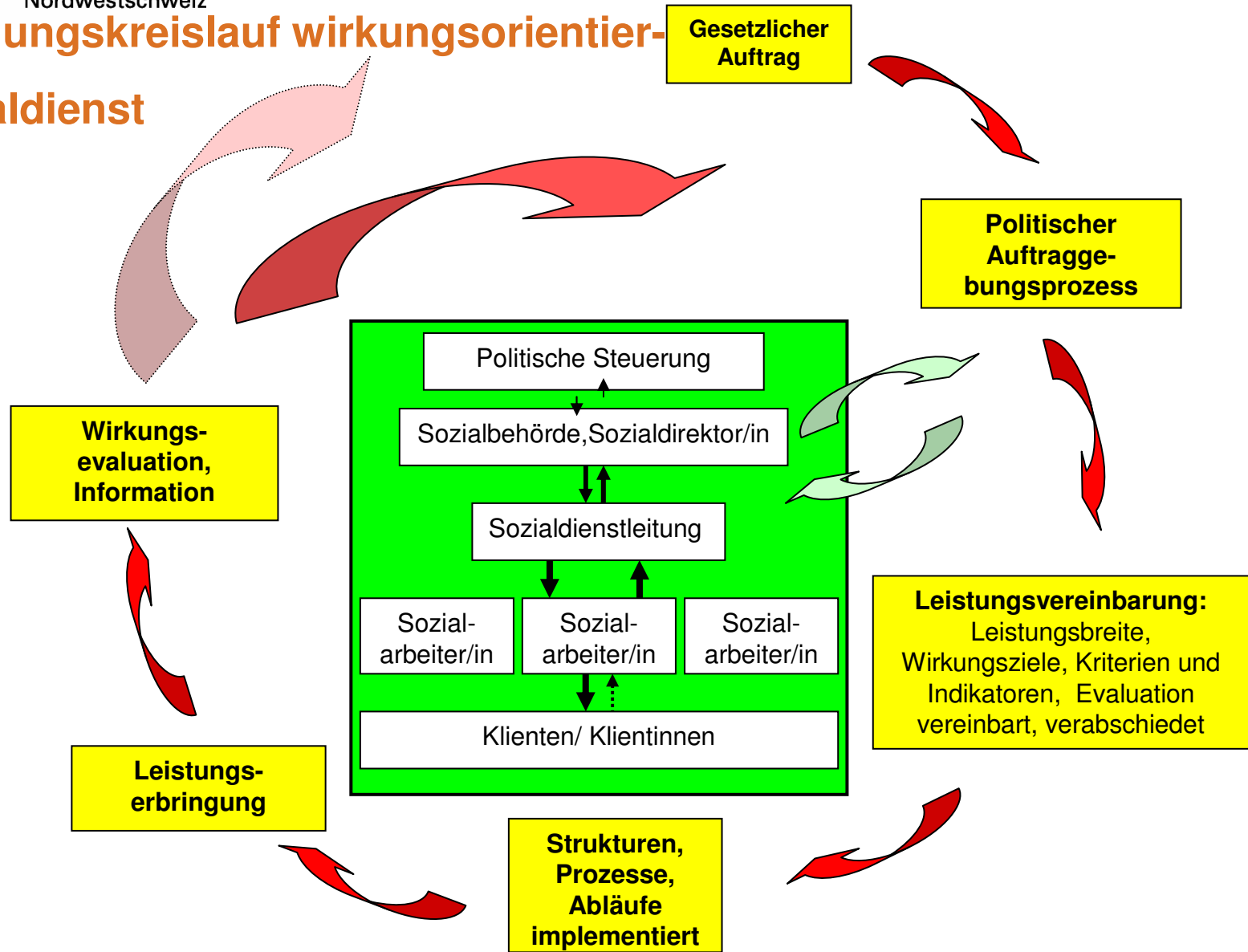
- ◆ Evaluations- und Controllingprozesse müssen Kennzahlen und Indikatoren für jede Dimension des Leistungsprozesses entwickeln auf der Basis integrierter betriebswirtschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Berichtsstrukturen.

(vgl. Brülle 2004)

3.

Auswirkungen auf die Entwicklung von Strukturen, Abläufen und Prozessen

Entwicklungskreislauf wirkungsorientierter Sozialdienst



Strukturen und Abläufe/ Prozesse

- ◆ Umsetzung der Leistungsvereinbarung: Wie werden die vereinbarten Leistungen erbracht und Wirkungen erzeugt?

- ◆ **Strukturen:**
 - Charakteristika und Aufbauprinzipien der Organisation bzw. des Leistungserbringers, d.h. Leistungsbereiche, Führungshierarchien, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen
 - Personelle, finanzielle, räumliche, apparativ-technische Ausstattung (inkl. Art und Anzahl des Personals, Ausbildung, Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden,
 - Übergeordnete mehr oder weniger beeinflussbare Rahmenbedingungen

- ◆ **Prozesse/ Abläufe:**
 - Organisatorische Abläufe regeln den Weg der Leistungserbringung (Anzahl Prozesse, Verhältnis der Prozesse zueinander, Ebene und Art des Prozesses - Arbeits- und Informations- oder Entscheidungsprozess -, Segmentierung in Phasen.

Auswirkungen auf der Strukturebene

- ◆ Differenzierung der Organisation des Sozialdienstes (z. B. nach Klientengruppen wie Kinder/ Jugendliche, Erwachsene, Senioren/ Seniorinnen, nach Bereichen und Spezialdiensten wie Sozialhilfe, Alimentenbevorschussung, Pflegekinderaufsicht, ...),
- ◆ Stellenetat: funktionsbezogener Stellenplan (z. B. Entlastung Fallführung von administrativen Aufgaben)
- ◆ Implementierung Leistungserfassungsinstrumente

Bsp. Leistungsbereiche im Regionalen Sozialdienst Roggwil (vgl. Dokument vom 22.2.06, www.bernerkonferenz.ch)

◆ Leistungsbereiche

- Unterteilung in Leistungsbereiche für verschiedene Zielgruppen, je unterteilt in verschiedene Leistungsgruppen:

A Dienstleistungen für KlientInnen

Gruppe A1 Information, Triage, Kurz- und Soforthilfe, Abklärung

Gruppe A2 Prävention

Gruppe A3 Wirtschaftliche Sozialhilfe

Gruppe A4 Aufgaben im Auftrag von Vormundschaftsbehörden

Gruppe A5 Aufgaben im Auftrag von Dritten

B Dienstleistungen für Behörde und Gemeinden/Interne Dienstleistungen

Gruppe B1 Leitung RSD und Organisation

Gruppe B2 Direkte Dienstleistungen für Behörden/Gemeinden

Gruppe B3 Entwicklung Projektarbeit Öffentlichkeitsarbeit

Gruppe B4 Controlling

Auswirkungen auf Ablauf- und Prozessebene

- ◆ Austausch-, Aushandlungs-, Informations-, Berichterstattungsprozess auf strategischer und operativer sowie zwischen den Ebenen
- ◆ Leistungserbringungsprozess (z.B. Segmentierung nach Bearbeitungsphase: Intake, Beratung, Betreuung, ...)
- ◆ Leistungs-/ Wirkungsüberprüfungs- und Evaluationsprozess

4. Schlussgedanken

- ◆ **Zentrale Aspekte der Struktur- und Prozessentwicklung:** Zielorientierung, Aushandlung Auftrag mit politischen Organen, Sichtbarmachung von Leistung und Wirkung, Leistungs- und Wirkungsevaluation.
- ◆ **Kompetenzen:**
 - Kompetenz zur Organisationsentwicklung, -veränderung, -anpassung
 - Kompetenz der Kommunikation/ ‚Übersetzung‘ und der politischen Einflussnahme
- ◆ **Situationsspezifisch und wissensbasiert entscheiden: Soviel Strukturanpassung wie nötig, so wenig wie möglich!**
- ◆ **Implikationen der Wirkungsorientierung auf allen Ebenen der Leistungserbringung bedenken!**
- ◆ **Risiken bedenken:**
 - Aushandlungsanspruch hoch!
 - Erhöhung des Arbeitsaufwands und des Ressourcenbedarfs durch erhöhten Dokumentationsanspruch
 - Einfluss und Widerstände verschiedener Akteure/ Akteurinnen gegenüber Veränderung
 - Erhöhung der Komplexität in der Leistungserbringung
- ◆ **Fördern von überinstitutionellem Erfahrungsaustausch**

Literatur - Auswahl

- ◆ Abplanalp, E. et al. (2005). Lernen in der Praxis. Die Praxisausbildung im Studium der Sozialen Arbeit. Luzern.
- ◆ Badelt, Ch. (Hg.) (1999). Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart.
- ◆ Brülle, H. (2004). Steuerung der Sozialhilfe: Sozialplanung und Sozialberichterstattung. In: impuls HSA. Heft 2: 11-16. Bern.
- ◆ Dvorak, A. (2004). Leistungsverträge sozialer Institutionen. Im Schnittpunkt zwischen politisch-strategischer und management-operativer Ebene. Bern.
- ◆ Harris, J. (2003). The Social Work Business. Routledge.
- ◆ Maeder, Ch. & Nadai, E. (2004). Organisierte Armut. Sozialhilfe aus wissenssoziologischer Sicht. Konstanz.
- ◆ Mühle, U., Rutishuser, B., Kaegi, U. & Herzog, St. (2006). Wirkungsorientierung im Sozialdienst. Ein Handbuch für Planungsverantwortliche in Kantonen und Gemeinden. Bern.
- ◆ Ruder, R. (2004). Entwicklungen in der Sozialhilfe. In: impuls HSA. Heft 2: 4-7. Bern.
- ◆ Ruffin, R. (2006). Wohlfahrtsstaatliches Kontraktmanagement. Die Verhandlung und Umsetzung von Leistungsverträgen als Herausforderung für Nonprofit-Organisationen. Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus. Beiträge zum Öffentlichen Management. Bern/ Stuttgart/ Wien.
- ◆ Sommerfeld, P. (2003). Zukunftsszenarien Soziale Arbeit. Überlegungen zur Lösung sozialer Probleme. Aarau.
- ◆ Sommerfeld, P. & Haller, D. (2003). Professionelles Handeln und Management oder: Ist der Ritt auf dem Tiger möglich? In: neue praxis 1: 61-89.
- ◆ Staub Bernasconi, S. (2005). Deprofessionalisierung und Professionalisierung der Sozialen Arbeit – gegenläufige Antworten auf die Finanzkrise des Sozialstaats oder das Selbstabschaffungsprogramm der Sozialen Arbeit. (Internet)
- ◆ White, V. (2000). Profession und Management. Über Zwecke, Ziele und Mittel der Sozialen Arbeit. In: Widersprüche. Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich. Heft 77: 9-28.