

Sozialdienst  
Urtenen-Schönbühl

# JAHRESBERICHT 2025

Fokusthema «Interkommunale Zusammenarbeit»

## Künftig ein Sozialdienst Bern-Nord?

Seite 16

Fokusthema «Erwachsenenschutz»

## Was passiert bei einer Gefährdungsmeldung?

Seite 36

Fokusthema «Institutionelle Sozialhilfe»

## Pilotprojekt «Frühförderung»

Seite 48

Fokusthema «Asylsozialhilfe»

## Grundbedarf für den Lebensunter- halt: Asylsozialhilfe vs. Sozialhilfe

Seite 26

Fokusthema «Mietzinsrichtlinie»

## Was sind angemessene Mietzins- limiten in der Sozialhilfe?

Seite 24

# Interkommunale Zusammenarbeit

Text von Matthias von Bergen,  
Dozent, Berner Fachhochschule BFH Soziale Arbeit



**Sozialdienste stehen vor strukturellen Herausforderungen: Angespante Fachkräftelage, komplexere Fälle und steigende Ansprüche von Politik und Gesellschaft an Professionalität und Wirkung führen dazu, dass viele Gemeinden über eine engere Zusammenarbeit nachdenken. Interkommunale Kooperation kann hier neue Perspektiven eröffnen — wenn sie sorgfältig gestaltet wird.**

## Ausgangslage

Die drei Sozialdienste Jegenstorf, Münchenbuchsee und Urtenen-Schönbühl sehen sich, wie viele Sozialdienste im Kanton Bern, mit wachsenden Herausforderungen konfrontiert. Die Fallkonstellationen werden komplexer, der administrative Aufwand steigt und der Fachkräftemangel wird spürbarer. Zudem zeichnet sich ab, dass sich in Zukunft auch die politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen verändern könnten: Die Diskussionen rund um die Totalrevision des Sozialhilfegesetzes des Kantons Bern und die Empfehlungen der nationalen Konferenz für Kinder- und Erwachsenenschutz (KOKES) sowie der Berner Konferenz für Sozialhilfe und Erwachsenenschutz (BKSE) zu Mindestgrössen von Sozialdiensten weisen darauf hin, dass künftig grössere Sozialdienste im Vorteil sind.

Vor diesem Hintergrund stellt sich für Gemeinden die Frage, wie ihre Dienste auch in Zukunft professionell, wirtschaftlich und auf hohem Qualitätsniveau arbeiten können, und ob eine intensivere interkommunale Zusammenarbeit ein geeigneter Weg dafür sein könnte.

Zu diesem Zweck haben die drei Sozialdienste das Projekt «Interkommunale Zusammenarbeit Soziale Dienste Münchenbuchsee, Jegenstorf, Urtenen-Schönbühl» gestartet. Es hatte zum Ziel, auf der Grundlage einer systematischen Analyse der Ist-Situation unter Einbezug von Sozialbehörden und Sozialdienstmitarbeitenden unterschiedliche Modelle der künftigen Zusammenarbeit zu identifizieren und zu bewerten. Diese sollen als Grundlagen dienen, damit die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger die künftige strategische Ausrichtung der Dienste faktenbasiert festlegen können.

Der Auftrag der Projektleitung wurde der Berner Fachhochschule (BFH) übertragen. Ein Projektteam erarbeitete eine Analyse, entwickelte und bewertete mögliche Modelle der Zusammenarbeit im engen Austausch mit Verantwortlichen der drei Dienste. Im Rahmen dieser Begleitgruppe wirkten mit:

- Vanessa Staub, Gemeinderätin und Vertreterin der Sozialbehörde des Sozialdienstes, Region Jegenstorf

- Peter Stucki, Gemeinderat und Vertreter der Sozialbehörde des Regionalen Sozialdienstes, Münchenbuchsee
- Matthias Gehrig, Gemeinderat und Vertreter der Sozialbehörde des Sozialdienstes Urtenen-Schönbühl
- Renate Geber, Stellenleiterin des Sozialdienstes Region Jegenstorf
- Stefan Lerch, Geschäftsleiter des Regionalen Sozialdienstes Münchenbuchsee
- Roger Buchmüller, Leiter des Sozialdienstes Urtenen-Schönbühl

Methodisch wurden — neben der Analyse von Dokumenten und Kennzahlen — Gruppeninterviews mit Mitgliedern der Sozialbehörden sowie mit den Leitungspersonen aller drei Sozialdienste durchgeführt. Zudem wurden alle Mitarbeitenden der drei Sozialdienste gemeinsam im Rahmen eines Workshops befragt.

## Drei gut aufgestellte Dienste und Potenzial für die Zusammenarbeit

Die Analyse zeigt: Alle drei Sozialdienste sind gut aufgestellt, ihre Profile sind zudem sehr ähnlich. Alle verfügen über stabile Teams mit sehr kompetenten Mitarbeitenden und Leitungen sowie funktionierenden Abläufen. Die drei Organisationen sind auch bezüglich ihrer Kostenstrukturen sehr vergleichbar.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die drei Dienste insbesondere bei personellen Engpässen und bezüglich Stellvertretungsregelung teilweise schon heute an ihre Grenzen stossen. Zudem ermöglicht die heutige Struktur kaum Spezialisierungen, was mit Blick auf die immer komplexeren Fälle zunehmend nötig wäre.

Aus der Ist-Analyse wurde deutlich, dass eine intensivere Kooperation zwischen den drei Sozialdiensten dazu führt, dass sie besser auf die Entwicklungen im Umfeld reagieren können. Folgende Vorteile konnten ausgemacht werden:

- Spezialisierungen wären einfacher möglich. Damit liesse sich auf die komplexer werdenden Fallsituationen besser reagieren. Spezialisierte Stellen (z.B. Kinderschutz, Erwachsenenschutz, Sozialhilfe, Alimentenhilfe, aber auch Rechtsdienst, Jugend oder Suchtproblematik etc.) könnten so idealerweise mit mehreren Personen besetzt werden.
- Synergien liessen sich besser nutzen, sowohl in Bezug auf administrative Arbeiten (insbesondere für Routearbeiten, z.B. Sozialversicherungs- und Krankenkassen-Abrechnungen) wie auch in ausgewählten Fachbereichen (z.B. private Beistandschaften oder Alimentenhilfe).
- Auf künftig erwartete regulatorische Vorgaben des

Kantons (z.B. Vorgabe einer Mindestgrösse von Sozialdiensten) könnte besser reagiert werden, wenn bereits Kooperationsbeziehungen bestehen. Das entsprechende Risiko würde sich damit verringern.

- Die digitale Transformation geht weiter. Digitalisierungsprozesse könnten gemeinsam angegangen werden. Die Potenziale des neuen Fallführungssystems könnten in einer Kooperation besser genutzt werden (Zugriff auf benötigte Daten und Informationen).

Zudem werden mit dem Ausbau von Kooperationen auch Aspekte verbunden, um festgestellte Stärken weiterzuentwickeln und Schwächen aufzufangen:

- Der Zugriff auf einen grösseren Personalpool wird möglich. Damit würden sich Schwankungen in der Arbeitsbelastung besser ausgleichen lassen, insbesondere bei Abgängen, Stellenwechseln, Mutter- und Vaterschaftsurlaub oder bei länger dauernden Krankheitsausfällen. Ebenso könnten Stellvertretungen, auch von Personen mit Spezialwissen, sichergestellt werden.
- Kooperationen erlauben tendenziell mehr Flexibilität in Bezug auf die Nutzung der zur Verfügung stehenden räumlichen Infrastruktur.
- Im Rahmen von Kooperationen könnten Handlungsspielräume, etwa um zukunftssträchtige Leistungsbereiche auszubauen, besser genutzt werden (z.B. gemeinsame Projekte im Bereich Prävention, Unterstützung von freiwilligem Engagement, Frühförderung, Betreuungsgutscheine für Kitas o.ä.).

## Resultate aus den Befragungen

Die Verantwortlichen von Sozialbehörden und Sozialdiensten sowie die Mitarbeitenden betonen, dass vor allem darauf geachtet werden müsse, negative Folgen einer zu starken Zentralisierung zu vermeiden. So wäre etwa weiterhin zu garantieren, dass die Klientinnen und Klienten einen niederschweligen Zugang haben.

Wichtig ist demnach auch, dass die Vorteile der heutigen Organisationen, umschrieben mit den Stichworten «wenig Hierarchie», «kurze Dienstwege» und «Ermöglichung von pragmatischen Lösungen», bestehen bleiben. Betont haben die Befragten darüber hinaus, dass die hohe Arbeitszufriedenheit, das gute Teamklima und der enge Austausch unter den Mitarbeitenden auch künftig gewährleistet sind. Einige befürchteten, eine zu starke Zentralisierung könnten diese Errungenschaften unter Druck geraten. Demnach müssten insbesondere komplizierte und aufwändige Kooperationsstrukturen vermieden werden.

Zusammenfassend macht die Analyse deutlich, dass Handlungsbedarf besteht, damit die Sozialdienste auch unter den sich abzeichnenden Bedingungen zukunftsfähig bleiben. Zum einen steigen die Anforderungen und es wird zunehmend Spezialwissen gefordert. Zum anderen bestehen mit den heutigen Strukturen kaum Handlungsspielräume, wenn Schlüsselpersonen in den Diensten ausfallen (z.B. wegen Kündigung, Mutterschaft, Krankheit etc.). Die eingeschränkte Fähigkeit, auf derartige Ereignisse angemessen reagieren zu können, stellt für die Sozialdienste ein erhebliches Risiko dar.

Im Rahmen des Projektes wurden insgesamt acht mögliche Kooperationsmodelle identifiziert, vier davon wurden vertieft geprüft. Die vier Modelle wurden von den Leitungen der Sozialdienste und von den Präsidien der Sozialbehörden systematisch bewertet. Zwei Modelle wurden dabei als besonders zukunftsgerichtet eingeschätzt:

- Das **Hub-Satelliten-Modell** sieht vor, dass zentrale Aufgaben, z.B. Administration und Leitungsaufgaben, in einem gemeinsamen «Hub» erledigt werden. Die persönlichen Beratungen erfolgen weiterhin dezentral in «Satelliten», um die lokale Verankerung zu erhalten. Synergien könnten so genutzt und der Fachkräftemangel besser abgedeckt werden. Prozesse würden vereinheitlicht und die Führungsstrukturen zusammengelegt. Die drei Sozialdienste würden damit zu einer Organisation mit zentraler Leitung zusammengeführt.
- Das  **Holding-Modell** setzt auf eine übergeordnete «Dachstruktur», unter der die drei heutigen Sozialdienste mit einem gewissen Grad an Eigenständigkeit weiterarbeiten. Sie würden jedoch über eine gemeinsame Strategie verfügen. Der Austausch und die Zusammenarbeit würden erleichtert (z.B. gemeinsamer Personalpool). Auch in diesem Modell würden gemeinsame Strukturen, Prozesse und Haltungen erarbeitet. Die drei bisherigen Standorte blieben erhalten.

#### Fazit

Die Sozialdienste Jegenstorf, Münchenbuchsee und Urtenen-Schönbühl sind heute gut aufgestellt. Dennoch macht eine engere Zusammenarbeit — im Sinn der vorgeschlagenen Modelle — Sinn, damit die Dienste auch in kommenden, vermutlich anspruchsvolleren Zeiten handlungsfähig bleiben.

Die BFH hat zuhanden der Sozialbehörden in den Gemeinden eine Auslegeordnung vorgenommen. Daraus geht hervor, dass kein unmittelbarer, dringender Handlungsbedarf besteht: Alle drei Sozialdienste sind gut aufgestellt, arbeiten wirksam und effizient und können ihre Leistungen — insbesondere dank der hohen Kompetenzen und des Engagements der Mitarbeitenden — zweckmässig erbringen.

Die Ergebnisse zeigen aber auch die Potenziale einer intensiveren Zusammenarbeit der drei Dienste: Diese betreffen insbesondere mögliche Verbesserungen durch einen gemeinsamen Personalpool, etwa um Ausfälle, Abwesenheiten und Abgänge abzudecken. Weiter besteht die Aussicht auf einen Effizienzgewinn im Bereich der Administration, beispielsweise bei Routineaufgaben (z.B. AHV-Anmeldungen). Zudem könnten Spezialisierungen in Bereichen, in denen zunehmend spezifisches Fachwissen erforderlich ist — wie etwa im Bereich des Kinderschutzes, die Qualität und Effektivität der Sozialdienste weiter steigern und die Professionalität erhöhen (BKSE, 2023).

Alle drei Sozialdienste sind zwar Stand heute gut aufgestellt. Dennoch sind sie eher zu klein, um spezialisierte Dienste (z.B. Rechtsdienst) anzubieten oder um Personalengpässe, sei es auf Ebene der Mitarbeitenden oder auf Leitungsebene, flexibel zu lösen. Die Anforderungen in den einzelnen Arbeitsgebieten steigen stetig und setzen viel Fachwissen voraus. In kleineren Diensten fehlt es teilweise an genügend Fällen, um eine professionelle Abwicklung auch längerfristig zu gewährleisten (z.B. bei Unterhaltsregelungen).

Eine Vertiefung der Zusammenarbeit der drei Sozialdienste könnte diese Risiken mindern und eine stabilere sowie flexiblere Arbeitsstruktur schaffen. Eine grössere Organisationseinheit würde es erlauben, auch in anspruchsvollen Zeiten handlungsfähig zu bleiben.

Unabhängig davon werden bereits jetzt Möglichkeiten zur Kooperation zwischen den drei Sozialdiensten häufiger genutzt, konkret etwa in den Bereichen Alimentenhilfe, private Beistandschaften, Unterhaltsregelungen oder gemeinsame Weiterbildungsangebote.