



Adobe Stock | alotorpeople

Interkommunale Zusammenarbeit von Sozialdiensten

Berner Leitfaden für Gemeinden, Sozialbehörden und Sozialdienste

Matthias von Bergen und Nathalie Joder (Berner Fachhochschule)
Kilian Ulrich und Julie Hegi (Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern)

Oktober 2026

Inhalt

2	1	Einleitung.....	3
	2	Rahmenbedingungen.....	6
	3	Vorgehen	8
	3.1	Vorabklärungen.....	8
	3.2	Ist-Analyse der beteiligten Sozialdienste	10
	3.3	Vorbereitung von Zusammenführungen.....	12
	3.4	Umsetzung von Zusammenführungen.....	15
	4	Checkliste für Zusammenarbeitsprojekte.....	16
	5	Hilfreiche Ressourcen und Kontakte	18

1 Einleitung

Anlass und Zweck des Leitfadens

Im Feld der Sozialdienste im Kanton Bern lassen sich in den letzten Jahren spürbare Veränderungen beobachten. Viele Gemeinden und Sozialdienste stehen vor der Herausforderung, wie sie unter veränderten Rahmenbedingungen – etwa aufgrund komplexer Fallkonstellationen, angespannter Fachkräftelage und steigenden Anforderungen an Qualität und Steuerung – ihre Aufgaben auch künftig wirkungsvoll erfüllen können.

In diesem Kontext rückt die interkommunale Zusammenarbeit zunehmend in den Fokus. Einige Gemeinden haben bereits vertiefte Formen der Zusammenarbeit initiiert oder umgesetzt, andere stehen noch am Anfang entsprechender Überlegungen. Dabei stellen sich viele Fragen – von der Auswahl der Beteiligten über rechtliche und organisatorische Aspekte bis hin zur Umsetzung und langfristigen Ausgestaltung einer gemeinsamen Lösung. Auch wenn die Ausgangslagen und Anlässe für die Zusammenarbeit jeweils unterschiedlich sind, gibt es doch zahlreiche gemeinsame Herausforderungen und Fragestellungen.

Der vorliegende Leitfaden wurde durch die Berner Fachhochschule (BFH) und die Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (GSI) des Kantons Bern gemeinsam erarbeitet. Ziel ist es, Gemeinden, Sozialbehörden und Sozialdiensten im Kanton Bern eine praxisorientierte Orientierungshilfe zur Verfügung zu stellen. Der Leitfaden soll die Verantwortlichen in den Gemeinden und Sozialdiensten dabei unterstützen, den Prozess einer vertieften Zusammenarbeit systematisch anzugehen, Stolpersteine frühzeitig zu erkennen und geeignete Unterstützungsangebote in Anspruch zu nehmen. Er geht auf wichtige Fragen ein, die sich bei der Auseinandersetzung mit Kooperationsvorhaben stellen.

Aufbau und Entstehung des Leitfadens

Der Leitfaden orientiert sich am typischen Ablauf eines Kooperationsprozesses: von ersten Überlegungen und Vorabklärungen zu möglichen Partnern und Zielsetzungen über vertiefte Analysen bis hin zur Vorbereitung und zur konkreten Umsetzung. Die einzelnen Kapitel greifen zentrale Fragestellungen und Handlungsfelder auf, die sich in der Praxis als relevant erwiesen haben.

Der Leitfaden versteht sich als Denkanstoss und richtungsweisende Orientierung. Er gibt keine verbindlichen Regeln vor und ist nicht rechtsverbindlich. Vielmehr soll er die Handlungsspielräume der Gemeinden aufzeigen, zum Nachdenken anregen und die Diskussion vor Ort unterstützen.

Die Inhalte dieses Leitfadens sind durch die beteiligten Gemeinden stets an die jeweilige Ausgangslage, die Zielsetzung sowie den politischen Kontext anzupassen. Entsprechend können einzelne Schritte je nach Bedarf abgeändert, vertieft oder auch ausgelassen werden. Die Gemeinden steuern, finanzieren und verantworten die Projekte eigenständig.

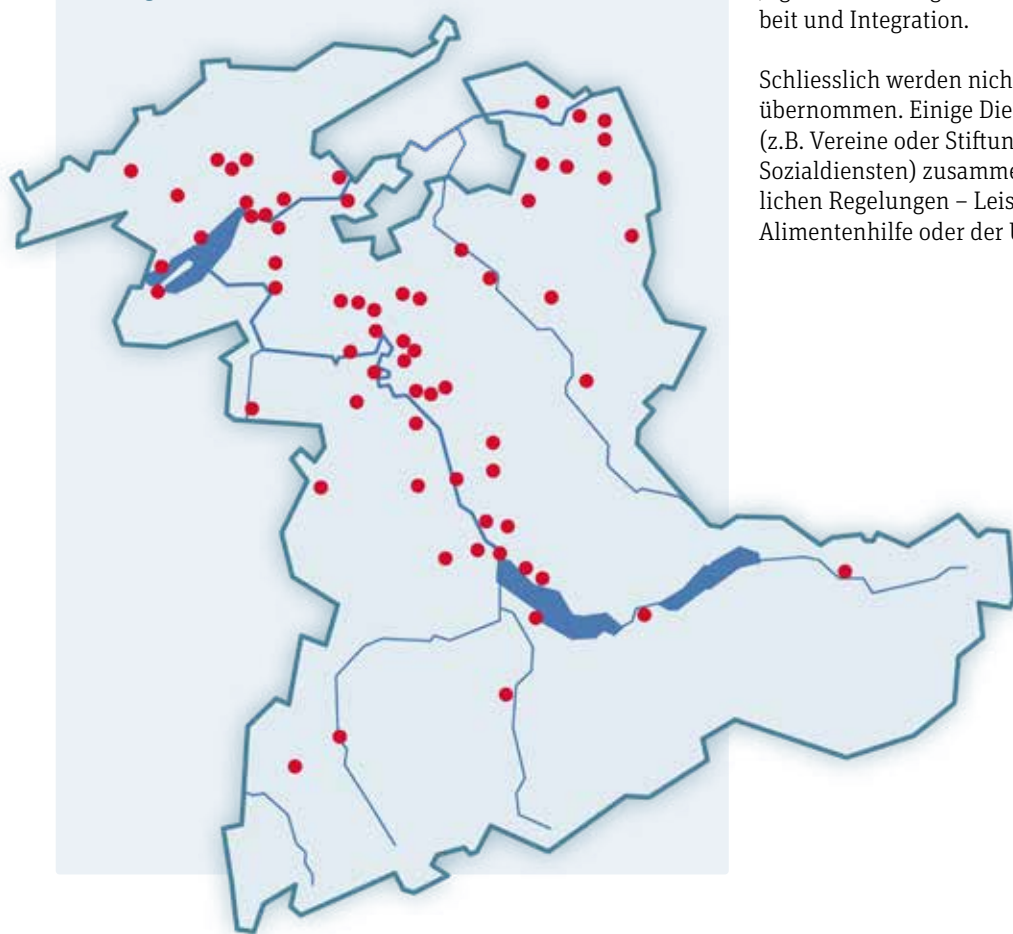
Grundlage für das vorliegende Dokument bilden insbesondere Interviews mit einem Mitglied einer Sozialbehörde sowie mit Leitungspersonen von Sozialdiensten, die Projekte der interkommunalen Zusammenarbeit umgesetzt haben und die uns von ihren konkreten Erfahrungen berichteten.

Zudem sind der Verband Bernischer Gemeinden (VBG), die Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz (BKSE) sowie das Kantonale Jugendamt (KJA) und das Amt für Gemeinden und Raumordnung (AGR) bei Erarbeitung des vorliegenden Leitfadens konsultiert worden.

Heterogene Landschaft der Sozialdienste im Kanton Bern

Die heute 64 Sozialdienste (Stand Januar 2026) im Kanton Bern sind sehr heterogen (vgl. Abb. 1). Sie unterscheiden sich in Bezug auf ihre Grösse, aber auch in Bezug auf die geografischen Strukturen (z.B. Bevölkerungsdichte, verkehrsmässige Erschliessung sowie ländliche, Agglomerations- oder städtische Gebiete) und die sozialdemografischen Merkmale (z.B. Bevölkerungszusammensetzung, Alter, Nationalitäten) der jeweiligen Einzugsgebiete stark. Ebenso gibt es Unterschiede im Hinblick auf die Trägerchafts-Strukturen (kommunale oder regionale Sozialdienste; Sitzgemeindemodelle oder Gemeindeverbände, vgl. dazu Kap. 2).

Abbildung 1: 64 Sozialdienste im Kanton Bern



Einige Sozialdienste organisieren sich in spezialisierten Teams (Fachteams mit Fachpersonen z.B. für Sozialhilfe resp. für Kindes- und Erwachsenenschutz), während andere (vor allem kleinere und mittlere Dienste) polyvalent unterwegs sind (Fachpersonen führen sowohl Dossiers in der Sozialhilfe wie auch im Kindes- und Erwachsenenschutz).

Weiter gibt es Sozialdienste, die sich auf die Kernangebote wirtschaftliche und persönliche Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz sowie allenfalls Alimentenhilfe (Inkassohilfe und Bevorschussung von Unterhaltsbeiträgen) fokussieren. Andere Sozialdienste führen zusätzlich weitere Angebote im Sozialbereich, etwa Schulsozialarbeit, Frühförderung, offene Kinder- und Jugendarbeit, Angebote für Familien, Altersarbeit, Freiwilligenarbeit und Integration.

Schliesslich werden nicht alle Aufgaben vom Sozialdienst selbst übernommen. Einige Dienste arbeiten mit externen Partnern (z.B. Vereine oder Stiftungen, aber teilweise auch mit anderen Sozialdiensten) zusammen, die für sie – im Rahmen von vertraglichen Regelungen – Leistungen erbringen, etwa im Bereich der Alimentenhilfe oder der Unterhaltsvereinbarungen.

Unterschiedliche Zusammenarbeitsmodelle

Aus Literatur und Praxis ergeben sich unterschiedliche Zusammenarbeitsmodelle. Diese lassen sich in drei Grundformen gliedern, die sich in Bezug auf die Intensität der Kooperation und des Veränderungsbedarfs im Vergleich zur bestehenden Situation unterscheiden.



Die drei Grundformen der Zusammenarbeitsmodelle lassen sich wie folgt beschreiben:

- **«Mini-Modelle»** betreffen punktuelle Kooperationen in einzelnen Aufgabenbereichen, etwa bei der Alimentenhilfe, den Unterhaltsvereinbarungen oder der gemeinsamen Nutzung von Fachwissen (z.B. gemeinsame interne Weiterbildungen oder Erfahrungsaustauschgruppen). Diese Zusammenarbeit ist pragmatisch angelegt.
- **«Midi-Modelle»** zielen darauf, dass gewisse Aufgaben, zum Beispiel administrative Aufgaben oder Aufgaben, die viel Spezialwissen erfordern (z.B. Rechtsfragen), grundsätzlich gemeinsam erbracht werden. Die Kernaufgaben, insbesondere die Beratungen, werden weiterhin durch die bisherigen Organisationen durchgeführt.
- **«Maxi-Modelle»** beinhalten die Zusammenführung mehrerer Dienste. Es entsteht ein gemeinsamer Sozialdienst. Dabei können die bisherigen Standorte durchaus bestehen bleiben, wobei in der Praxis zumeist eine Konzentrierung auf einen Standort zu beobachten ist. Die Aufgaben lassen sich mit diesem Modell besser am Bedarf orientiert zuteilen und es gibt mehr Flexibilität beim Einsatz des Personals.

Diese vielfältigen Modelle zeigen: Die passende Form der Zusammenarbeit hängt nicht allein von fachlichen Erwägungen ab, sondern sie muss sich an der konkreten Situation der Dienste vor Ort und den politischen Gegebenheiten in den beteiligten Gemeinden orientieren. Es gibt keine Standardlösung – wohl aber wiederkehrende Fragen, die durch die involvierten Gemeinden zu klären sind.

Da Kooperationen mit einer Übertragung der Kernaufgaben oder einem Zusammenschluss von Diensten besonders komplex sind, wird diesen «Maxi-Modellen» bei der Vorbereitung und Umsetzung besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

2 Rahmenbedingungen

Auf kantonaler Ebene bilden das Sozialhilfegesetz (SHG) und die Sozialhilfeverordnung (SHV) des Kantons Bern die Rahmenbedingungen für die Organisation der Sozialdienste durch die Gemeinden. Hinzu kommen die Bestimmungen des Gemeindegesetzes (GG), das interkommunale Zusammenarbeit regelt. Diese Grundlagen umrahmen den Handlungsspielraum der Gemeinden bei der Organisation der Sozialdienste.

Grundsätze

Das Sozialhilfegesetz definiert die Aufgaben der Gemeinden in der Sozialhilfe. Jede Gemeinde muss gemäss dem SHG über einen Sozialdienst verfügen. Entweder führt sie selbst einen solchen Dienst, betreibt mit anderen Gemeinden einen gemeinsamen Dienst oder schliesst sich dem Sozialdienst einer anderen Gemeinde an. Zu jedem Sozialdienst gehört eine Sozialbehörde. Sie ist das strategische Organ des Sozialdienstes. Es bestehen Mindestanforderungen an die Organisation der Sozialdienste, insbesondere eine Mindestgrösse von 150 Stellenprozenten für Fachpersonal sowie ebenfalls Anforderungen an die Ausbildung des Personals. Fallführende Mitarbeitende müssen eine Ausbildung in Sozialer Arbeit oder Sozialpädagogik mitbringen. Ebenfalls sind Personen mit fachlich als gleichwertig eingestufteten Ausbildungen als fallführende Mitarbeitende zugelassen.

Die gesetzliche Grundlage erlaubt auch die Übertragung von Aufgaben an interkommunal organisierte Stellen.

Die Auslagen und Erträge für die ausgerichtete Sozialhilfe und die Alimentenhilfe geben die Gemeinden in den Lastenausgleich Soziales ein. Die Abwicklung der Besoldung und Weiterbildungskosten des Personals in den genannten Bereichen erfolgt ebenfalls über den Lastenausgleich Soziales.

Die Aufwendungen im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes werden separat abgegolten.

Gemeindeautonomie

Aufgrund der Gemeindeautonomie sind die Gemeinden frei in der genauen Ausgestaltung ihrer Sozialdienste und Sozialbehörden. Dies zeigt sich auf zwei Ebenen. Erstens entscheiden die Gemeinden selbst über die Organisationsform (z.B. Gemeindeabteilung, Sitzgemeindemodell oder Gemeindeverband) und die Aufgaben der Organisation. Zweitens ist es an den Gemeinden, die Kompetenzen der Sozialbehörde abschliessend zu bestimmen (bzw. zu bestimmen, wer welche Entscheidungskompetenzen erhält).

Als Folge sind die Sozialbehörden und die Sozialdienste im Kanton Bern je nach Organisation, Aufgaben und Kompetenzen unterschiedlich organisiert. Bildet zum Beispiel der Gemeinderat die Sozialbehörde, verfügt die Sozialbehörde üblicherweise über deutlich mehr Entscheidungskompetenzen, als wenn die Sozialbehörde als Kommission organisiert ist. Kommissionen verfügen meist über weniger Finanzkompetenzen und müssen für die Beschaffung von Mitteln (z.B. Antrag auf Anpassung des

Stellenetats des Sozialdienstes) jeweils Anträge an den Gemeinderat stellen. Die überwiegende Mehrheit der Sozialbehörden im Kanton Bern (rund 90%) sind als Kommissionen organisiert. Die beteiligten Gemeinden sind alleine zuständig für die Organisation der Sozialdienste. Sie steuern, finanzieren und verantworten solche Vorhaben alleine.

Weitere kommunale Gremien im Sozialbereich

Häufig verfügen die Gemeinden über weitere Kommissionen, die sich unabhängig von Sozialbehörde und Sozialdienst um soziale Fragen kümmern (z.B. zu Jugend, Familie, Migration, Integration, Alter, Gesundheit). Solche Kommissionen sind nicht Sozialbehörden im Sinne des SHG. Oft bestehen Kommissionen parallel zu regional organisierten Sozialdiensten und mitunter sind unterschiedliche Gemeinden daran beteiligt. Gerade bei kommunal organisierten Sozialdiensten ist die Sozialbehörde häufig zuständig für weitere soziale Fragen. Der Sozialdienst verfügt in der Folge auch über zusätzliche Ressourcen, um diejenigen Aufgaben zu erfüllen, die mit weiteren sozialen Fragen verbunden sind.

Finanzierung der Sozialdienste

Die anfallenden Kosten für das Führen eines Sozialdienstes unterscheiden sich im Kanton Bern aufgrund der unterschiedlich «gewachsenen» Strukturen stark voneinander.

Manche Gemeinden tragen die nichtlastenausgleichsberechtigten¹ Kosten allein, andere Gemeinden tragen die Kosten solidarisch mit denjenigen Gemeinden, mit denen sie gemeinsam einen Sozialdienst bilden und wieder andere verrechnen die Kosten nach einem Verursacherprinzip (z.B. Kostenaufteilung nach Anteil Fällen der einzelnen Gemeinden). Kostenvergleiche zwischen den Sozialdiensten sind in der Folge schwierig. So gibt es Sozialdienste, die als Gemeindeabteilung mit Sitz im Gemeindehaus keine Mietkosten tragen, während andere Sozialdienste in Räumlichkeiten eingemietet sind und hierfür auch Miete entrichten. Weitere Beispiele, die Vergleiche erschweren, sind unterschiedliche Regelungen bei Dienstleistungen einer Gemeindeverwaltung zu Gunsten des Sozialdienstes (z.B. Personaladministration oder IT-Infrastruktur).

Aufgaben und Rollen der Sozialbehörde und Sozialdienste

Wofür die Sozialbehörden und die Sozialdienste grundsätzlich zuständig sind, lässt sich dem Sozialhilfegesetz entnehmen. Die Sozialbehörde ist primär mit strategischen Aufgaben und der Aufsicht beauftragt und der Sozialdienst kümmert sich um den Vollzug der Sozialhilfe im Einzelfall. Oft ist die Sozialdienstleitung gleichzeitig das Sekretariat der Sozialbehörde.

Die operative Führung des Sozialdienstes im Sinne der Verantwortung für den Sozialdienst (Finanzierung, Bereitstellen personeller und materieller Ressourcen, Personalführung) liegt meist weiterhin bei einer Gemeinde (z.B. Sitzgemeinde als Trägerschaft). Diese Aufgabenteilung schafft klare Strukturen und vermeidet Überschneidungen in den Zuständigkeiten.

¹ Im Kontext der Sozialhilfe sind nichtlastenausgleichsberechtigte Kosten, jene Aufwände, die die Gemeinden nicht dem Lastenausgleich Soziales zuführen können. Für diese Kosten kommen die Gemeinden selbst auf. Dabei handelt es sich zum Beispiel um Kosten für die Infrastruktur.

Besondere Gesetzgebung

Die Sozialdienste sind zuständig für die Sozialhilfe. Da die meisten Sozialdienste im Kanton polyvalent organisiert sind, erfüllen sie meist auch Aufgaben nach besonderer Gesetzgebung in den Bereichen des Kindes- und Erwachsenenschutzes und der Alimentenhilfe. Insbesondere die Aufgaben im Kindes- und Erwachsenenschutzbereich prägen, neben den Aufgaben in der Sozialhilfe, die Organisation der Sozialdienste. Die Sozialdienste sind bei der Erfüllung von Aufgaben im Bereich des behördlichen Kindes- und Erwachsenenschutzes nicht ihrer Sozialbehörde verpflichtet, sondern erhalten Aufträge der zuständigen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB). Die Anforderungen an das Personal zur Erfüllung der Aufgaben im Kindes- und Erwachsenenschutzbereich richten sich jedoch an den Bestimmungen der Sozialhilfeverordnung aus, weshalb die Sozialbehörde durchaus auch im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes eine Rolle einnimmt (z.B. Aufsicht über den Sozialdienst).

Herausforderungen und Synergien

Die unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten auf kommunaler oder regionaler Ebene bei der Organisation der Sozialbehörde und der Sozialdienste stellen Gemeinden mit Zusammenarbeitsabsichten vor viele Herausforderungen. Oft treffen dabei unterschiedlich «gewachsene» Organisationen aufeinander, die sich in vielen Bereichen unterscheiden. Es gibt folglich auch keinen «Königsweg» für die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden. Vielmehr ist es angezeigt, auf Basis der regionalen Gegebenheiten die möglichen Kooperationsthemen und Synergien zu erfassen. Dabei sind fachliche, rechtliche und politische Fragen gleichermaßen zu berücksichtigen.

Eine Zusammenarbeit der Sozialdienste bietet sich an, weil im Bereich der Sozialhilfe jede Gemeinde im Kanton Bern dieselben Aufgaben zu erfüllen hat.

«Man muss Gemeinsamkeiten zusammenbringen und nicht die Unterschiedlichkeiten. Deshalb bietet sich der Sozialdienst an. Die Aufgaben sind ja bei allen Sozialdiensten die gleichen.»

Zitat einer Sozialdienstleitung

Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ)

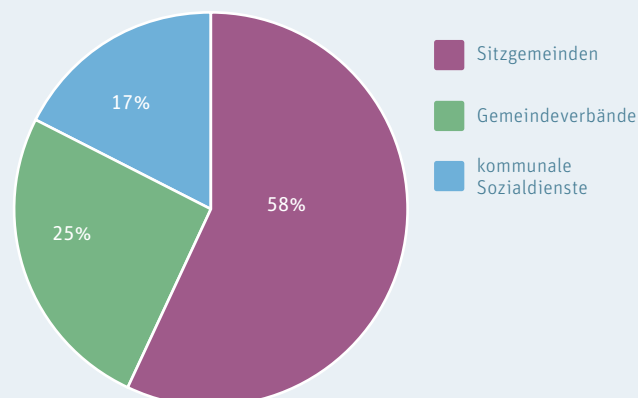
Im Gemeindegesetz finden sich die Grundlagen für die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden.

Grundsätzlich sind dafür öffentlich-rechtliche Rechtsformen der Zusammenarbeit (z.B. Sitzgemeindemodell, Gemeindeverband, Gemeindeunternehmen, öffentliche Stiftung) sowie auch privatrechtliche Rechtsformen (z.B. Verein, Stiftung, einfache Gesellschaft, Aktiengesellschaft oder Genossenschaft) möglich.

Das Amt für Gemeinden und Raumordnung führt als Orientierungshilfe Beispiele für Formen interkommunaler Zusammenarbeit auf seiner Website auf.²

Bei der Organisation der Sozialdienste überwiegen für die interkommunale Zusammenarbeit die Rechtsformen Sitzgemeindemodelle und Gemeindeverbände (vgl. Abb. 2).³

Abbildung 2: Rechtsformen der Sozialdienste im Kanton Bern



Unabhängig von der Rechtsform bleiben die Gemeinden für die Aufsicht über die leistungserbringende Stelle, die die Aufgaben für die Gemeinden erfüllt, verantwortlich.

² AGR. Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ)

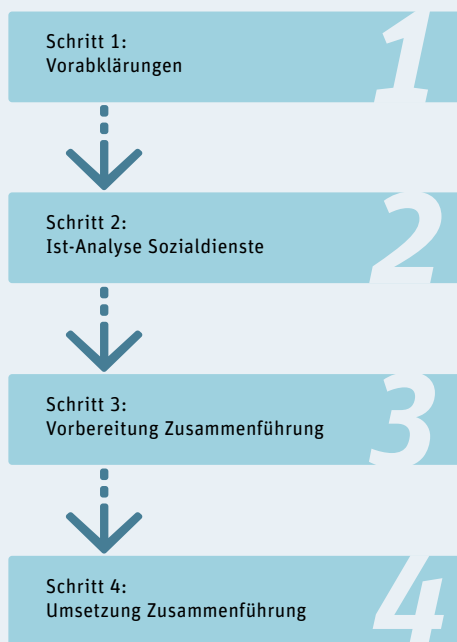
³ AIS. Verzeichnis der kommunalen und regionalen Sozialdienste

3 Vorgehen

Die Entscheidung der Gemeinden für eine vertiefte Zusammenarbeit oder einen Zusammenschluss von Sozialdiensten ist ein mehrstufiger Prozess und erfordert politische Unterstützung, sorgfältige Analysen und eine klare Projektstruktur. Das vorliegende Kapitel zeigt die typischen Schritte auf dem Weg zu einer Interkommunalen Zusammenarbeit auf.

Erfahrungen aus verschiedenen Gemeinden zeigen: Erfolgreiche Kooperationen beginnen mit einer gemeinsamen Verständigung über die Ausgangslage und die klare Umschreibung der Aufgabenbereiche, in denen zusammengearbeitet werden soll und der avisierten Ziele. Dabei braucht es Zeit, Beteiligung und Transparenz. Die nachfolgenden Kapitel geben eine praxisorientierte Übersicht zu den wichtigsten Etappen – von der Vorabklärung über die Analyse bis zur Vorbereitung und der Umsetzung (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: Darstellung eines idealtypischen Vorgehens



3.1 Vorabklärungen

Anlass für Kooperationen

Die Beweggründe, eine Kooperation zu prüfen oder zu vertiefen, sind vielfältig. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass Ausgangslagen und Zielsetzungen sehr unterschiedlich sein können:

- **Unsichere Personalsituation:** Kleinere Sozialdienste mit unsicherer Personalsituation suchen in einer grösseren Einheit mehr Kontinuität. So schloss sich beispielsweise ein kleinerer regionaler Sozialdienst einem mittelgrossen an – auch mit Blick auf mögliche künftige Anforderungen an die Mindestgrösse von Sozialdiensten.
- **Finanzielle Aspekte:** Kostenüberlegungen sind oft zentral. In einem Fall trat eine Gemeinde aus einem bestehenden Gemeindeverband aus und schloss sich einem anderen Sozialdienst an – primär aus finanziellen Gründen. Für die verbleibenden Gemeinden stellte sich die grundlegende Frage, unter welchen Bedingungen der Verband weitergeführt werden kann.
- **Bündelung von Kompetenzen:** Vier ähnlich aufgestellte Sozialdienste prüften, wie sie ihre Zusammenarbeit intensivieren könnten, um Spezialwissen (z.B. bei Sozialversicherungen oder im Rechtsbereich) gemeinsam zu nutzen und flexibler auf personelle Engpässe zu reagieren.
- **Heterogene Ausgangslagen:** In einer weiteren Region starteten drei sehr unterschiedliche Sozialdienste (bzgl. Grösse und Struktur), einen gemeinsamen Prozess, um ihre künftige Ausrichtung zu bestimmen.
- **Regionale Zusammengehörigkeit:** Infolge von kantonalen Umstrukturierungen wechselten Gemeinden in einen anderen Verwaltungskreis und schlossen sich daraufhin einem Sozialdienst an, der sich im gleichen Verwaltungskreis befindet.

Diese Beispiele verdeutlichen: Kooperationen entstehen nicht nach einem festen Muster, sondern aus den konkreten Anlässen «vor Ort». Neben fachlichen oder organisatorischen Motiven spielen zudem politische Überlegungen eine Rolle, etwa die Positionierung als regionales Zentrum oder die Reaktion auf Empfehlungen von Fachverbänden.

Impulse können sowohl aus der Politik (z.B. Gemeinderat/Sozialbehörde) wie auch aus den Sozialdiensten selbst kommen. Am tragfähigsten ist eine Initiative, wenn beide Seiten – Politik und Fachpersonen – den Prozess gemeinsam tragen.

Partnergemeinden

Eine zentrale Frage ist, welche Gemeinden an einer Zusammenarbeit beteiligt sein sollen. Naheliegend ist die Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden. Die geografische Nähe erleichtert die Organisation und schafft für die Bevölkerung nachvollziehbare Strukturen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen: Wenn bereits Kooperationen in anderen Bereichen (z.B. bei der offenen Kinder- und Jugendarbeit oder der Feuerwehr) bestehen, fällt der Schritt leichter. Entscheidend ist zudem der Wille von Schlüsselpersonen in den Gemeinden, den Prozess mitzutragen.

«Weit entfernte Gemeinden machen wenig Sinn. Geografische Gegebenheiten sind entscheidend.»

Zitat einer Sozialdienstleitung

Bereiche der Zusammenarbeit

In der Phase der Vorabklärung ist festzulegen, welche Aufgabenbereiche grundsätzlich für eine Zusammenarbeit in Frage kommen. Typischerweise betrifft dies die Kernaufgaben von Sozialdiensten: Die Sozialhilfe, den Kindes- und Erwachsenenschutz sowie die Alimentenhilfe. Dazu gehören neben der Fallführung im engeren Sinne auch administrative Aufgaben wie die Rechnungsführung und weitere unterstützende Tätigkeiten in den jeweiligen Aufgabenbereichen. Je nach Kontext können zudem weitere Bereiche wie die Schulsozialarbeit oder die Kinder- und Jugendarbeit einbezogen werden. Es geht um eine gemeinsame Verständigung, welche Themenbereiche geprüft werden sollen.

Einbezug der Betroffenen

Kooperationen betreffen nicht nur die Sozialdienste selbst, sondern auch die involvierten Gemeinden (Politik, Verwaltung, Mitarbeitende, Bevölkerung), etwa wenn für einen Entscheid die Zustimmung der Gemeindeversammlung nötig ist. Ein frühzeitiger Einbezug aller Anspruchsgruppen schafft Transparenz und Akzeptanz. Besonders wichtig ist der frühzeitige Einbezug der Gemeinderäte. Sie zu informieren und einzubeziehen ist zentral, um einen klaren politischen Auftrag zu erhalten, die Akzeptanz zu fördern und Widerstände zu reduzieren.

Wesentliche Schritte sind:

- Frühzeitiger Einbezug der Gemeinderäte und weiterer Gemeindeorgane (Kommissionen, Parlament)
- Offene Kommunikation gegenüber der Bevölkerung (z.B. durch Publikationen oder Informationsveranstaltungen)
- Einbezug der Mitarbeitenden der Sozialdienste und der Gemeindeverwaltungen

«Man muss raus zu den Leuten, in die Gemeinderäte, zu der Bevölkerung.»

Zitat einer Gemeinderätin, Mitglied einer Sozialbehörde

Zeitbedarf

Zusammenarbeitsvorhaben lassen sich nicht von heute auf morgen umsetzen. Schon die Vorbereitung und Anbahnung von Kooperationen brauchen Zeit, müssen wachsen können. Es braucht oft einen längeren «Gärprozess», bevor ein Vorhaben reif ist für die weitere Konkretisierung.

Die Partner müssen gemeinsame Ziele definieren, Vertrauen aufbauen und ein gemeinsames Verständnis entwickeln. Und manchmal sind in einem Kooperationsprozess auch mehrere Schlaufen und längere Abklärungs- oder Verarbeitungszeiten nötig.

«Gut Ding will Weile haben.»

Zitat einer Sozialdienstleitung

Erfahrungsgemäss braucht es vom Grundsatzentscheid bis zur tatsächlichen Überführung in eine neue oder angepasste Organisation rund zwei bis drei Jahre. Dies gilt insbesondere bei der Zusammenführung von Sozialdiensten und der Übertragung von Kernaufgaben der Gemeinden an neue Partnerorganisationen (Modell «Maxi»). Dafür sind in der Regel politische Entscheidungen nötig (z.B. Genehmigung von Übertragungsreglementen und von Leistungsverträgen durch Parlamente resp. Gemeindeversammlungen, vgl. dazu Kap. 3.3). Diese politischen Prozesse benötigen genügend Zeit.

Entscheidend ist, dass alle Beteiligten den Prozess mittragen. Druck oder vorschnelle Entscheide wirken kontraproduktiv.

Auftrag

Für die Vorabklärungen braucht es einen klaren Auftrag der beteiligten Gemeinden. Dieser Auftrag definiert, ob und in welchem Rahmen die interkommunale Zusammenarbeit geprüft werden soll. In manchen Fällen übernimmt eine Gemeinde eine aktive Rolle und stösst den Prozess an.

Externe Begleitung

Eine externe, neutrale Begleitung kann wesentlich dazu beitragen, Chancen und Risiken realistisch einzuschätzen und die Legitimation gegenüber politischen Gremien zu stärken. Diese unterstützt die Verantwortlichen je nach Bedarf auch dabei, den Prozess zu strukturieren und die unterschiedlichen Perspektiven zusammenzuführen. Von Vorteil ist dabei ein Partner, der bereits vergleichbare Projekte begleitet hat und den Kontakt zu zentralen Entscheidungsträgerinnen und -träger von bereits erfolgreich durchgeführten Projekten herstellen kann.

«Die externe Begleitung bot einen unabhängigen Aussenblick, das war wichtig für die Legitimation gegenüber der Politik.»

Zitat einer Sozialdienstleitung

10 3.2 Ist-Analyse der beteiligten Sozialdienste

Wenn Gemeinden eine vertiefte Zusammenarbeit oder eine Zusammenführung ihrer Sozialdienste in Betracht ziehen, braucht es eine fundierte Analyse der Ist-Situation. Diese schafft Transparenz über die aktuelle Situation, macht Unterschiede sichtbar und bietet eine Grundlage, um verschiedene Modelle der Zusammenarbeit zu prüfen. Ziel ist es, die Situation der beteiligten Gemeinden und Sozialdienste sichtbar zu machen und die politischen Entscheidungsträger mit soliden Grundlagen zu versorgen, damit diese einen gut abgestützten Grundsatzentscheid fällen können.

Analyse der Kooperationspartner

Zu Beginn sollte eine Analyse oder Bestandsaufnahme der beteiligten Sozialdienste erfolgen. Sie umfasst Angaben zur Organisation, zum Profil, zur Personalstruktur, zur finanziellen Lage und zu bestehenden Formen der Zusammenarbeit. Mit dieser Analyse wird deutlich, wie die einzelnen Sozialdienste aufgestellt sind, wo Überschneidungen bestehen und welche Stärken und Schwächen sie aufweisen. Gerade Unterschiede können dabei auch komplementär wirken – Stärken des einen Dienstes können Schwächen des anderen Dienstes ausgleichen. Gleichzeitig lassen sich gemeinsame Stärken bündeln und damit noch gezielter einsetzen.

Diese Analyse kann durch die Sozialdienste selbst durchgeführt werden. In vielen Fällen ist jedoch eine externe Begleitung sinnvoll – sei es für die methodische Qualität oder für die Legitimation gegenüber Politik und Öffentlichkeit. Eine externe Sicht erleichtert es, auch heikle Punkte anzusprechen und transparent zu dokumentieren.

Angebotsstruktur der Gemeinden

Auf Basis der Vorabklärungen (vgl. Kap. 3.1) wird in der Analysephase ermittelt, welche Leistungen in den einzelnen Gemeinden aktuell erbracht werden und welche davon in eine gemeinsame Organisation überführt werden könnten. Die Angebotsstruktur der beteiligten Gemeinden wird systematisch erfasst, um Überschneidungen, Lücken und Synergiepotenziale sichtbar zu machen. Die Festlegung dieser Strukturen dient nicht nur der internen Klarheit, sondern ist auch für die Kommunikation gegenüber der Bevölkerung und der Politik entscheidend: Es muss klar sein, was genau übertragen würde und was weiterhin bei den einzelnen Gemeinden bleibt.

Machbarkeitsanalyse – Modelle der Zusammenarbeit

Aufbauend auf der Bestandsaufnahme und der Angebotsstruktur werden verschiedene Kooperationsmodelle geprüft. Dabei gilt es zunächst, realistische Varianten zu entwickeln und zu vergleichen – nicht nur mit einem vorgefertigten Zielbild, sondern mit Offenheit für unterschiedliche Lösungen. Dabei geht es nicht nur um einen Zusammenschluss – auch alternative Kooperationsmodelle innerhalb bestehender Strukturen sind denkbar. Entscheidend ist die Offenheit, verschiedene Varianten systematisch zu vergleichen. Je nach Ausgangslage, politischem Willen oder bereits geführten Gesprächen kann es teilweise bereits klar sein, welche Kooperationsform im Zentrum steht – dann geht es insbesondere um deren konkrete Ausgestaltung. Auch der mögliche Einbezug weiterer Gemeinden kann geprüft werden.

Eine wichtige Rolle spielt dabei die Wahl der Rechtsform. In der Praxis haben sich, wenn mehrere Gemeinden Aufgaben gemeinsam erbringen (interkommunale Zusammenarbeit), im Kanton Bern vor allem zwei Modelle etabliert: das Sitzgemeindemodell und der Gemeindeverband (vgl. dazu auch Kap. 2). Welche Form gewählt wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab – etwa dem gewünschten Grad an politischer Steuerung, rechtlichen Vorgaben oder der Grösse und Zusammensetzung der beteiligten Gemeinden. Die Diskussion über die passende Rechtsform sollte frühzeitig in den Prozess eingebunden werden.

Kosten und Budget

Ein zentrales Thema jeder vertieften Zusammenarbeit ist die Frage nach den finanziellen Auswirkungen. Für eine seriöse Entscheidungsgrundlage braucht es deshalb frühzeitig eine Budgetabschätzung, die insbesondere aufzeigt, welche einmaligen Aufbau- und Investitionskosten, aber auch welche regulären Betriebskosten durch eine neue Lösung auf die beteiligten Gemeinden zukommen. Bei den Betriebskosten stehen die ungedeckten Restkosten im Zentrum – also der Betrag, der nach Abzug der Beiträge des Kantons durch die Gemeinden selbst getragen werden muss. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass ein frühes Planbudget hilfreich ist – auch wenn noch nicht alle Details geklärt sind.

**«Wir haben frühzeitig eine Art
«Planbudget» gemacht und konnten
zeigen, dass die durch die Gemein-
den zu tragenden Kosten mit einem
Zusammenschluss sogar sinken
werden».** Zitat einer Gemeinderätin, Mitglied einer Sozialbehörde

Neben den laufenden Kosten gilt es, mögliche Projekt- und Übergangskosten zu berücksichtigen – etwa für die externe Begleitung, technische Anpassungen oder zusätzliche Aufwände für die Kommunikation.

Auch die Besoldungskosten des Sozialdienstpersonals sind ein zentraler Aspekt, der im Rahmen einer vertieften Zusammenarbeit geregelt werden muss. Im Bereich der Sozialhilfe richtet sich die kantonale Entschädigung nach Fallpauschalen gemäss SHV, deren Höhe auf Basis des aktuellen Jahres und des Vorjahres (Zweijahresbetrachtung) im Folgejahr festgelegt wird. Im Kindes- und Erwachsenenschutz erfolgt die Abgeltung über Fallpauschalen gemäss ZAV⁴. Bei Zusammenschlüssen bedingt dies je nach Ausgangslage ergänzende Vereinbarungen zwischen den beteiligten Gemeinden.

In allen nachfolgenden Projektschritten ist es wichtig, sich immer wieder auf die Kosten für die Gemeinden (insb. die nicht gedeckten Restkosten) zu beziehen.

⁴ Verordnung über die Zusammenarbeit der kommunalen Dienste mit den Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden und die Abgeltung der den Gemeinden anfallenden Aufwendungen (ZAV)



12 Infrastruktur

Im Rahmen der Analyse stellt sich die Frage nach der räumlichen und technischen Ausstattung. Dabei geht es insbesondere um geeignete Arbeitsplätze, den Zugang für die Bevölkerung, den Datenschutz sowie um die Vereinbarkeit bestehender IT-Infrastrukturen.

Die Entscheidung über den Standort hängt oft eng mit der Frage der Trägerschaft zusammen. Übernimmt eine Sitzgemeinde diese Rolle, finanziert sie in der Regel die erforderlichen Investitionen vor. Die entstandenen Kosten lassen sich über die Zeit abschreiben oder durch die beteiligten Gemeinden ausgleichen. Es empfiehlt sich, die Kostenverteilung im Voraus zu regeln.

Bei einer umfassenden Kooperation («Maxi-Modell») ist es von Vorteil, dass innerhalb der Organisation einheitlich mit den gleichen IT-Systemen gearbeitet wird – dies erfordert frühzeitige Absprachen bezüglich Systemwahl⁵, Einführung und Datenmigration. Dies bezieht sich nicht nur auf ein Fallführungssystem sondern zum Beispiel auch auf ein geeignetes Zeiterfassungssystem.

Eine frühzeitige Klärung der infrastrukturellen Grundlagen schafft Planungssicherheit und erleichtert die Umsetzung der künftigen Organisation.

Grundsatzentscheid der beteiligten Gemeinden

Am Ende der Analysephase steht der politische Grundsatzentscheid: Wollen die beteiligten Gemeinden die vertiefte Kooperation weiterverfolgen? Idealerweise liegen verschiedene Entwicklungsoptionen vor, die als Grundlage für den Entscheid dienen. Auf dieser Basis kann entschieden werden, welche Formen von Kooperation sinnvoll sind und welche nicht.

Der Analyseprozess kann durchaus ergebnisoffen gestaltet sein. Es kann sein, dass sich die Verantwortlichen aufgrund der Ergebnisse der Analyse entscheiden, ein Zusammenarbeitsprojekt (zumindest vorläufig) nicht weiterzuverfolgen.

Der politische Grundsatzentscheid ist zentral, um den weiteren Projektverlauf zu legitimieren und Ressourcen verbindlich bereitzustellen. Gerade bei der Übergabe ganzer Aufgabenbereiche – etwa der Sozialhilfe – ist sicherzustellen, dass der Rückbezug zur Gemeinde erhalten bleibt, zum Beispiel durch Mitsprache- und Aufsichtsmöglichkeiten.

Ein gefestigter Grundsatzentscheid schafft Klarheit über die Ausrichtung, gibt dem weiteren Prozess eine verlässliche Richtung und liefert Anhaltspunkte über die zentralen Erfolgskriterien des Vorhabens. Diese sind insbesondere mit Blick auf eine Evaluation nach Durchführung des Projektes von Bedeutung. In mehreren Projekten zeigte sich: Wenn der politische Wille vorhanden ist, können auch komplexe Fragen lösungsorientiert angegangen werden.

In der Evaluation können beispielsweise folgende Bewertungskriterien beigezogen werden: Wirksamkeit/Qualität, Wirtschaftlichkeit/Kosten, Anpassungsfähigkeit in Bezug auf künftige Entwicklungen, Zugänglichkeit für die Zielgruppen oder Machbarkeit.

3.3 Vorbereitung von Zusammenführungen

In der Vorbereitungsphase werden die Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit erarbeitet. Strategische, rechtliche und organisatorische Detailfragen sind zu klären, die Umsetzung vorzubereiten und die Akzeptanz bei allen Beteiligten zu sichern. In dieser Phase werden auch richtungsweisende politische Entscheide gefällt.

Der Umfang der anfallenden Arbeiten unterscheidet sich je nach Form der Zusammenarbeit stark. Die Aussagen in diesem Kapitel fokussieren sich auf umfassende Kooperationen im Sinn der Zusammenführung von mehreren Sozialdiensten («Maxi»-Modelle).

Projektorganisation und Führung

Eine gute Projektorganisation ist die Grundlage jeder erfolgreichen Zusammenarbeit. Sie sorgt dafür, dass alle Beteiligten effizient zusammenarbeiten und der Prozess transparent gestaltet wird. Bevor inhaltliche Fragen beantwortet werden, braucht es klare Strukturen, Zuständigkeiten und eine Leitung, die den Überblick über das Vorhaben behält. Dies ist wichtig, weil sich Kooperationsvorhaben oft über mehrere Jahre und teils über einen Wechsel der Legislaturen ziehen können.

Zu Beginn sollte deshalb die Projektleitung festgelegt werden. Idealerweise handelt es sich dabei um die Führungspersonen der beteiligten Sozialdienste und/oder um ein kleines Team aus geeigneten Vertreterinnen und Vertretern der Sozialbehörden. Sie kennen die Abläufe und können schnell auf Herausforderungen reagieren. In manchen Fällen kann eine unabhängige Leitung helfen, Interessenkonflikte zu vermeiden und die Legitimation des Vorhabens zu stärken. Nach Festlegung der Projektorganisation bietet es sich an, einen konkreten Kommunikationsplan auszuarbeiten. Welche Anspruchsgruppen werden wann, wie über den Projektstand informiert?

«Die Projektorganisation sollte bewusst schlank gehalten werden, damit effiziente Kommunikation gewährleistet wird. Ebenso wichtig ist die regelmässige Information der Sozialbehörden.» Zitat einer Sozialdienstleitung

⁵ Sind die an der Kooperation beteiligten Sozialdienste nicht bereits auf das NFFS umgestellt, wird ein Austausch mit dem AIS empfohlen, um das Kooperationsprojekt und die Systemumstellung zeitlich aufeinander abzustimmen.

In kleineren Projekten reicht oft ein Ad-hoc-Gremium, das flexibel arbeitet und die Einhaltung rechtlicher sowie politischer Vorgaben sicherstellt. Bei grösseren Vorhaben kann ein strategisches Steuerungsgremium sinnvoll sein, das die Gesamtstrategie begleitet und langfristige Entscheidungen trifft.

Ausgestaltung des gewählten Modells

Nachdem die Projektorganisation steht, geht es um die konkrete Ausgestaltung des gewählten Modells für die Zusammenarbeit. In dieser Phase wird festgelegt, wie die neue Organisation aufgebaut ist. Bei «Maxi»-Modellen stellen sich Fragen wie: Wie wird die Sozialbehörde zusammengesetzt? Gibt es zukünftig eine gemeinsame Leitung? Werden mehrere Abteilungen unter Umständen an mehreren Standorten geführt? Wie werden die Teams organisiert (z.B. polyvalent oder aufgabenspezifisch)?

Solche Fragen bilden die Grundlage für die politische und rechtliche Umsetzung. Damit die getroffenen Entscheide verbindlich sind, braucht es klare Regelungen und eine demokratische Legitimation.

Gesetzliche Grundlage für die Zusammenarbeit

Eine Zusammenarbeit benötigt eine rechtliche Grundlage. Diese beinhaltet die Aufgaben, die von den Gemeinden übertragen werden und den Umgang mit Zuständigkeiten und Finanzierung. In der Regel beschliesst das zuständige Gemeindeorgan (Parlament oder Gemeindeversammlung) ein Reglement. Ein Reglement (z. B. Übertragungsreglement oder ein oder mehrere Artikel im Organisationsreglement) ist jedoch nicht in jedem Zusammenarbeitsvorhaben erforderlich. Es ist grundsätzlich dann notwendig, wenn eine Gemeinde kommunale Aufgaben im Sinne von Art. 68 Abs. 2 GG an eine andere Gemeinde, oder an eine andere Organisation überträgt. Ein Spezialfall bildet der Gemeindeverband. In diesem Fall ist das Ziel, Mitglied des Verbandes zu werden. Dies erfolgt nicht mittels Übertragungsreglement, sondern indem die Gemeinde dem Verband beiträgt.

Anstelle eines ausführlichen Übertragungsreglements kann auch ein kurzer Artikel im Organisationsreglement genügen. Dieser sollte festhalten, dass der Gemeinderat den Vertragsabschluss übernimmt – unabhängig von den finanziellen Auswirkungen der Aufgabenübertragung. Die Details lassen sich danach direkt im Leistungsvertrag regeln.

Bei jeder Form der Zusammenarbeit ist frühzeitig zu klären, welche gesetzliche Grundlage nötig ist. Die Anforderungen können sich je nach Vorhaben unterscheiden.

Leistungsvertrag

Der Leistungsvertrag beschreibt im Detail die übertragenen Aufgaben, die Finanzierung, Steuerungsmechanismen und Kündigungsmodalitäten. Zudem kann er Regelungen enthalten, wie neue Gemeinden aufgenommen oder Aufgaben angepasst werden können.

Personalrechtliche Fragen

Ein wichtiger Punkt der Vorbereitung einer Zusammenführung von Sozialdiensten sind personalrechtliche Fragen. Es gilt zu klären, wer künftig als Arbeitgeber fungiert, wie der Prozess der Übernahme der Mitarbeitenden gestaltet wird (direkte Übernahme, Ausschreibung und Neubewerbung etc.) und wie die einzelnen Stellenprofile ausgestaltet werden. Damit verbunden sind ebenfalls Fragen rund um Einstufungen, Löhne und Pensionskasse.

Eine wohlbedachte Personalstrategie gewährleistet, dass sich Mitarbeitende gerecht behandelt fühlen und ihre beruflichen Perspektiven erhalten bleiben. Dabei muss die zukünftige Personalstruktur frühzeitig geplant werden, insbesondere sind die Ausrichtung von Leitungsfunktionen und Fachrollen zu klären.

Das Personalmanagement umfasst ausserdem die Harmonisierung von Arbeitsverträgen, Löhnen und Sozialleistungen sowie die Wahrung von bestehenden Ansprüchen der Mitarbeitenden («Besitzstandswahrung»). Die wesentlichen personalrechtlichen Fragen müssen in der Vorbereitungsphase geklärt werden. Dazu gehören Antworten auf Fragen von Mitarbeitenden wie: Wer ist künftig mein Arbeitgeber? Werde ich übernommen – und zu welchen Bedingungen? Welche Pensionskasse gilt für mich? Wie hoch wird mein Lohn sein?

Diese Klärungen sind entscheidend, um Unsicherheiten zu vermeiden und das Vertrauen der Mitarbeitenden zu stärken. Erst wenn diese Fragen eindeutig beantwortet sind, ist eine transparente und vertrauensvolle Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden gewährleistet.

Kommunikation mit den Mitarbeitenden

Eine offene Kommunikation schafft Vertrauen und reduziert Unsicherheiten. Besonders die zukünftigen Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsort, Lohn, Rolle) sollten möglichst früh geklärt und transparent angesprochen werden. Fehlende Informationen führen schnell zu Gerüchten und Verunsicherung.

«Die Transparenz gegenüber den Mitarbeitenden ist wichtig: Die Grundlagen sind auf einem gemeinsamen Laufwerk. Alle, die dies wollen, können alles anschauen.» Zitat einer Sozialdienstleitung

Mitarbeitende sollten regelmässig über den Stand des Projekts informiert werden – etwa mittels Teamgespräche und interne Newsletter. Ein einfaches Kommunikationskonzept kann helfen, die wichtigsten Botschaften und Kanäle festzuhalten. Entscheidend ist, dass durch die Kommunikation nicht nur informiert, sondern auch der Dialog gefördert wird.

14 Gemeinsame Identität

Kooperationen bringen nicht nur neue Strukturen mit sich, sondern auch unterschiedliche Kulturen zusammen. Eine gemeinsame Identität entsteht nicht automatisch – sie muss bewusst gestaltet werden. Sie stärkt den Zusammenhalt, schafft Orientierung und fördert die Akzeptanz.

Identität wächst durch gelebte Praxis – durch offene Kommunikation, Wertschätzung und Begegnungen, Workshops, Austauschtag oder gemeinsame Weiterbildungen. Diese Instrumente bieten gute Gelegenheiten, diese Kultur aktiv zu gestalten.

«In Workshops erarbeiten wir mit den Mitarbeitenden aus beiden Diensten gemeinsame Werte und Grundsätze.» Zitat einer Sozialdienstleitung

Wo verschiedene Organisationen zusammenkommen, treffen auch unterschiedliche Gewohnheiten und Werte aufeinander. Diese Vielfalt kann Spannungen erzeugen, bietet aber auch Chancen: Wenn die Vielfalt offen angesprochen und gemeinsam bearbeitet wird, entsteht eine stabile und getragene Organisationskultur.

Infrastruktur

Eine funktionierende Infrastruktur ist die Grundlage jeder Zusammenarbeit. Sie umfasst insbesondere räumliche und organisatorische Voraussetzungen sowie IT-Systeme.

Bei der Planung der Zusammenarbeit ist zu prüfen, ob geeignete Räume vorhanden sind oder neue Lösungen gefunden werden müssen. Wichtig sind genügend Arbeitsplätze, geeignete Beratungsräume und eine gute Erreichbarkeit für Klientinnen und Klienten.

Ebenso ist die IT-Infrastruktur zentral. Bestehende Systeme müssen harmonisiert und kompatible Schnittstellen zu kommunalen und kantonalen Systemen geschaffen werden, um einen reibungslosen Informationsfluss zu gewährleisten. Ein gemeinsames Fallführungssystem bildet dabei oft eine gute Grundlage für eine einheitliche Fallführung, abgestimmte Prozesse und einen sicheren Datenaustausch.

Datenschutz und IT-Sicherheit haben dabei höchste Priorität. Die Systeme müssen gesetzlichen Anforderungen entsprechen und höchstschützenswerte Personendaten sicher abspeichern können.

Die Einführung neuer Benutzeroberflächen, Betriebs- sowie Fallführungssysteme bedarf gezielter Schulung von Mitarbeitenden.

Die Inbetriebnahme von Software und Hardware sowie die Einführung neuer Mitarbeitenden binden sowohl zeitliche wie auch finanzielle Ressourcen. Änderungen der IT-Infrastruktur sind deshalb frühzeitig zu planen und rechtzeitig zu budgetieren. Oft sind die kooperierenden Sozialdienste bei der IT-Infrastruktur auf externe Unterstützung angewiesen, damit die nötigen Grundlagen rechtzeitig bestehen. Werden einzelne Aspekte, wie zum Beispiel die Datenmigration, nicht rechtzeitig adressiert, können Verzögerungen und erhebliche Mehrkosten entstehen.

Kontinuität im Tagesgeschäft

Der Kooperationsprozess bringt zusätzliche Aufgaben mit sich, die die Involvierten (Mitarbeitende, Führungspersonen, Behördenmitglieder) stark beanspruchen können. Um Überlastungen zu vermeiden, ist eine klare Trennung von Projektaufgaben und Tagesgeschäft wichtig. Fachpersonen sollen sich weiterhin auf die Arbeit mit Klientinnen und Klienten konzentrieren, während motivierte Personen mit genügend Ressourcen sich dem Zusammenarbeitsvorhaben widmen.

Letztlich lassen sich Belastungsspitzen wohl nicht gänzlich vermeiden. Umso wichtiger erscheint es, durch eine transparente Kommunikation und regelmässigen Austausch mögliche Überbelastungen frühzeitig zu erkennen. In intensiven Phasen oder für Spezialaufgaben (z. B. das Coaching der Projektleitung) kann der Einsatz von zusätzlichem Personal oder externer Unterstützung sinnvoll sein. Mögliche Unterstützungsangebote frühzeitig zu erfassen, bietet dabei eine mögliche Absicherung.

3.4 Umsetzung von Zusammenführungen

Die Umsetzungsphase ist der entscheidende Übergang von der Planung in die Praxis. Sie zeigt, ob die zuvor entwickelten Konzepte und Strukturen in der Realität tragfähig sind und die neue Organisation im Alltag funktioniert. Diese Phase erfordert Präzision, da hier alle grundlegenden Entscheidungen, von der Projektorganisation über rechtliche Grundlagen bis hin zur Infrastruktur, in die operative Realität überführt werden müssen.

Führungsentscheidungen und Prioritätensetzung

In der Umsetzungsphase sind klare Führungsentscheidungen erforderlich. Es gilt auf das Projekt zugeschnittene Meilensteine zu definieren, Prioritäten zu setzen und Ressourcen gezielt einzuplanen. Insbesondere bei der vollständigen Integration von Personal, Prozessen und Daten müssen viele Herausforderungen gemeistert werden, um eine möglichst lückenlose und hindernisfreie Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Wichtige Aufgaben bei der Umsetzung:

- **Überführung von Personal und Daten:** Die Migration von Dossiers (sowohl digital als auch physisch) sowie die Anpassung der Arbeitsprozesse sind zentrale Schritte, um eine vollständige Integration zu gewährleisten. Hierbei müssen alle relevanten Daten sorgfältig und sicher übertragen werden, sodass keine wichtigen Informationen verloren gehen.
- **Anpassung der organisatorischen Abläufe:** Alle Prozesse müssen aufeinander abgestimmt und harmonisiert werden, um eine konsistente Dienstleistung zu gewährleisten. Dies umfasst die genaue Planung von Arbeitsabläufen und deren Synchronisation zwischen den beteiligten Organisationseinheiten.
- **Zuweisung von Verantwortlichkeiten:** Besonders in der Anfangsphase ist es entscheidend, klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten festzulegen. Dies betrifft sowohl die Besetzung von Leitungsfunktionen als auch die genaue Definition von Aufgabenbereichen innerhalb der neuen Struktur. Unklare Verantwortlichkeiten können zu Verzögerungen und Ineffizienzen führen. Klare Verantwortlichkeiten begünstigen überdies die Entwicklung gemeinsamer Führungsgrundsätze.
- **Sorgfältige Planung:** Eine gründliche und vorausschauende Planung ist entscheidend, um die Ziele des Projekts klar zu definieren und die Umsetzung systematisch vorzubereiten und umzusetzen. Dazu gehört nicht nur die Festlegung konkreter Meilensteine und Zeitpläne, sondern auch die Berücksichtigung von Risiken und möglichen Herausforderungen. Eine sorgfältige Planung ermöglicht es, frühzeitig auf unvorhergesehene Probleme zu reagieren und sicherzustellen, dass alle relevanten Ressourcen (z.B. Personal, Finanzen) rechtzeitig zur Verfügung stehen. Sie erlaubt es auch, allfällige Abweichungen festzustellen und einzuschätzen und – sofern nötig und angezeigt – allfällige Massnahmen zu ergreifen.
- **Infrastrukturelle Anpassungen:** Dazu gehören Entscheidungen zur Raumnutzung, zur Zusammenlegung von Büros oder zur Optimierung der IT-Infrastruktur. Diese Anpassungen sind notwendig, um die operativen Anforderungen der neuen Organisation zu erfüllen und eine hindernisfreie Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Integration der Mitarbeitenden und Kommunikation

Die Mitarbeitenden sind der Schlüssel zum Erfolg jeder Zusammenarbeit. Ihre Akzeptanz und Motivation beeinflussen massgeblich den Verlauf der Umsetzungsphase. Umso wichtiger ist es, ihre Integration aktiv zu begleiten. Zu den wichtigsten Massnahmen gehören:

- **Schulungen und Workshops:** Diese sind erforderlich, um die Mitarbeitenden mit den neuen Systemen und Prozessen vertraut zu machen. Schulungen fördern das Verständnis für die neuen Strukturen und helfen, Unsicherheiten und Ängste abzubauen.
- **Individuelle Begleitung:** Einzelgespräche bieten die Möglichkeit, auf die individuellen Anliegen der Mitarbeitenden einzugehen und ihre Perspektiven in den Veränderungsprozess einzubeziehen.
- **Offene Kommunikation:** Die regelmässige Information der Mitarbeitenden über Fortschritte, Herausforderungen und nächste Schritte trägt zur Transparenz bei und stärkt das Vertrauen in den Veränderungsprozess. Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeitenden sind zentrale Faktoren, um ihre Motivation zu sichern.

Der Erfolg der Zusammenarbeit hängt nicht nur von der organisatorischen Umsetzung ab, sondern auch von der Einstellung der Mitarbeitenden zur Veränderung. Ein transparenter und unterstützender Veränderungsprozess kann Widerstände minimieren und zu einer höheren Akzeptanz führen.

Monitoring und Fortschrittskontrolle

Ein professionelles Monitoring ist unerlässlich, um die Umsetzung kontinuierlich zu überwachen. Regelmässige Standortbestimmungen und die Analyse von Indikatoren, wie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie der Klientinnen und Klienten, die Qualität der Arbeit und die Finanzplanung, bieten wertvolle Erkenntnisse. Auf dieser Basis können Anpassungen vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass die Integration effizient und zielgerichtet verläuft.

«Der Erfolg einer Zusammenarbeit hängt massgeblich von der Motivation und Akzeptanz der Mitarbeitenden ab.» Zitat einer Sozialdienstleitung

Hinweis

In kaum einem Projekt erfolgt ein geradliniger Projektfortschritt. Oft sind viele unterschiedliche Anspruchsgruppen beteiligt, deren Positionen sich im Projektverlauf verändern können. Selbst bei einer sehr sorgfältigen Planung ist mit unvorhergesehenen Entwicklungen zu rechnen, die das Vorhaben zur Zusammenarbeit sowohl verlangsamen als auch beschleunigen können.

4 Checkliste für Zusammenarbeitsprojekte

- 16 Aus der Analyse erfolgreich durchgeführter Projekte der Zusammenarbeit lassen sich Erfolgsfaktoren ableiten, die als «Checkliste» für die Bearbeitung ähnlicher Projekte dienen können.

Projektauftrag und Projektorganisation	
Auftraggebende	Die Auftraggebenden sind zu definieren. Es sind in der Regel die zuständigen Sozialbehörden der betroffenen Sozialdienste und ihrer Gemeinden.
Ziele und Auftrag	Die Formulierung von klaren Zielen ist wichtig. Diese können z.B. die Analyse der Ist-Situation, Soll-Varianten («Modelle») oder den Weg dahin (z.B. Machbarkeit, Optionen, Empfehlungen für Vorgehen) enthalten. Die Ausgestaltung von Zielen und Auftrag kann sich je nach der konkreten Situation unterscheiden.
Bewertungskriterien	Kriterien für die Beurteilung von unterschiedlichen Varianten oder Optionen sind hilfreich. Diese können z.B. sein: Qualität der Leistungen, Zugang für Klientinnen und Klienten, Wirtschaftlichkeit/Kosten, Anpassungsfähigkeit in Bezug auf künftige Entwicklungen, Machbarkeit, Akzeptanz bei den Gemeinden sowie Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.
Projektorganisation/Projektleitung/Projektteam	Die Projektorganisation regelt den Einbezug der involvierten Stellen. Die Projektleitung kann von einer Einzelperson oder von einem Projektteam aus Vertreterinnen und Vertretern der beteiligten Sozialdienste oder Gemeinden übernommen werden. Im Projektteam sollten die beteiligten Gemeinden, Sozialbehörden und Sozialdienste adäquat vertreten sein (z.B. die Sozialbehördenpräsidien und die Leitungen der Sozialdienste). Es empfiehlt sich, in ein strategisches Projektgremium und ein operativ tätiges Projektteam zu unterscheiden. Zur Überwachung und Steuerung des Arbeitsfortschritts und zur Konsolidierung der Arbeitsergebnisse empfiehlt es sich, eine neutrale, unvoreingenommene Projektleitung einzusetzen. Diese sollte über ausreichend Kenntnisse der Materie verfügen und mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sein.
Externe Begleitung	Eine unabhängige externe Begleitung kann helfen, Potenziale und Risiken realistisch einzuschätzen und kann der Legitimation gegenüber politischen Gremien dienen. Diese kann über den ganzen Prozess begleiten oder punktuell in einzelnen Phasen unterstützen, z.B. zur Analyse der beteiligten Sozialdienste, Erarbeitung von Kooperationsoptionen oder als «Critical Friend» rund um wichtige Meilensteine des Projektes.
Projektplanung	Eine sorgfältige Planung sorgt für Transparenz und kann dazu beitragen, unerwartete Vorkommnisse und Herausforderungen zu vermeiden. Sie ist ein Hilfsmittel für eine zielgerichtete und effiziente Umsetzung.
Projektkosten	Eine entsprechende Zusammenstellung beinhaltet die Entschädigung für beteiligte Personen, wenn Arbeit ausserhalb der Arbeitszeit (z.B. Sitzungsgelder) sowie allfällige Drittkosten (z.B. Honorare für externe Begleitung, Projektleitung, Raumkosten, Spesen u.Ä.) anfallen.
Terminplan	Beim Projektstart muss durch die Auftraggebenden ein realistischer Grobterminplan für die ersten Projektschritte (Vorabklärungen, Analyse der beteiligten Sozialdienste) erstellt werden. Bereits beim Start einen detaillierten Terminplan bis zur Umsetzung vorzugeben, macht nicht zuletzt aus Sicht Kommunikation keinen Sinn. Dieser entwickelt sich erst im Verlauf (Terminplan je Phase).
Nachbearbeitung und Evaluation	Die Überprüfung des Erfolgs des Projektes trägt zur Legitimation des Vorhabens bei und bildet die Grundlage für eine sinnvolle Weiterentwicklung.

Zu analysierende / zu prüfende Punkte	
Sinnvolles Einzugsgebiet	Welche Gemeinden und Sozialdienste sollen einbezogen werden? Anhaltspunkte dafür können geografische Einheiten, aber auch bewährte Formen der Zusammenarbeit in anderen Bereichen (z.B. Schule, Feuerwehr oder Jugendarbeit) bieten. Aus praktischen Gründen empfiehlt sich, Zusammenarbeitspartner primär innerhalb des gleichen Verwaltungskreises (der mit dem KESB-Kreis übereinstimmt) zu suchen.
Zeitbedarf	Zusammenarbeitsprojekte lassen sich nicht «durchpeitschen». Die nötigen Vorabklärungen, der Einbezug der relevanten Anspruchsgruppen aus den beteiligten Gemeinden und Sozialdiensten brauchen Zeit. Oftmals braucht es einen längeren «Gärprozess», bis ein Projekt reif für eine Umsetzung ist.
Leistungsbereiche	Welche Leistungen soll die Zusammenarbeit umfassen? Die Kernaufgaben, wie Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz sowie Alimentenhilfe, oder auch weitere Bereiche, z.B. Schulsozialarbeit oder Altersarbeit?
Einbezug der Politik	Die Aufgaben des Sozialdienstes gehören zu den Kernaufgaben der Gemeinden. Damit sind interkommunale Zusammenarbeitsprojekte immer auch politische Vorhaben. Die Entscheide obliegen den zuständigen politischen Stellen. Je nach Vorhaben sind dies die Sozialbehörde, der Gemeinderat oder die Gemeindeversammlung resp. das Gemeindeparlament. Diese Prozesse sind an bestimmte Rhythmen und Zeitpunkte geknüpft, die es zu berücksichtigen gilt.
Einbezug der Mitarbeitenden	Ein partizipativer Prozess mit der Einbindung von Mitarbeitenden kann die Akzeptanz fördern und eine realistische Einschätzung tragfähiger Lösungen bringen. Es müssen eine gemeinsame Haltung und eine gemeinsame Kultur entwickelt werden. Die aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden kann bereits vor dem Entscheid auf politischer Ebene erfolgen, möglich ist aber ebenso ein Einbezug, nachdem der politische Grundsatzentscheid gefallen ist.
Bisherige Zusammenarbeit	Es gilt zu erfassen und zu dokumentieren, wie und in welchen Bereichen schon bisher Zusammenarbeit erfolgt ist (z.B. Aus- und Weiterbildung, Verträge für einzelne Aufgaben wie Alimentenhilfe o.ä.).
Analyse der beteiligten Sozialdienste	Wer kooperieren will, muss offenlegen, wie die Dienste aufgestellt sind, wie die betrieblichen Kennzahlen aussehen (z.B. Finanzen, Fälle, Personal), aber auch, was man sich von einer Zusammenarbeit verspricht und welche Entwicklungsmöglichkeiten die verschiedenen Partner sehen. Diese Faktoren nachvollziehbar darzulegen, ist eine entscheidende Grundlage für tragfähige Beschlüsse der entscheidungskompetenten Organe in den Gemeinden.
Modelle der Zusammenarbeit	Es ergibt Sinn, unterschiedliche Modelle der Zusammenarbeit von Kooperation bis Zusammenschluss zu prüfen. Die Ausgestaltung hängt stark von der konkreten Situation vor Ort sowie von den Zielsetzungen der beteiligten Gemeinden und Sozialbehörden (politische Ebene) ab.
Kosten und Finanzierung	Die Folgekosten der Zusammenarbeit (Investitionskosten und Betriebskosten) sind abzuschätzen. Besonders wichtig ist dabei, welche Auswirkungen die Realisierung der Zusammenarbeit auf jene Kosten hat, die von den Gemeinden getragen werden müssen. Als Vergleichswert bietet sich die Belastung der Gemeinden bei Beibehaltung der bestehenden Strukturen an.
Infrastruktur/ Räume	Eine besondere Herausforderung besteht im Bereich der Infrastruktur (z.B. Fallführungssoftware und Räumlichkeiten). Dies insbesondere, wenn Aufgaben neu zentral an einem Standort zusammengefasst werden. Dies betrifft nebst der täglichen Arbeit auch Archivunterlagen (physisch und digital).
Daten und Dossiers	Die von den Sozialdiensten geführten Dossiers müssen, je nach Ausgestaltung der Zusammenarbeit, übertragen werden. Dies kann, je nach Situation und nach dem von den beteiligten Sozialdiensten genutzten Fallführungssystemen mit zusätzlichem Aufwand und damit auch mit Zusatzkosten für die Überführung der Dossiers der Klientinnen und Klienten verbunden sein.

5 Hilfreiche Ressourcen und Kontakte

18 Berner Fachhochschule BFH – Soziale Arbeit

Unterstützungsleistung: Fachliche Begleitung bei Kooperationsvorhaben im Bereich der gesetzlichen Sozialen Arbeit

<https://www.bfh.ch/de/forschung/forschungsprojekte/2025-792-137-200/>

Amt für Integration und Soziales AIS, Gesundheits-, Sozial- und Integrations- direktion des Kantons Bern GSI

Unterstützungsleistung: Beratung der Sozialbehörden und der Sozialdienste im Rahmen der Organisation und der Aufgabenerfüllung gemäss dem Sozialhilfegesetz des Kantons Bern

<https://www.gsi.be.ch/de/start/themen/soziales/sozialhilfe.html>

Kantonales Jugendamt, Direktion für Inneres und Justiz DIJ

Unterstützungsleistung: Auskünfte an Sozialbehörden und Sozialdienste im Rahmen der Aufgabenerfüllung gemäss den gesetzlichen Grundlagen im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes, der Alimentenhilfe und des Pflegekinderwesens

<https://www.kja.dij.be.ch/de/start.html>

Amt für Gemeinden und Raumordnung AGR, Direktion für Inneres und Justiz DIJ

Unterstützungsleistung: Beratung der Gemeinden im Rahmen der Aufgabenerfüllung gemäss dem Gemeindegesetz des Kantons Bern

<https://www.dij.be.ch/de/start/ueber-uns/aemter-der-dij/amt-fuer-gemeinden-und-raumordnung.html>

Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS

Regionalisierung und Professionalisierung sozialer Dienste (2026): Grundlagenpapier

Good Practice für Sozialdienste (2026): Grundlagenpapier

<https://skos.ch/publikationen/grundlagenpapiere>

Weiterführende Informationen:

Näpfl Keller N., Rimmele S., Da Rui G. & Riedweg W. (2018). Sozialdienste entwickeln – ein Handbuch für «Gute Arbeit», Luzern: interact Verlag

Rimmele S. & Näpfl N. (2012). Sozialdienste managen: Leitfäden für kleine und mittel-grosse Sozialdienste, Luzern: interact Verlag

Berner Fachhochschule

Soziale Arbeit
Hallerstrasse 10
3012 Bern

Telefon +41 31 848 36 00

soziale-arbeit@bfh.ch
bfh.ch/soziale-arbeit