

<b>Zeitschrift:</b>	Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
<b>Band:</b>	94 (1997)
<b>Heft:</b>	11
<b>Artikel:</b>	Zielorientiertes Sozialwesen für die Zukunft : Kanton Bern schickt neue Perspektiven in die Vernehmlassung
<b>Autor:</b>	Fassbind, Jürg
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-840420">https://doi.org/10.5169/seals-840420</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Zielorientiertes Sozialwesen für die Zukunft

### Kanton Bern schickt neue Perspektiven in die Vernehmlassung

*Der Kanton Bern hat soeben das Projekt IÜF «Integrale Überprüfung des Fürsorgewesens und neue Perspektiven» in die Vernehmlassung gegeben: Die Aufgaben und Kompetenzen im Sozialwesen werden entflochten und neu geordnet.*

Das Sozialwesen im Kanton Bern ist breit angelegt und umfasst beispielsweise die Sozialhilfe, Alters- und Pflegeheime, Spitäler, Einrichtungen für behinderte Menschen und Institutionen für Suchtkranke, ausserdem die Kinderkrippen und die Schulzahnpflege. Die Finanzierung dieser Aufgaben wird über die sogenannte *Lastenverteilung* abgewickelt, ein gemeinsames und solidarisches Finanzierungsinstrument von Kanton und Gemeinden. Die Gemeinden geben beispielsweise ihre Aufwendungen für Altersheime oder für die Sozialhilfe in die Lastenverteilung ein, also Aufwendungen mit lokalem Charakter. Der Kanton führt die Aufwendungen mit regionalem und kantonalem Charakter der Lastenverteilung zu, zum Beispiel die Ausgaben für Behinderteninstitutionen oder Drogeneinrichtungen. Diese gemeinsamen Aufwendungen von Kanton und Gemeinden werden bisher nach dem Schlüssel 51% Kanton und 49% Gemeinden aufgeteilt. Die Verteilung der Aufwendungen unter den Gemeinden erfolgt gestützt auf Einwohnerzahl und Steuerkraft. Die so neu verteilten Aufwendungen betragen zirka 600 Mio. Franken.

Unbestritten hat dieses Finanzierungsinstrument den Ausbau eines modernen Sozialwesens im Kanton Bern

ermöglicht. Die Lastenverteilung verhindert beispielsweise, dass Leute, welche ein Anrecht auf Sozialhilfe haben, von einer Gemeinde zur andern abgeschoben werden können. Zudem schützt sie die kleinen und finanzschwachen Gemeinden vor zu grossen Belastungen durch kostenintensive Fürsorgefälle und hohe Aufwendungen im Sozialwesen. In den letzten Jahren jedoch kam gerade von Gemeindeseite vermehrt Kritik: der fehlende Sparanreiz und die mangelnde Transparenz standen dabei im Zentrum.

### Das Projekt IÜF

Im Auftrag des Regierungsrats startete die Gesundheits- und Fürsorgedirektion im Rahmen eines direktionsübergreifenden Aufgabenteilungsprojekts das Projekt «Integrale Überprüfung des Fürsorgewesens und neue Perspektiven» IÜF: Organisation, Finanzierung und Aufgabenteilung im Sozialwesen sollten unter die Lupe genommen und Modelle eines künftigen Sozialwesens entwickelt werden. Im Projektausschuss arbeiteten Vertretungen von Kanton, Gemeinden und Institutionen im Sozialwesen zusammen.

### Die Ist-Analyse

In einer ersten Phase des Projektes IÜF wurde eine Ist-Analyse des bernischen Sozialwesens erstellt. Sie machte unter anderem darauf aufmerksam, dass die Aufgabenverantwortung unklar ist und

dass sich das bernische Sozialwesen durch eine mangelnde Steuerung auszeichnet. Das heisst: Der Kanton verfügt in gewissen Bereichen über keinen klaren Überblick, welche sozialen Dienstleistungen angeboten werden.

### **Das Modell «Steuerung»**

Ausgehend von den Resultaten der Ist-Analyse wurden neue Modelle entwickelt und diskutiert. Aus dieser intensiven Auseinandersetzung resultierte das Modell *Steuerung*. Es sieht eine Teilentflechtung der Aufgabenbereiche im Sozialwesen vor. Dabei sind zwei Elemente zentral: die *klare Zuweisung der Aufgabenverantwortung* sowie die *verstärkte Steuerung des Sozialwesens durch den Kanton*.

**Zuweisung der Aufgabenverantwortung:** Aufgabenbereiche, die inhaltlich und organisatorisch nur schwach mit anderen Bereichen verflochten sind, werden aufgeteilt. Bereiche also, in denen die Entscheidungen bisher fast ausschliesslich auf einer Ebene (Kanton oder Gemeinde) getroffen worden sind, werden entflochten. Solche Aufgabenbereiche werden der Entscheid- und Finanzierungsverantwortung einer Gebietskörperschaft zugewiesen (z.B. Verantwortungsbereich des *Kantons*: Einrichtungen für behinderte Menschen, Berufsbildung im Sozialwesen; Verantwortungsbereich der *Gemeinden*: Schulzahnpflege). Bereiche hingegen, die inhaltlich – also von deren Zielorientierung her – und organisatorisch stark verflochten sind, erfordern eine gemeinsame Aufgabenerfüllung von Kanton und Gemeinden und werden über eine Lastenverteilung finanziert. Es soll nicht geteilt werden, was sich nicht teilen lässt (z.B. Sozialhilfe, Suchthilfe). Die

Lastenverteilung wird aber durch die Definition einheitlicher Zulassungsbedingungen und Standards optimiert.

*Verstärkung der Steuerung durch den Kanton und Optimierung der Lastenverteilung:* In einem wirkungsorientierten Sozialwesen ist der Kanton verantwortlich für die Steuerung. Diese Verantwortung muss ihm eindeutig zugewiesen werden. Dabei sind folgende Elemente wichtig:

- Es werden klare Zielrichtungen erarbeitet.
- Das Angebot an sozialen Dienstleistungen wird definiert.
- Es gibt klare Kriterien für die Zulassung zur Lastenverteilung.
- Die an den Zielen orientierten Massnahmen werden bestimmt und umgesetzt.
- Die Wirkungen der Massnahmen werden sichergestellt.

In allen Aufgabenbereichen des Sozialwesens wird getrennt zwischen strategischer und operativer Ebene, und die Verantwortung für die Steuerung und für wirksame Steuerungsinstrumente wird klar zugewiesen. Auf der *strategischen* Ebene ist der Kanton verantwortlich: Er erstellt die notwendigen Planungen, wobei Gemeinden und Trägerschaften mitwirken können. Der Kanton schliesst Leistungsvereinbarungen ab. Ihm obliegt auch die Wirkungskontrolle. Auf der *operativen* Ebene sind die Gemeinden sowie die privaten und öffentlichen Trägerschaften zuständig. Innerhalb der kantonalen Rahmenbedingungen sind die Gemeinden aufgerufen, die strategische Planung ihrer sozialen Dienstleistungen vorzunehmen. Die Steuerungsinstrumente wie Controlling, Globalbudgetierung, Leistungsvereinbarungen und Normkosten müssen bereichsspezifisch ausgestaltet werden.

Das Modell «Steuerung» ist offen für Anpassungen bei der Umsetzung sowie flexibel für neue Anforderungen im Sozialwesen. Es stellt somit einen Schritt in Richtung eines modernen und praxisorientierten Sozialwesens dar.

Gestützt auf die Resultate der Vernehmlassung des Projekts IÜF wird der Regierungsrat dem Grossen Rat einen Grundsatzbeschluss bezüglich der Organisation des Sozialwesens vorlegen. Die-

ser Beschluss bildet die Grundlage für die Totalrevision des Fürsorgegesetzes.

*Jürg Fassbind,  
wissenschaftlicher Mitarbeiter  
im Fürsorgeamt des Kantons Bern*

*Die Informationsbroschüre über das Projekt «Integrale Überprüfung des Fürsorgewesens und neue Perspektiven» IÜF kann bestellt werden: Dokumentationsstelle des Fürsorgeamtes des Kantons Bern, Tel. 031/633 78 87.*

## Die «Berner Konferenz» will einheitliche Standards setzen

### Arbeitsgruppe für Produkte- und Leistungsdefinitionen geplant

Vor allem grössere Sozialdienste im Kanton Bern erarbeiten zur Zeit Produkte und Dienstleistungskataloge; Fachfrauen und -männer definieren Leistungs- und, in Anfängen, auch Wirkungsindikatoren. All dies im Hinblick auf eine wirkungsorientierte Verwaltung.

Einige Sozialdienste in der Region Bern haben im vergangenen Jahr die Rückseite der Medaille kennengelernt. Im Herbst 1996 versuchte eine Arbeitsgruppe, einige Kennzahlen einheitlich zu definieren, damit Vergleiche zwischen den beteiligten Sozialdiensten möglich werden und tatsächlich Gleiches mit Gleichem verglichen wird. In der ersten Runde war es schwieriger als gedacht, die Zahlen so zu definieren, dass wirklich Vergleichbares gemessen wird. In der zweiten Runde – in der Praxis – war es arbeitsaufwendiger als gedacht, die richtigen Zahlen zusammenzustellen. Bis heute haben es jedenfalls nur zwei Sozialdienste geschafft, die Zahlen von 1996 vorzulegen. Dieser Vergleich von Kennzahlen, das sogenannte *benchmar-*

*king*, wäre aber ein Kernstück der «Wirkungsorientierten Verwaltung».

Die «Berner Konferenz für Fürsorge und Vormundschaft» (BKFV) verfolgt diese Entwicklung mit Interesse und möchte Abhilfe schaffen. Die BKFV plant, eine Arbeitsgruppe einzusetzen, die einheitliche Standards für Produkte- und Leistungsdefinitionen sowie für Kennzahlen entwickelt. Damit würde auch kleineren Gemeinden der Einstieg in die «Wirkungsorientierte Arbeit» erleichtert. Bevor sie eine solche Arbeitsgruppe einsetzt, möchte die «Berner Konferenz» die «Fachhochschule für Soziale Arbeit» in Bern mit Vorstudien und schliesslich mit der Entwicklung eines Gesamtkonzeptes beauftragen. Der Kanton Bern zeigte zwar Interesse an diesem Vorhaben, kann aber kein Geld zur Verfügung stellen. Deshalb hat die BKFV alle Gemeinden mit dreitausend und mehr Einwohnerinnen und Einwohnern um einen Beitrag angeschrieben.

*Kurt Dreher,  
Leiter Abteilung Sozialdienste Köniz*