

Reorganisation Soziale Dienste

Umsetzungspapier der Organisationsanalyse
im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Sozialen Dienste des Kantons Glarus



1. Organisationsanalyse der Sozialen Dienste

Mit Beschluss der Landsgemeinde 2006 wurde per 1. Januar 2008 die Kantonalisierung des Sozial- und Vormundtschaftswesens Kantons Glarus umgesetzt. Die Rahmenbedingungen für die Sozialen Dienste, welche seit diesem Entscheid auf drei Stützpunkte in je einer der Glarner Gemeinden verteilt sind, haben sich stark verändert. Angesichts der sich immer wie komplexer präsentierenden Fallkonstellationen stellte sich die Frage, ob die Aufteilung einzelner Fachbereiche an die drei Stützpunkte für die Bewältigung des Auftrages noch zielführend ist oder ob durch eine allfällige Zusammenführung der drei Stützpunkte Vorteile in der Fallbearbeitung zu erwarten wären. socialdesign ag wurde im Mai 2019 damit beauftragt, eine Organisationsanalyse durchzuführen, welche der Weiterentwicklung der Sozialen Dienste des Kantons Glarus dienen soll. Im Zentrum der Untersuchung stand die Frage, welches die Vor- und Nachteile einer möglichen Zusammenführung der bisherigen drei Stützpunkte an einen zentralen Standort wären, und an welchem Ort ein zentraler Stützpunkt am ehesten anzusiedeln wäre.

2. Executive Summary von socialdesign ag

Zwischen Mitte August bis Ende November 2019 wurde die Phase der Datenerhebung (Interviews von internen und externen Anspruchsgruppen, Sekundäranalyse von bestehenden Dokumenten sowie vor Ort aufgezeichneter subjektiver Eindrücke) durch die Firma socialdesign ag durchgeführt. Die Frage nach dem optimalen Ort eines möglichen zentralen Stützpunktes der Sozialen Dienste wurde in Zusammenarbeit mit einem für geostatistische Analysen spezialisierten Unternehmen beantwortet. Die Ergebnisse der ersten Phase der Datenauswertung wurden am 13. Januar 2020 anlässlich eines Ergebnisworkshops mit dem internen Projektteam validiert.

Nach erfolgter Analyse und der Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile einer allfälligen Zusammenführung der drei Stützpunkte an einen zentralen Standort kann aus externer Sicht festgestellt werden, dass die zu erwartenden Vorteile einer Zusammenführung die zu erwartenden Nachteile klar überwiegen. Die zu erwartenden Vorteile überwiegen auch im Falle der Variante mit nur mehr zwei Stützpunkten in den Gemeinden Glarus und Glarus Nord. Die Chancen einer möglichen Zusammenführung der drei Stützpunkte liegen in erster Linie darin, dass die gemeinsame Haltung der Mitarbeitenden der Sozialen Dienste gestärkt und die Sozialen Dienste von Aussen einheitlich wahrgenommen werden würden. Durch die Harmonisierung von internen Abläufen könnte die bereits hohe Qualität der von den Mitarbeitenden der Sozialen Dienste geleisteten Arbeit weiter gesteigert werden. Mögliche Herausforderungen und Risiken sowie geäusserte Bedenken hinsichtlich einer möglichen Zusammenführung beziehen sich vorwiegend auf die nicht zu unterschätzenden Aufwände, welche mit einer Zusammenführung der drei Stützpunkte verbunden wären. Hier sind in erster Linie die zahlreichen baulichen Spezifika zu nennen, welche bei der Planung und Konzeption eines zentralen Standortes für die Sozialen Dienste zu berücksichtigen wäre (z.B. sicherheitsrelevante Aspekte). Zudem wurde von verschiedenen Anspruchsgruppen die Befürchtung geäussert, dass die Nähe der Sozialen Dienste zu einigen der Klient/innen im südlichen Kantonsgebiet verloren gehen könnte. Allerdings weist der Stützpunkt Süd gemäss den dort tätigen Mitarbeitenden bereits heute wenig bis kaum „Laufkundschaft“ auf. Die befürchtete verschlechterte Erreichbarkeit für die Klient/innen lässt sich aus externer Sicht zudem dadurch abfedern, dass in den konzeptionellen Rahmenbedingungen der Fachbereiche Sozialberatung und Zivilrechtliche Massnahmen explizit auf das Angebot einer aufsuchenden Sozialarbeit verwiesen würde.

Für die Bestimmung des optimalen, zentralen Standortes wurden die Wegzeiten zwischen den Ortschaften (zu Fuss bzw. per ÖV), die Bevölkerungsverteilung sowie aktuelle Fallzahlen berücksichtigt. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich bei der Zusammenführung der Sozialen Dienste der ideale Standort in der Gemeinde Glarus befinden müsste. Sollte die Idee von zwei Stützpunkten weiterverfolgt werden, so sollten diese aufgrund der vorliegenden Daten in den Ortschaften Glarus und Näfels angesiedelt werden.

Zusammenfassend kann daher aus externer Sicht gefolgert werden, dass eine Zusammenführung der bisherigen drei Stützpunkte an einem zentralen Standort zu empfehlen ist. Alternativ wäre eine Konzentrierung

der Angebote auf die bisherigen Stützpunkte in Glarus und Näfels eine prüfenswerte Option. Die dargestellten Chancen, die mit einer Zusammenführung verbunden sind, überwiegen die zu erwartenden Risiken sowohl quantitativ als auch qualitativ. Insbesondere erhofft sich die Mehrheit der Mitarbeitenden durch eine Zusammenführung der drei Stützpunkte mehr Klarheit über Abläufe und Zuständigkeiten. Dies ist ein klares Indiz dafür, dass die bereits hohe Qualität der geleisteten Arbeit der Sozialen Dienste gesichert bzw. weiter gesteigert werden könnte.

Aus externer Sicht ist daher zu empfehlen, in einem nächsten Schritt mögliche Standorte für einen zentralen Standort für die Sozialen Dienste zu eruieren. Falls die Variante von zwei Stützpunkten weiterverfolgt wird, müsste abgeklärt werden, inwiefern die Stützpunkte Mitte und Nord für das Vorhaben geeignet sind bzw. welche Anpassungen vorzunehmen wären. Parallel dazu sind die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für eine mögliche Zusammenführung abzuklären und, so weit als möglich, vorzubereiten.

3. Entscheid des Departementes und Regierungsrates

Die Hauptabteilung Soziales und das Departement Volkswirtschaft und Inneres befürworten die Strategie «Alles-unter-einem-Dach» der Abteilung Soziale Dienste. Diese zukunftsgerichtete Lösung soll für kürzere Wege, einfache und klare Abläufe sowie mehr fachliche Qualität sorgen. Die Chancen einer Zusammenführung der drei Stützpunkte lägen in erster Linie darin, dass die gemeinsame Haltung der Mitarbeitenden der Sozialen Dienste gestärkt und die Sozialen Dienste von aussen einheitlich wahrgenommen werden.

An der Sitzung vom 21. April 2020 hat der Regierungsrat dem Antrag von RR Marianne Lienhard, Landesstatthalter, vom 14. April 2020 zugestimmt. Die Sozialen Dienste des Kantons Glarus sollen organisatorisch und räumlich zusammengeführt werden. Einerseits müssen organisatorische Fragen geklärt werden, andererseits ist die Raumfrage in Zusammenarbeit mit dem Departement Bau und Umwelt zu prüfen. In Betracht fallen Varianten mit einem oder zwei Standorten. Eine Zusammenführung der drei Stützpunkte erfordert eine Änderung des Sozialhilfegesetzes. Sie soll der Landsgemeinde im Jahr 2022 unterbreitet werden.

4. Umsetzungsvorschläge für die Reorganisation der Sozialen Dienste Kanton Glarus

Die Organisationsanalyse im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Sozialen Dienste des Kantons Glarus der socialdesign ag vom 17. Februar 2020 enthält neben einer umfassenden Ist-Analyse mit der SWOT-Methode, neben den Ergebnissen der Dokumentenanalyse, einer Abwägung der Vor- und Nachteile einer Zusammenführung der Stützpunkte, der Eruierung des optimalen Standortes eines zentralen Stützpunktes, 25 Empfehlungen für ein mögliches weiteres Vorgehen, wobei die Umsetzung wesentlicher Empfehlungen die Zusammenführung der Stützpunkte voraussetzt. Anhand dieser Empfehlungen mit entsprechenden Verbesserungsvorschlägen wird die Umsetzung der Organisationsanalyse der Sozialen Dienste im Kanton Glarus überprüft. Zur Bewertung und Umsetzung der Ergebnisse der Organisationsanalyse wurde eine Projektgruppe gebildet, bestehend aus folgenden Mitgliedern:

- Audrey Hauri (Projektleitung und Leiterin Soziale Dienste)
- Andreas Zehnder (Hauptabteilungsleiter Soziales)
- Helen Müller (Stützpunktleiterin Nord)
- Karin Anwander (Stützpunktleiterin Mitte)
- Reto Zogg (bisheriger Stützpunktleiter Süd)
- Marco Zingg (Leiter Sekretariat Nord)
- Abi Marti (neue Stützpunktleiterin Süd)
- Tobias Baumann (Leiter KIF und fachliche Leitung SSA)
- Carla Leuzinger (Protokoll)

An zwei Sitzungen vom 25. Mai 2020 und vom 25. August 2020 hat sich die Projektgruppe mit den Ergebnissen der Organisationsanalyse auseinandergesetzt und eine Analyse der Empfehlungen vorgenommen.

In der tabellarischen Darstellung der SWOT-Analyse wird zwischen *Themenbereichen* und *Lösungsmöglichkeiten* unterschieden. Es sind die *Themenbereiche* aufgeführt, welche im Rahmen der Ist-Analyse als Stärken und Chancen aufgeführt sind. Dazu gehören die Kantonalisierung und die Grösse der Sozialen Dienste, wie auch die Führungsqualitäten der Leitung Soziale Dienste und die Qualifikation der Mitarbeitenden. Weitere Stärken sind die gelebte Teamkultur, die Akzeptanz der Sozialen Dienste in der Bevölkerung und die Erreichbarkeit für die Klient*innen. Diese Stärken sind gemäss der Organisationsanalyse beizubehalten und «best resp. good practices» zwischen den Teams auszutauschen und, wo sinnvoll, gesamthaft zu standardisieren.

Dann sind Themenbereiche aufgeführt, welche als Risiken und Herausforderungen erkannt wurden. In den Lösungsmöglichkeiten wird dargestellt, welche Möglichkeiten aus externer Sicht zur Risikominderung sowie zur Bearbeitung der festgestellten Schwächen angezeigt scheinen. *Bewertung / Umsetzung*: Unter diesem Punkt wird aufgezeigt, ob und wie die Vorschläge der Organisationsanalyse umgesetzt werden sollen. Dazu wird eine Bewertung der Umsetzbarkeit und Zweckmässigkeit aus Sicht der Projektgruppe vorgenommen, wobei auf die Überlegungen der Organisationsanalyse Bezug genommen wird.

Ergebnisse der SWOT Analyse

Themenbereiche	Lösungsmöglichkeiten	Bewertung / Umsetzung
Organisation		
<i>Zuteilung der Fachbereiche an die Stützpunkte</i>	Sofern an der bisherigen Variante mit drei Stützpunkten festgehalten wird, sollte die Zuordnung der Fachbereiche an die Stützpunkte den internen wie den externen Stakeholdern nachvollziehbar kommuniziert werden.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Die Sozialen Dienste wurden mit der Kantonalisierung des Sozialen auf drei Stützpunkte in den Gemeinden Glarus, Glarus Süd und Glarus Nord verteilt. Die drei Stützpunkte werden von Stützpunktleitenden geführt, welche die dem Stützpunkt angehörenden Mitarbeitenden administrativ und personell führen. Die Abteilungsleitung befindet sich am Standort der Leitung der Hauptabteilung Soziales in Glarus. In einer zweiten Reorganisation der Sozialen Dienste im Jahre 2014 wurden die Kompetenzen gebündelt (Fälle, Personal). So wurden die Schulsozialarbeit dem Stützpunkt Süd, die Mandatsführung dem Stützpunkt Mitte und die Sozialhilfe dem Stützpunkt Nord zugewiesen und entsprechende personelle Veränderungen vorgenommen. Die Zuteilung der Fachbereiche erfolgte aufgrund organisationaler Motive. Einerseits sollte dadurch sichergestellt werden, dass die Führungsspanne für alle Leitenden der drei Stützpunkte in etwa vergleichbar ist, andererseits konnten sich so an den drei Stützpunkten thematische Kompetenzzentren bilden. Die Logik der Zuteilung respektive Aufteilung der einzelnen Fachbereiche an die drei Stützpunkte kann von den befragten Mitarbeitenden wie auch von den externen Stakeholdern nicht abschliessend nachvollzogen werden. Sofern keine persönlichen Kontakte bestehen, wird insbesondere den externen Stakeholdern das Finden einer gesuchten Auskunftsperson erheblich erschwert. Hinzu kommt, dass die Stützpunktleitenden zwar administrativ und personell für die Mitarbeitenden verantwortlich sind, in vielen Fällen die Fachliche Leitung jedoch bei einer anderen Person liegt (z.B. bei der Abteilungsleitung).

Themen- bereiche	Lösungs- möglichkeiten	Bewertung / Umsetzung
		Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe • Überprüfung und Anpassung der bestehenden Funktionen sowie der Aufbau- und Ablauforganisation der Abteilung Soziale Dienste. • Bildung klarer Fachbereiche und Definition der Aufgaben dieser Bereiche. • Ersatz der Stützpunktleitungen durch (Fach)Bereichsleitungen mit administrativer, personeller und fachlicher Verantwortung (Siehe Organigramm mit möglichem Vorschlag). • Klärung der Zuständigkeiten und der Aufgaben der zukünftigen (Fach)Bereichsleitungen. • Mischung zwischen Polyvalenz und Spezialisierung; max. zwei Fachbereiche pro Sozialarbeiter*in. • Transparente Kommunikation nach Innen und Aussen (Flyerset). • Erklärvideos zu den einzelnen Fachbereichen auf Homepage und in den Sozialen Medien.
<i>Zuordnung Bewährungshilfe</i>	Um den räumlichen Konflikt mit der Opferberatungsstelle zu lösen, wird eine Zuordnung des Fachbereichs der Bewährungshilfe an einen anderen Stützpunkt empfohlen.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Bei der Frage nach der Zuteilung der Fachbereiche zu den Sozialen Diensten hat sich insbesondere bei der Bewährungshilfe gezeigt, dass deren Zuteilung zu den Sozialen Diensten aus externer Sicht nicht optimal ist. Da die thematische Ausrichtung dieses Fachbereichs eine grosse Nähe zu Themen aufweist, welche im Department für Sicherheit und Justiz (DSJ) bearbeitet werden, ist die Prüfung einer Ansiedlung im DSJ prüfenswert. Gerade die Zusammenarbeit mit dem Justizvollzug würde durch eine Zusammenführung beim DSJ erleichtert, teilen sich diese beiden Fachbereiche doch einige Aufgaben (Electronic Monitoring, Gemeinwesenarbeit etc.). Es ist jedoch wichtig, dass die Bewährungshilfe als Handlungsfeld der Sozialen Arbeit mit den Sozialen Diensten verbunden bleibt. Dies könnte zum Beispiel in Form von Intervision oder regelmässigem Fachaustausch gewährleistet werden. Dringender Handlungsbedarf besteht aus Expertensicht darin, dass die Bewährungshilfe momentan dem Stützpunkt Nord zugeteilt ist, und sich die dortigen Räumlichkeiten mit der Opferberatung teilt. Insbesondere der Umstand, dass sich die Klient*innen beider Fachbereiche in den räumlich eher begrenzten Warteräumlichkeiten begegnen können, wird aus externer Sicht als sehr problematisch bezeichnet. Aus Sicht der Projektgruppe hat die Opferberatung und Bewährungshilfe unter dem gleichen Dach bis anhin keine Probleme verursacht. Somit besteht für das Projektteam in räumlicher Hinsicht kein Handlungsbedarf. Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe • Austausch zwischen DVI und DSJ zur Zuteilung Bewährungshilfe. • Klärung der Zuständigkeit für die Thematik Häusliche Gewalt. • Es stellt sich auch die Frage nach dem wie weiter mit der JUGA; Evtl. Zuteilung zum DSJ (Stawa)? So wären bereits zwei SA beim DSJ und die Berufsgruppe würde auch dort gestärkt. → aber: Andere Kultur im DSJ

Themen- bereiche	Lösungs- möglichkeiten	Bewertung / Umsetzung
<i>Unklare Handlungs- abläufe</i>	Indem sichergestellt würde, dass interne Prozesse an allen Stützpunkten gleich festgelegt und gehandhabt werden, könnte die Qualität der geleisteten Arbeit auf hohem Niveau sichergestellt werden.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Obschon viele Abläufe in internen Weisungen oder Handbüchern festgehalten sind, bestehen bei der Mehrheit der befragten Mitarbeitenden teils unklare Vorstellungen über die internen Prozesse und Abläufe. Insbesondere während der Einarbeitungszeit von neuen Mitarbeitenden führe dies zu vermeidbaren Unklarheiten, weshalb über alle Stützpunkte verteilt der Wunsch nach klar festgelegten Prozessen geäußert wurde. Es bestehen für die Mitarbeitenden über alle Fachbereiche hinweg Grundlagendokumente im Sinne von Konzepten und Handbüchern. Gleichzeitig ist es in der Praxis der Sozialen Arbeit wichtig, dass die Sozialarbeitenden in ihrer täglichen Arbeit über genügend Ermessensspielraum verfügen. Dies kann in manchen Fällen dazu führen, dass sich einzelne Mitarbeitende mehr Vorgaben wünschen als andere. Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe • Festlegung von nachvollziehbaren und verbindlichen Prozessabläufen für alle für die drei Stützpunkte wesentlichen Prozesse (Darstellung mit geeigneter Software). → Verhältnismässigkeit beachten, nicht alles muss geregelt werden und vieles läuft schon gut. Handbücher sollen vereinfacht werden. • Vereinheitlichung des Einführungsprogramms für alle neuen Mitarbeitenden. • Bezeichnung Stabsstelle für Wissensmanagement, Einführungsprogramme, Aus- und Weiterbildung und Qualitätssicherung. • Polyvalenz macht Sinn! Gutes Mass an Spezialist*innen braucht es dennoch auch. • Aus- und Weiterbildung weiterhin pflegen.
<i>Schnittstelle zwischen Administration und Sozialarbeit</i>	Die Aufgabenteilung und die Prozesse der Zusammenarbeit zwischen Administration und Sozialarbeit müssten klarer definiert werden, um die Qualität der geleisteten Arbeit auf hohem Niveau sicherzustellen.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Die Administration der Sozialen Dienste ist aus kompetenten und hilfsbereiten Mitarbeitenden zusammengesetzt, welche ihren Auftrag mit Effektivität und Effizienz wahrnehmen. Als Aspekt mit Optimierungsbedarf sind die internen Abläufe genannt worden. Aus Sicht der Mitarbeitenden wie auch aus externer Expertensicht ist die grosse Zahl an zahlungsermächtigten Personen als Risiko zu bezeichnen. Da die drei Stützpunkte allerdings über je unterschiedliche interne Abläufe verfügen, wurde das Schaffen einer zentralisierten Buchhaltung bislang verunmöglicht. Ebenfalls an jedem Stützpunkt unterschiedlich gehandhabt wird die Aufgabenteilung zwischen Mitarbeitenden der Administration und der Sozialarbeit. Dies kann zu Unklarheiten bezüglich der geltenden Prozesse führen. Es empfiehlt sich, die Art der Zusammenarbeit zwischen Administration und Sozialarbeit an allen drei Stützpunkten soweit möglich gleich zu handhaben. Damit könnte erreicht werden, dass die Aufgabenbereiche der Administration für alle einheitlich definiert sind und unter den Mitarbeitenden der Sozialarbeit ein gemeinsames Verständnis darüber besteht, welche Aufgaben sie an die Administration weitergeben können.

Themen- bereiche	Lösungs- möglichkeiten	Bewertung / Umsetzung
		Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe • Administration über alle drei Stützpunkte soll sich als ein Team verstehen. • Haltung Soziale Dienste: Auf Augenhöhe SA und kaufmännische Mitarbeitende. • Schaffung eines neuen Bereiches «Zentrale Dienste» mit einer Leitung (siehe Vorschlag Organigramm). • Wichtigkeit der unterstützenden Dienste. → Leitung schafft Klarheit. • Die neue Sekretariatsleiterin Mitte wird vom Sekretariatsleiter Nord eingeführt. Somit werden die Abläufe und Prozesse in den beiden Stützpunkten angeglichen. • Bei einem Zusammenschluss der drei Stützpunkte, kann eine klare Trennung zwischen Buchhaltung und Sekretariat vorgenommen werden. Die Anzahl der Buchenden wird durch die Schaffung einer internen Buchhaltung mit zwei bis drei Personen verringert und somit auch die Fehleranfälligkeit.
<i>Einheitliche Standards in der Beratung/ Konstanz der fachlichen Qualität</i>	Die gleiche Handhabung von internen Weisungen würde sicherstellen, dass alle Klient*innen an allen Stützpunkten die gleiche Beratungsqualität erhalten und die an den drei Stützpunkten geleistete Arbeit weiterhin ein hohes Qualitätsniveau aufweist.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Solange die Mitarbeiter*innen der Sozialen Dienste auf drei Stützpunkte aufgeteilt sind, kann dieser Punkt nicht umgesetzt werden. Nur eine Zusammenführung der drei Stützpunkte würde zu einer Stärkung des Profils der Sozialen Dienste führen und eine Vereinheitlichung der unterschiedlichen Handhabungen erleichtern. Für externe Ansprechpartner*innen gäbe es eine zentrale Kontaktstelle seitens der Sozialen Dienste und ein zentraler Standort würde die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden im Allgemeinen sowie zwischen den einzelnen Fachbereichen fördern. An einem zentralen Standort könnten interne Abläufe und Prozesse einheitlich gestaltet werden. Dies würde die Qualität der geleisteten Arbeit steigern. Durch die entstehenden Synergien an einem Stützpunkt würde die Effizienz in vielen Bereichen gesteigert, und es könnten sowohl fachspezifische wie auch ablauf- und prozessbezogene Klärungen und Vereinfachungen der Schnittstellen erfolgen. Kritisch zu hinterfragen ist aus Sicht der Projektgruppe, wieviel Einheit gesund ist und wie viel Standardisierung nötig. Auch hängt neben klaren Prozessen und Strukturen die Beratungsqualität von den einzelnen Persönlichkeiten ab. Immer zentral bei Beratungsprozessen ist eine saubere Auftrags- und Rollenklärung und die Anwendung der (eigenen) Methoden der Sozialen Arbeit. Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe • Zusammenschluss der drei Stützpunkte an einem Standort. • Vorschlag zur Anpassung von Art. 12 SHG an der Landsgemeinde 2022. • Raumbedarfs- und Standortplanung; Kontakt mit DBU und Planern (1. Priorität kantonseigene Objekte, prioritär Pflegeschule) • Prüfung Standort Pflegeschule; • Prüfung zweier Standorte in Glarus (z.B. Pflegeschule und Stp. Mitte). • Prüfung zweier Standorte in Glarus und Näfels (z.B. Pflegeschule und Stp. Nord).

Themen- bereiche	Lösungs- möglichkeiten	Bewertung / Umsetzung
<i>Unterschied- liche Führungsver- ständnisse der einzelnen Stützpunkt- leitenden</i>	Es wäre sicherzustel- len, dass die Stütz- punktleitenden der drei Stützpunkte über ein gleiches Führungs- und Qualitätsverständnis verfügen und dies ihren Mitarbeitenden klar kommunizieren können.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Gemäss geltendem Organigramm sind die einem Stützpunkt zugehörigen Mitarbeitenden den jeweiligen Stützpunktleitenden administrativ, personell und organisatorisch unterstellt. An den drei Stützpunkten sind hinsichtlich Führungsverständnis und Organisationskultur grössere Unterschiede festzumachen. Während die Mitarbeitenden eines Stützpunktes angaben, dass sie sich durch ihre Stützpunktleitung fachlich und personell gut geführt und unterstützt fühlten, war bei Mitarbeitenden eines anderen Stützpunktes die Meinung vorherrschend, dass sie durch ihre Stützpunktleitung weder eine fachlich noch personell ausreichende Führung erführen. Ebenso wurde in den drei Interviews mit den Mitarbeitenden der drei Stützpunkte deutlich, dass auch die fachlichen Kompetenzen ihrer vorgesetzten Person unterschiedlich wahrgenommen werden. Aus externer Sicht wird festgehalten, dass die fachliche und personelle Führung der Mitarbeitenden an den Stützpunkten teils auseinandergeht. So hat die Abteilungsleitung der Sozialen Dienste beispielsweise in den Fachbereichen Sozialhilfe und Mandatsführung die Fachbereichsleitung inne, während die administrative und personelle Führung in der Zuständigkeit der Stützpunktleitenden liegt. Zudem sind in an allen drei Stützpunkten unterschiedliche Arbeitskulturen feststellbar, wodurch bei einzelnen Mitarbeitenden der Eindruck entstehen kann, zu wenig fachliche Führung seitens stützpunktleitender Person zu erfahren. Das Leitungsteam der Sozialen Dienste, bestehend aus den drei Stützpunktleitenden und der Abteilungsleitung treffen sich zu regelmässigen Leitungssitzungen und stehen in gutem Kontakt. Zudem besucht die Abteilungsleitung wöchentlich jeden Stützpunkt während eines Halbtages und steht den Stützpunktleitungen und den Mitarbeitenden für Gespräche zur Verfügung. Auch haben schon gemeinsame Retraiten stattgefunden, bei denen – unterstützt durch eine externe Fachperson – Haltungen und Erwartungen thematisiert wurden. Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe • Zusammenschluss der drei Stützpunkte an einem Standort, damit das eigene Führungsverständnis mit dem Führungsverständnis der anderen Führungskräfte reflektiert werden und eine gemeinsame Weiterentwicklung erfolgen kann. Gemeinsame Haltung braucht Nähe und Offenheit. • Aufbau von (Fach)Bereichsleitungen und Ersatz von Stützpunktleitungen; Raum für neue Führungspersönlichkeiten, Haltungen und Ideen. • Diversity als Haltung der Sozialen Dienste muss Platz haben.
<i>Unzureichen- de Rechtsbe- ratung</i>	Zur Entlastung der Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen wäre die Erweiterung und Vereinheitlichung der Rechtsberatung zu prüfen, evtl. durch eine externe Lösung.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Die Sozialarbeitenden sind immer wieder gefordert, Wiedererwägungen, Einsprache- Entscheide oder Stellungnahmen zu Aufsichtsanzeigen zu verfassen. Die juristischen Kenntnisse für komplexe Verfahren fehlt den Sozialarbeitenden zum Teil und sie sind in solchen Fällen auf Unterstützung durch das Departements Sekretariat Volkswirtschaft und Inneres oder von Dritten angewiesen. Dazu zählen sozialversicherungsrechtliche Fragen etwa bei

Themen- bereiche	Lösungs- möglichkeiten	Bewertung / Umsetzung
		IV-Verfahren und Zuständigkeitsfragen z.B. bei Platzierungen, welche hohe Kosten verursachen und die Mitarbeitenden immer wieder vor grosse Herausforderungen stellen. Die jetzige Form der Rechtsberatung bedeutet für die Mitarbeitenden der Sozialen Dienste eine zusätzliche und nicht zu unterschätzende fachliche Belastung. Es ist nicht klar, welche Leistungen die Jurist*innen des Departements für die Sozialen Dienste mit ihren Ressourcen erbringen können, was die SD zuweilen in eine „Bittsteller-Rolle“ bringt. Zudem besteht das Risiko, dass die juristischen Fachpersonen zugleich auch die eingehenden Beschwerdeantworten vorbereiten, da das Departement auch gerade die Beschwerdeinstanz für Entscheide der Sozialen Dienste ist. Aus diesen Gründen nutzen die Sozialen Dienste daneben die SKOS-Line oder das Angebot von Sozialinfo, um bei komplexen Fragestellungen juristischen Rat einzuholen. Zudem wurde für Sozialversicherungsfragen eine Zusammenarbeit mit der Pro Infirmis vereinbart. Die verschiedenen Formen der Rechtsberatung (SKOS, Sozial-info, DVI, Pro Infirmis, RGB Consulting, diverse Rechtsanwälte, Unterstützung Fachstelle ZUG) sind im professionellen Alltag der Sozialarbeitenden zu unübersichtlich. Es braucht eine juristische Fachperson als Ansprechpartnerin, die schnell und unkompliziert praxistaugliche Unterstützung im sozialarbeiterischen Alltag bietet und durchaus mit Drittanbietern zusammenarbeiten kann. Jedoch soll es für alle rechtlichen Fragestellungen für die Sozialarbeitenden eine Ansprechperson geben, welche die Rechtsgebiete in der vollen Breite abdecken kann. Aus Sicht der Projektgruppe ist der Handlungsbedarf dringend angezeigt. Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe • Eine Inhouse-Lösung mit dem Departement oder die Zusammenarbeit mit RGB- Consulting in allen rechtlichen Belangen ist anzustreben (Das Projektteam hat gute Erfahrungen mit der RGB gemacht und kann sich eine Zusammenarbeit auf Mandatsbasis vorstellen). Bevorzugt wird aber eine Inhouse-Lösung.
Konzept für Sozialberatung	Die Leistungen der Sozialberatung könnten in einem Konzept definiert und den internen wie externen Stakeholdern kommuniziert werden.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Die Sozialen Dienste Glarus bieten ein niederschwelliges Angebot für freiwillige Sozialberatungen an. Allerdings ist dieses Angebot nicht mit einem konzeptionellen Gerüst im Dienstleistungskatalog der Sozialen Dienste verankert, so dass von internen wie externen Anspruchsgruppen die grossen Unterschiede in der Wahrnehmung von Angebot, Zuständigkeit und Erreichbarkeit der Sozialberatung betont werden. So wird das Angebot für Personen ohne Sozialhilfeunterstützung bislang im Stützpunkt Mitte angeboten, während es möglichen Adressat*innen in den anderen Gemeinden nicht mit derselben Niederschwelligkeit zur Verfügung steht. Die Sozialberatung ist eine zentrale Aufgabe der Sozialen Diensten, welche bis anhin ohne konzeptionelle Grundlage gearbeitet hat. Ausgeführt wird die Sozialberatung mehrheitlich von einer Person mit 40 Stellenprozenten, was nach Auffassung der Projektgruppe nicht den aktuellen Bedürfnissen der externen Stakeholder und den Anfragen der Klient*innen entspricht.

Themenbereiche	Lösungsmöglichkeiten	Bewertung / Umsetzung
		Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe • Erstellen eines zeitgemässen Konzepts, welches die Ziele und Aufgaben der Sozialberatung im Kanton Glarus aufzeigt, dies unabhängig von der Zusammenlegung. • Die Sozialberatung soll ein Team sein, keine Einzelperson. • Prüfung der Anpassung des Stellenetats im Bereich Sozialberatung und Regelung der Stellvertretung. Evtl. Übernahme von Stellenprozenten aus der WSH. • Mit einer niederschweligen und aufsuchenden Sozialberatung können die Glarner*innen in den drei Gemeinden vor Ort abgeholt und beraten werden. So könnte dem von der Bevölkerung befürchteten Abbau des Service Public etwas Sinnvolles entgegengesetzt werden, wenn die Stützpunkte sich künftig auf einen Standort konzentrieren sollten. Es könnte im Norden und Süden je ein Büro für Sozialberatungen vor Ort zur Verfügung stehen, oder die Beratungen könnten in bereits bestehenden Strukturen stattfinden (Gemeinschaftszentren wie „Revier“ Ennenda oder das Jugendbüro in Schwanden, Räumlichkeiten der Mütter- und Väterberatung etc.).
Kompetenzen bei Zahlungen	Um Fehlbuchungen zu minimieren, müssten die internen Abläufe der Administration einheitlich definiert und die Buchführung überprüft werden. Dabei ist zu bestimmen, wer über welche Zuweisungskompetenzen bezüglich welcher Zahlstellen auf die Verbuchungskonti der Sozialdienste vornimmt und an welcher Stelle diese Steuerung installiert wird. Mit einem Zusammenzug oder der Verringerung der Standorte, wird dies klar vereinfacht.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Die Zahl der Personen in der Administration, welche Buchungen vornehmen, ist verhältnismässig gross. So sind insgesamt neun Personen, verteilt auf die drei Stützpunkte und die Hauptabteilung, buchungsberechtigt. Dies führte bei den Zahlungseingängen mehrfach zu Fehlbuchungen, welche rückwirkend nur schwer korrigierbar waren. Dies kann zu Unklarheiten innerhalb der Administration und erhöhtem Aufwand bei Controlling- und Revisionstätigkeiten führen. Eine Einschränkung des buchungsberechtigten Personenkreises ist hingegen wenig ratsam, da so unter Umständen Engpässe bei gleichzeitiger Abwesenheit der buchungsberechtigten Personen entstehen können. Die internen Abläufe in der Buchhaltung sind klar definiert und der Kreis der Buchungen relativ gross, aber dennoch klar eingegrenzt. Die Sachbearbeitung der Abteilungsleitung ist für den Abgleich und die Rekap zuständig. Dennoch geschehen immer wieder Buchungsfehler, welche in mühsamer Arbeit gesucht und korrigiert werden müssen. Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe • Senkung der Fehlerquote durch die Zusammenführung an einem Stützpunkt. • Einsetzung Bereichsleitung „Zentrale Dienste“ für die fachliche Weiterentwicklung und das Controlling des Sachbearbeitungsteams (soll möglichst schnell eingesetzt werden und im Projektteam mitarbeiten. Die personelle Verantwortung für das Sachbearbeitungsteam soll aber erst nach dem Zusammenschluss der drei Stützpunkte übertragen werden). • Periodische Kontrollen durch Finanzaufsicht Kanton Glarus. • Aufbau IKS (internes Kontrollsystem) in Abstimmung mit der Kantonalen Finanzverwaltung.

Themen- bereiche	Lösungs- möglichkeiten	Bewertung / Umsetzung
Infrastruktur (siehe auch Empfehlung zur Zusammenführung der Stützpunkte)		
<i>Gestaltung der Warte- bereiche</i>	Die Gestaltung und Einrichtung der Wartebereiche könnte angepasst werden, um den Daten- und Persönlichkeitschutz im Anmelde- und Wartebereich sicherstellen zu können.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Die engen Raumverhältnisse im Stützpunkt Nord und Süd erschweren die Diskretion, da kein Platz für einen Warteraum besteht. Es bestehen Empfangsbereiche, welche im Norden teilweise gut belegt sind mit Klient*innen mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Da der Publikumsverkehr im Süden sehr gering ist, besteht dort kein Handlungsbedarf. Der Stützpunkt Mitte verfügt über ein angemessenes Wartezimmer. Das Aufnahme-prozedere erfolgt zeitbezogen. Mit den Klienten werden entweder Besprechungstermine vereinbart oder sie werden zu einem festgesetzten Termin eingeladen. Dies hat auch zur Folge, dass weniger „Publikumsverkehr“ herrscht und die Platzverhältnisse weniger beengend sind. Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe • Abhängig vom neuen Gebäude. Bei einer Zusammenlegung der Stützpunkte soll der Fokus auch auf einen angemessenen Empfangs- und Wartebereich gelegt werden. Kontakt mit DBU und Planern. • Prüfen von baulichen Massnahmen zur Unterteilung von Empfangs- und Wartebereich bei der Beibehaltung des Status Quo. • Sensibilisierung der MA für diskrete Kommunikation im Empfangsbereich. • Gezieltes Aufbieten von Klient*innen, um Begegnungen im Wartebereich möglichst gering zu halten.
<i>Örtlichkeit Opfer- beratung</i>	Die Opferberatungsstelle müsste über eigene Büro- und Beratungsräumlichkeiten verfügen. Die Zuteilung an den gleichen Standort wie die Bewährungshilfe ist aus externer Sicht dringend zu ändern.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Gemäss Konzept Opferberatungsstelle soll die Opferberatungsstelle Glarus über eine eigenständige Adresse verfügen mit eigener Administration und einem eigenen Besprechungszimmer. Während die Daten der Nutzer*innen der Opferberatungsstelle getrennt von den Daten der anderen Klient*innen der Sozialen Dienste erfasst werden, befindet sich die Opferberatungsstelle Glarus momentan in den Räumlichkeiten des Stützpunktes Nord, wobei sich die Klient/innen der Opferberatung den Warteraum mit Klient/innen anderer Fachbereiche des Stützpunktes Nord teilen. Dies fällt insofern ins Gewicht, da diesem Stützpunkt auch die Bewährungshilfe zugeteilt ist. Dieser Umstand ermöglicht unter Umständen ein nicht beabsichtigtes und auf jeden Fall zu verhin-derndes Aufeinandertreffen zwischen Opfern und Täter/innen, was socialdesign AG als nicht optimal einschätzt. Aus Sicht des Projektteams sollte die Opferberatung nicht ausgelagert werden, das Angebot gehört zu den Sozialen Diensten. Eine Auslagerung könnte die Anonymität der Klient*innen gefährden. Zudem scheint die Opferberatung und Bewährungshilfe unter einem Dach bis anhin keine Probleme verursacht zu haben. Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe

Themen- bereiche	Lösungs- möglichkeiten	Bewertung / Umsetzung
		Überprüfung der Zuteilung des Fachbereichs Bewährungshilfe (Prüfung Angliederung beim DSJ)
Personelles		
<i>Arbeits- belastung für Sozialar- beitende</i>	Die kommunizierte hohe Arbeitsbelas- tung könnte durch ein Monitoring erfasst werden, um die Arbeitszufriedenheit hoch halten zu können.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Viele Mitarbeitende gaben an, mit einer sehr hohen Arbeitsbelas- tung konfrontiert zu sein. Dies führe dazu, dass Fälle in der Sozialhilfe nur mehr verwaltet würden und keine präventive Beratungstätigkeit (ähnlich der Sozialberatung) angeboten werden könne. Auch in der Schulsozialarbeit könne der Auftrag nur in unbefriedigendem Masse erfüllt werden. Der Stellenplafonds von 2360 Stellenprozenten (plus befristete Stellen und 20 Stellenprozenten der HAS) wird durch die Sozialen Dienste vollständig ausgeschöpft. Die Auslastung der Sozialarbei- tenden wird regelmässig überprüft und zeigt, dass die Sozialen Dienste personell knapp aufgestellt sind. Aktuell ist die Situation insbesondere bei den Berufsbeistandschaften angespannt. Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe - Prüfung der Anpassung des Stellenetats an die Durchschnitts- zahlen anderer Kantone (Reduktion der Fallbelastung und An- gleichung an Stellenschlüssel vergleichbarer Kantone und Gemeinden, z.B. Wädenswil, Schaffhausen oder Thun), bzw. an die Empfehlungen gesamtschweizerischer Fach- organisationen (KOKES). - Bei einem Zusammenschluss der Stützpunkte auf einen Stand- ort könnte eine Verschlankung der Prozesse stattfinden, enger, sich gegenseitig unterstützend und vertretend in den (Fach)Be- reichsteams zusammengearbeitet werden. Der Effizienzgewinn lässt sich aber derzeit noch nicht beziffern. - Die interne Kontrolle der Auslastung der Sozialarbeitenden als Grundlage für die Fallzuteilung und Ressourcenplanung ist weiterzuführen. - Die Schulsozialarbeit wird im 1. Quartal 2021 durch externe Fachpersonen evaluiert und es können sich dabei Hinweise zur Arbeitsbelastung im Bereich der SSA ergeben. - Stärkung Sozialberatung → Entlastung für ZM, SH & SSA → Niederschwelligkeit. - Ressourcen aufteilen Admin & SA. - Prüfung der Übertragung von «Schubladenfällen» an Sachbearbeitung.
<i>Spezifisches Fachwissen bei den Sozi- alarbeitenden</i>	Für komplexere Fälle in gewissen Fachbereichen ist sicherzustellen, dass geeignete Mitar- beitenden über das zusätzlich benötigte Fachwissen verfügen	Teilweiser Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Die Projektgruppe erachtet die gelebte Polyvalenz und die Selbst- organisation der Mitarbeitenden weiterhin als zentral für eine effzi- ente Leistungserbringung und eine spannende Tätigkeit. Diese Fülle an Themen und die Handlungsspielräume werden von Mitar- beitenden und Vorgesetzten geschätzt und die hohe Verantwortung wird auch in der Lohnbandzuordnung der Sozial-

Themenbereiche	Lösungsmöglichkeiten	Bewertung / Umsetzung
	bzw. sich dieses aneignen sowie anderen Mitarbeitenden vermitteln können.	arbeitenden zum Ausdruck gebracht. So konnten die Sozialen Dienste die Fluktuationsrate bisher tief halten. Die vermehrte Zunahme an Komplexität in der Fallführung bedingt aber trotzdem eine gewisse Spezialisierung, und es werden Mitarbeitende mit vertieften Kenntnissen in spezifischen Fachbereichen gesucht (z.B. im Bereich der Besuchsrechtsbeistandschaft, Altersbeistandschaft, Sozialversicherungsrecht etc.). Zudem wird der Bedarf an Rechtsberatung in allen Fachbereichen weiterhin zunehmen. Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe • Durch die Aufteilung in Fachbereiche mit Bereichsleitungen und klare Zugehörigkeiten zu Fachteams kann die notwendige Spezialisierung gewährleistet werden. • Ausbau und klare Regelung der Rechtsberatung für die Sozialen Dienste. • Polyvalenz mit punktueller Spezialisierung. • Erwartungen an die Funktionen von Anfang an in den Stellenbeschreibungen festhalten z.B. Vertiefung Altersbeistandschaft / Vaterschaftsabklärungen. • Offen bleiben für Interessen der Mitarbeitenden. • Maximal 2 FB pro SA; offen bleiben für gute Ideen. • Sozialversicherungsfachperson weiterhin nötig.
<i>Stellvertretungsregelung</i>	Das Erstellen einer einheitlichen Stellvertretungsregelung und die einheitliche Handhabung derselben an allen Stützpunkten der Sozialen Dienste würde die Zusammenarbeit mit internen und externen Partner*innen erleichtern.	Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Dank der übersichtlichen Strukturen der Sozialen Dienste Glarus ist es für die externen Stakeholder einfach, die gesuchten Ansprechpartner innerhalb der Sozialen Dienste Glarus rasch und unkompliziert zu finden. Allerdings ist dieses Vorgehen bei krankheits- oder ferienbedingter Abwesenheit der gesuchten Person nicht wirklich nutzenstiftend, da die Stellvertretungsregelung aus externer Sicht nach Aussen wenig nachvollziehbar geregelt ist. Die drei Stützpunktleitungen regeln die Stellvertretungen in ihren Teams selbstständig. Andreas Zehnder und Audrey Hauri vertreten sich gegenseitig. Lösungsmöglichkeiten: • Um die Leistungserbringung jederzeit sicherzustellen, sollen Stellvertretungen festgelegt und deren Aufgaben einheitlich geregelt werden. • Erwartung an Stellvertretung: Einheitliche Regelung.
Kommunikation / Zusammenarbeit		
<i>Interne Gefässe wie Supervision und Intervision</i>	Gefässe wie Supervision und Intervision würden eine grössere Wirkung entfalten, wenn sie in allen Stützpunkten der Sozialen Dienste	Kein unmittelbarer Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe <i>Aus der Regelung Intervision und Supervision vom 27. April 2018:</i>

Themen- bereiche	Lösungs- möglichkeiten	Bewertung / Umsetzung
	gleich gehandhabt werden würden.	Intervision: Zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der professionellen Praxis finden in der Sozialhilfe, in der Schulsozialarbeit und in der Mandatsführung regelmässig Intervisionssitzungen statt. In den anderen Bereichen wird durch das 4-Augenprinzip eine Reflexionsmöglichkeit der eigenen Arbeit ermöglicht. Die Sitzungen verlaufen strukturiert und moderiert. Dabei bringen sich die Mitglieder aktiv mit eigenen Fallbeispielen ein und stellen gegenseitig ihre Erfahrungen, Perspektiven und Kenntnisse zur Verfügung. Alle Mitarbeitenden sind angehalten, an den Intervisionssitzungen teilzunehmen. Supervision: Einzel- oder Teamsupervisionen können nach Bedarf von den Mitarbeitenden oder Teams bei der Leitung Soziale Dienste beantragt werden. Bei einer Anstellung ab 60%, stehen pro Kalenderjahr/Person max. CHF 700 für Supervision oder Coaching zur Verfügung. Für Supervision und Coaching in der Gruppe, kumuliert sich der Betrag der Teilnehmenden. • Aus Sicht der Projektgruppe ist das Angebot ausreichend → besser nutzen, was wir schon haben.
<i>Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Stützpunkten</i>	Für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit der drei Stützpunkte wäre die Einführung klar definierter Austausch- und Kommunikationsabläufe zu prüfen.	Teilweiser Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Bei den Sozialen Diensten herrscht nach Einschätzung der Leitung Soziale Dienste ein offenes Klima, in dem sich Mitarbeitende mit ihren Anregungen und mit kritischen Einwänden einbringen können. Die Abteilung Soziale Dienste umfasst knapp 40 Mitarbeitende, verteilt auf 3 Stützpunkte sowie den Standort der Hauptabteilung Soziales plus die 7 Schulsozialarbeitenden auf alle drei Gemeinden verteilt. Durch die räumliche Aufteilung ist die zeitgleiche Kommunikation erschwert. Folgende Gefässe für alle Mitarbeitenden sind bereits institutionalisiert: • Jährliche Weiterbildung für alle MA der SD (obligatorisch) • Jährlicher Teamanlass für alle MA der SD (fakultativ) • 3x jährliche HAS-Sitzungen • Mitarbeiterausflug HAS • Rundmails Leitung HAS und Leitung Soziale Dienste Die Leitung der Sozialen Dienste besucht jeden Stützpunkt wöchentlich während eines halben Tages vor Ort. Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe • Der Zusammenschluss der drei Stützpunkte verbessert die Kommunikation unter den Mitarbeitenden. • Um die Kommunikation für alle Mitarbeitenden der Sozialen Dienste zeitgleich sicherzustellen, könnte ein digitaler Newsletter lanciert werden. Der Newsletter wird von der Leitung Soziale Dienste gesteuert und via Sachbearbeitung zusammengetragen und versendet.

Themenbereiche	Lösungsmöglichkeiten	Bewertung / Umsetzung
<i>Trennung Aufgabenbereiche Soziale Dienste und KESB</i>	Die Aufgabenteilung und die Zuständigkeiten der Sozialen Dienste und der KESB sollten geklärt und ein gemeinsames Verständnis entwickelt und dieses gepflegt werden.	Kein unmittelbarer Handlungsbedarf aus Sicht der Projektgruppe Bei der Einführung der KESB wurden die Aufgaben des Abklärungsdiensts der KESB und der Mandatsträger/innen der Sozialen Dienste im Grundsatz geklärt, und die Zuständigkeiten in der Fallführung festgelegt. Die Zusammenarbeit funktioniert inzwischen gut. Die KESB und die Sozialen Dienste sind unabhängige Einheiten. In spezifischen Fallsituationen gilt es aber das Vorgehen und Kompetenzfragen immer wieder von neuem mit der nötigen Offenheit zu klären, damit Konflikte vermieden werden können. Deshalb bleibt der Austausch zwischen dem Präsidium der KESB, der KESB-Behörde sowie der Abteilungsleitung Soziale Dienste sowie dem Abklärungsdienst und den Berufsbeistandspersonen wichtig. Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Projektgruppe (bereits umgesetzt) • Durchführung regelmässiger Austauschsitzungen mit Traktandenlisten und Protokollen. • Gemeinsame Interventionen Berufsbeistandschaft und Abklärungsdienst. • Durchführen von Fallbesprechungen zum Absprechen von Vorgehen und Kompetenzfragen. • Gemeinsame Weiterbildungen und Veranstaltungen. • Vorgelagerte interdisziplinäre Fachgruppe für Fallberatungen im Kinderschutz. • Vorgelagerte SPF, Einsatzmöglichkeiten in Zusammenarbeit mit Schulen.

5. Organisation Soziale Dienste (Stand: 16. April 2020)



6. Vorschlag Organisation Soziale Dienste

(Siehe separates Papier im Anhang)

7. Fazit und weiteres Vorgehen

Die Analyse der socialdesign AG vom 1. Mai 2012, der Abschlussbericht der Hauptabteilung Soziales zur Kantonalisierung des Sozialwesens vom 30. Januar 2015 und die erneute Analyse der socialdesign AG vom 17.02.2020 verdeutlichen, dass die Kantonalisierung des Sozialwesens die einzig richtige Massnahme ist.

Zusammenfassend kann nach der im Februar 2020 erfolgten Analyse festgestellt werden, dass eine Zusammenführung der bisherigen drei Stützpunkte an einen zentralen Standort zu empfehlen ist. Die dargestellten Chancen, die mit einer Zusammenführung verbunden sind, überwiegen die zu erwartenden Risiken sowohl quantitativ als auch qualitativ. Es ist daher zu empfehlen, in einem nächsten Schritt unter Berücksichtigung des Raumbedarfs mögliche Standorte für einen zentralen Standort für die Sozialen Dienste zu eruieren. Parallel dazu sollen die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für eine Zusammenführung vorbereitet werden.

Die Sozialen Dienste kümmern sich um Glarnerinnen und Glarner in prekären Lebenslagen. Diesen Menschen wollen die Sozialen Dienste auch künftig ihre volle Aufmerksamkeit schenken und mit Professionalität, Interdisziplinarität und pragmatischen Lösungen dazu beitragen, dass sie sozial und beruflich integriert bleiben und die gesellschaftliche Teilhabe gewährleistet ist. Dabei wollen wir die Erwartung von Bevölkerung und Politik, die öffentlichen Mittel gezielt und wirtschaftlich einzusetzen, nicht aus den Augen verlieren. Die Zusammenführung an einem Ort soll kein Abbau des Service Public bedeuten, denn gerade im Glarnerland ist die Bürgernähe ein zentraler Erfolgsfaktor. Mit der konzeptionellen Überarbeitung und Neuausrichtung im Bereich der aufsuchenden Sozialarbeit, kann die Bürgernähe in den Gemeinden weiterhin sichergestellt werden.

Die Mitarbeitenden der Sozialen Dienste sind sich bewusst, dass der gesellschaftliche Wandel auch vor dem Glarnerland nicht Halt macht. Er wird das Sozialwesen immer wieder vor neue Herausforderungen stellen, was von den Mitarbeitenden der gesamten Hauptabteilung Soziales ein hohes Mass an Flexibilität und Initiative erfordert. Diesen Herausforderungen nehmen sich die Sozialen Dienste gerne an und erachten es auch weiterhin als unsere Aufgabe, das Sozialwesen im Kanton Glarus in einem anspruchsvollen Umfeld positiv und mit Augenmass weiterzuentwickeln.

Ort und Datum

Glarus, 29. 10. 2020

Unterschrift Steuergruppe/ Auftraggeber

 

Ort und Datum

Glarus, 02. 11. 2020

Unterschrift Hauptabteilungsleiter Soziales

