

Bern, 17. Februar 2020

Schlussbericht

Soziale Dienste Glarus

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

Andreas Dvorak, MBA

Lukas Geiger, MSc in Sozialer Arbeit

Executive Summary

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, 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.

Zwischen Mitte August bis Ende November 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 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 baulichen 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 allerdings dadurch abfedern, dass in den konzeptionellen Rahmenbedingungen der Fachbereiche Sozialberatung und Zivilrechtliche Massnahmen explizit auf das Angebot einer aufsuchenden Sozialarbeit verwiesen werden 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 einen 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 empfehlen wir, die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für eine mögliche Zusammenführung abzuklären und, so weit als möglich, vorzubereiten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	6
1.1	Ausgangslage und Hintergrund.....	6
1.2	Ziel des Berichts	6
1.3	Aufbau des Berichts	7
2	Erhebungs- und Analyseverfahren	7
2.1	Fragestellungen.....	7
2.2	Datenerhebung und Datenauswertung	7
2.2.1	Dokumentenanalyse	7
2.2.2	Interviews	8
2.2.3	Beobachtung	9
2.2.4	Kartografische Darstellung.....	9
2.2.5	Ergebnisworkshop mit Projektteam.....	9
2.3	Analyseraster.....	10
3	Ist-Situation	11
3.1	Stärken und Chancen der Sozialen Dienste Glarus.....	11
3.1.1	Kantonalisierung	11
3.1.2	Grösse der Sozialen Dienste	11
3.1.3	Führungsqualitäten Leitung Soziale Dienste	11
3.1.4	Akzeptanz in der Bevölkerung	12
3.1.5	Erreichbarkeit für die Klient/innen	12
3.1.6	Beratungszufriedenheit der Klient/innen	12
3.1.7	Qualifikation und Professionalitätsbewusstsein der Mitarbeitenden.....	12
3.1.8	Attraktivität der Arbeitsbedingungen	12
3.1.9	Interne und externe Weiterbildung.....	12
3.1.10	Teamkultur	12
3.1.11	Zusammenarbeit mit externen Stellen	12
3.2	Risiken und Herausforderungen für die Sozialen Dienste Glarus.....	13
3.2.1	Zuteilung der Fachbereiche an die Stützpunkte	13
3.2.2	Zuordnung Bewährungshilfe	13
3.2.3	Gestaltung der Wartebereiche	13
3.2.4	Arbeitsbelastung für Sozialarbeitende	13
3.2.5	Interne Gefässe wie Supervision und Intervention.....	13
3.2.6	Unklare Handlungsabläufe.....	13
3.2.7	Schnittstelle zwischen Administration und Sozialarbeit	14
3.2.8	Spezifisches Fachwissen bei den Sozialarbeitenden	14
3.2.9	Einheitliche Standards in der Beratung an den Stützpunkten	14
3.2.10	Konstanz der fachlichen Qualität der drei Stützpunkte	14
3.2.11	Trennung Aufgabenbereich Soziale Dienste und KESB.....	14
3.2.12	Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Stützpunkten	15
3.3	Schwächen und Lücken der Sozialen Dienste Glarus	15
3.3.1	Unterschiedliche Führungsverständnisse der einzelnen Stützpunktleitenden	15
3.3.2	Rechtsberatung	15
3.3.3	Örtlichkeit Opferberatungsstelle.....	15
3.3.4	Finanzkompetenzen bei Buchungen.....	16
3.3.5	Konzept für Sozialberatung.....	16
3.3.6	Stellvertretungsregelung	16

4	Ergebnisse Fragestellungen.....	16
4.1	Vor- und Nachteile einer Zusammenführung der Stützpunkte	16
4.1.1	Fallzahlen- und Kostenanalyse	17
4.1.2	Variante Status quo.....	20
4.1.3	Variante mit einem Stützpunkt	21
4.1.4	Zusätzliche Variante mit zwei Stützpunkten	22
4.1.5	Optimaler Standort eines zentralen Stützpunktes.....	24
4.2	Weiterentwicklung ausgewählter Fachbereiche der Sozialen Dienste	30
4.2.1	Bewährungshilfe.....	30
4.2.2	Sozialberatung	30
4.2.3	Schulsozialarbeit	31
4.2.4	Zusammenarbeit zwischen Administration und Sozialarbeit	31
4.3	Sicherung Teamkultur	32
5	Fazit und Schlussfolgerungen	33
5.1	Zusammenfassung und Fazit	33
5.2	Empfehlungen	34
6	Literatur- und Materialienverzeichnis	37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung Wohnbevölkerung und ÖV-Haltestellen	24
Abbildung 2: Verteilung Klient/innen aller drei Leistungsarten	25
Abbildung 3: Verteilung Klient/innen Sozialhilfe.....	26
Abbildung 4: Verteilung Klient/innen Sozialberatung	26
Abbildung 5: Verteilung Klient/innen Zivilrechtliche Massnahmen	27
Abbildung 6: Reisezeiten von A (Zeilenkopf) nach B (Spaltenkopf) per ÖV / zu Fuss in Minuten	28
Abbildung 7: Zusammenzug Reisezeiten.....	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interviewpartner/innen	9
Tabelle 2: Stellenprozente nach Stützpunkt	17
Tabelle 3: Stellenprozente je Fachbereich (inkl. Administration) an allen Stützpunkten	17
Tabelle 4: Fallzahlen je Fachbereich	18
Tabelle 5: Fallzahlen Schulsozialarbeit.....	19
Tabelle 6: Kosten pro Vollzeitäquivalentstelle (VZÄ)	19
Tabelle 7: Chancen und Risiken Variante Status quo	20
Tabelle 8: Chancen und Risiken Variante Zusammenführung	21
Tabelle 9: Chancen und Risiken Variante mit zwei Stützpunkten	22
Tabelle 10: SWOT-Analyse.....	35

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Hintergrund

Seit dem Glarner Entscheid der Landsgemeinde zur Fusion auf drei Gemeinden und zur Kantonalisierung des Sozialen vom Mai 2006 haben sich die Rahmenbedingungen für die Sozialen Dienste Glarus stark verändert. Die Sozialen Dienste wurden mit der Kantonalisierung des Sozialen auf drei Stützpunkte in den Gemeinden Glarus, Glarus Süd (Schwanden) und Glarus Nord (Näfels) 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 gross ist, andererseits konnten sich so an den drei Stützpunkten thematische Kompetenzzentren bilden.

Zum Zeitpunkt der Anfrage an socialdesign wurden an allen drei Stützpunkten wirtschaftliche Sozialhilfe und Sozialberatung angeboten und zivilrechtliche Massnahmen geführt. Allerdings wurde konstatiert, dass die Sozialarbeitenden in wesentlichen Fachbereichen nur wenig über die Stützpunkte hinaus im Austausch seien, was die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur erschwere. socialdesign ag wurde im Mai 2019 damit beauftragt, eine Organisationsanalyse durchzuführen, welche der Weiterentwicklung der Sozialen Dienste des Kantons Glarus dienen soll.

1.2 Ziel des Berichts

Der hiermit vorliegende Bericht verfolgt unter hohem Einbezug der Mitarbeitenden sowie interner und externer Stakeholder die folgenden Ziele:

- Analyse und Darlegung der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren der Sozialen Dienste Glarus
- Generieren von Handlungs- und Steuerungswissen für die Optimierung der bestehenden Strukturen
- Eruieren der Vor- und Nachteile einer möglichen Zusammenführung der bisherigen drei Stützpunkte an einen zentralen Standort, inkl. Empfehlung bezüglich Örtlichkeit.
- Einschätzung bezüglich Zuteilung der Fachbereiche an die Sozialen Dienste im Allgemeinen und an die jeweiligen Standorte im Speziellen.

Ziel des vorliegenden Berichts ist damit einerseits die Erarbeitung von entsprechendem Steuerungs- und Handlungswissen über die Organisation der Sozialen Dienste Glarus. Andererseits soll damit auch die Hauptabteilungsleitung Soziales, die Leitung Soziale Dienste, die Stützpunktleitenden sowie die Mitarbeitenden in der Beratung und der Administration dahingehend unterstützt werden, dass die Abteilung auf den bestehenden Auftrag hin optimal ausgerichtet und ausgestaltet werden kann. Daher wird ebenfalls abgeklärt, welche Ressourcen in den verschiedenen Bereichen aktuell und zukünftig notwendig sind, um die Zielsetzungen entsprechend zu erreichen.

Gerne weisen wir darauf hin, dass mit Hilfe einer Organisationsanalyse das Wissen und die Kenntnis über allfällig schwierig wirkendes Vorgehen oder Prozesse erhoben wird. Jedoch benötigt es danach ein klar strukturiertes und fachlich sattelfestes Vorgehen, um diese Feststellungen auf die Zukunft hin positiv zu verändern und die Kultur in die gewünschte Richtung zu entwickeln. Dabei kann es von Vorteil sein, dies mit entsprechenden Spezialisten anzugehen.

1.3 Aufbau des Berichts

Nach der Einleitung folgt in Kapitel 2 die Beschreibung des Erhebungs- und Analysevorgehens sowie die Darlegung der Fragestellungen. Die Ergebnisse der vorliegenden Organisationsanalyse werden in Kapitel 3 und 4 entlang der in Kapitel 2.1 formulierten Fragestellungen dargestellt. Im Kapitel 5 folgt anschliessend in Tabellenform eine Zusammenfassung der Erkenntnisse und der Handlungsempfehlungen.

2 Erhebungs- und Analysevorgehen

In diesem Kapitel werden die handlungsleitenden Fragestellungen wie auch die Erhebungsmethoden dargestellt, welche im Rahmen der Organisationsanalyse verwendet wurden.

2.1 Fragestellungen

Folgende Fragestellungen standen im Zentrum der durchgeführten Organisationsanalyse:

- Was wird von den Mitarbeitenden und den internen und externen Stakeholdern als Stärke bzw. als Schwäche der Sozialen Dienste Glarus bezeichnet?
- Wie gestaltet sich das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen einer allfälligen Zusammenführung der drei Stützpunkte an einem Standort? Welches wäre der Standort des Sozialzentrums?
- Was bedarf einer Regelung der Zusammenarbeit im Sekretariatsbereich und zwischen Administration und Sozialarbeit?
- Wie könnten die Sozialberatung und die Kinder- und Jugendhilfe weiterentwickelt werden?
- Soll Schulsozialarbeit Teil der Kinder- und Jugendhilfe sein?
- Ist die Zuteilung der Fachbereiche an die Sozialen Dienste (insbesondere Bewährungshilfe, Jugendstrafrecht, Flüchtlinge) zweckmässig oder sind Änderungen erforderlich?
- In welchen Bereichen und mit welchen Massnahmen könnte die Bildung einer einheitlichen Arbeits- und Führungskultur der Sozialen Dienste gefördert werden?

2.2 Datenerhebung und Datenauswertung

Die Daten wurden gemäss dem Prinzip der Triangulation aus verschiedenen Perspektiven (unterschiedliche Funktionsträger/innen) sowie basierend auf verschiedenen Daten (schriftlich, mündlich) erhoben und analysiert (qualitative und quantitative Analyse). In den nachfolgenden Kapiteln werden diese im Detail beschrieben.

2.2.1 Dokumentenanalyse

In die Dokumentenanalyse wurden dem externen Projektteam seitens Auftraggeberschaft die folgenden Unterlagen zur Verfügung gestellt. Die Dokumente wurden gesichtet und inhaltsanalytisch ausgewertet.

Berichte

- Fallzahlen Soziale Dienste, 2016 bis 2018, gescannt aus Tätigkeitsberichten des Kantons Glarus 2016-2018
- Tätigkeitsbericht Kanton Glarus, 2018, S. 61-62
- Bericht Sozialhilferevision - Berichtsjahr 2017/18 vom 5. November 2019
- Erfolgsrechnungen 2016 bis und mit 1. Semester 2019
- Zusammenfassung Abschlussbericht zur Kantonalisierung des Sozial- und Vormundschaftswesens vom 11. Februar 2015

Grundlagendokumente und Weisungen

- Kantonale Ergänzungen zu den SKOS-Richtlinien

- Leistungskatalog Sozialhilfe Kanton Glarus
- Stellenplan Soziale Dienste
- Funktionendiagramm Soziale Dienste
- Funktionendiagramm Hauptabteilung Soziales
- Organigramm Hauptabteilung Soziales
- Finanzkompetenzordnung über die Gewährung von Sozialhilfe
- Kontrollkonzept der Sozialen Dienste
- Sozial- und Nothilferichtlinie
- Weisung Nothilfe
- Verfahrensordnung über die Gewährung von Sozialhilfe

Interne Regelungen, Handbücher und Konzepte

- Mitarbeiterhandbuch
- Handbuch Administration Flüchtlinge
- Handbuch Kinderschutz
- Regelung Archivierung
- Regelung Personen in Haft
- Regelung Teamentwicklung Supervision Intervention
- Rahmenkonzept Schulsozialarbeit
- Konzept der Fachstelle Pflegekinder Kanton Glarus
- Konzept für Notbeherbergungen im Kanton Glarus
- Konzept Opferberatungsstelle

2.2.2 Interviews

Die persönlich durchgeführten Einzelinterviews erfolgten am 11.09.19 und am 16.09.19 durch Katja Schnyder-Walser und Lukas Geiger. Dieselben Mitarbeitenden führten im Verlaufe des Septembers zudem telefonische Interviews mit externen Stakeholdern der Sozialen Dienste Glarus durch. Am 28.10.19 wurde zudem durch Andreas Dvorak und Lukas Geiger ein Gruppeninterview mit Klient/innen der Sozialen Dienste Glarus durchgeführt. Eine Auflistung der Interviewpartner/innen findet sich in nachfolgender Tabelle.

Die Analyse der Daten wurde mittels qualitativer Inhaltsanalyse unter Verwendung der MAXQDA-Software vorgenommen, wobei die Daten in unterschiedliche Kategorien gruppiert wurden. Diese Kategorien stellen Abstraktionen dar, welche als Ergebnisse der Analyse gelten, jedoch nicht als Aussage einzelner Personen oder Personengruppen zu werten sind.

Wir möchten darauf hinweisen, dass die hier dargelegten Analyseergebnisse zeit- und kontextgebunden sind und auf den im September und Oktober 2019 erhobenen Daten basieren. Seither ist die Zeit bei den Sozialen Diensten Glarus nicht stillgestanden und allfällige Veränderungen und Anpassungen können mittlerweile bereits erfolgt sein.

Tabelle 1: Interviewpartner/innen

Art des Interviews / Datum	Befragte Personen	Funktion / Bereich
Gruppeninterviews		
11.09.2019	6 Mitarbeitende Stützpunkt Nord <i>P. Baumann, M. Gebert, C. Mathys, A. Scherzinger, M. Zingg, A. Rhyner</i>	Soziale Arbeit und Administration
11.09.2019	9 Mitarbeitende Stützpunkt Mitte <i>R. Meli, P. Freitag, U. Koch, K. Brunner, M. Nescia, C. Schober, M. Stalder, S. Brügger, M. Schmid</i>	Soziale Arbeit und Administration
11.09.2019	11 Mitarbeitende Stützpunkt Süd <i>M. Allemann, A. Marti, T. Baumann, E. Kessler, E. Hoxhaj, E. Miljanovic, M. Kistler, D. Toso, E. Schiesser, R. Gall, A. Streiff</i>	Soziale Arbeit und Administration
Einzelinterviews face to face		
16.09.2019	Andreas Zehnder	Hauptabteilungsleiter Soziales
16.09.2019	Audrey Hauri	Leitung Soziale Dienste
16.09.2019	Helen Müller	Stützpunktleitung Nord
16.09.2019	Karin Anwander	Stützpunktleitung Mitte
16.09.2019	Reto Zogg	Stützpunktleitung Süd
Einzelinterviews telefonisch		
20.09.2019	Marianne Lienhard	Regierungsrätin, Dep. Volkswirtschaft und Inneres
13.09.2019	Walter Züger	Departementssekretär
26.09.2019	Hansueli Brunner	Präsident KESB Glarus
03.10.2019	Peter Zimmermann	Pro Senectute Glarus
25.09.2019	Stefan Kühnis	Pro Infirmis Glarus
19.09.2019	Michael Schneider	Leiter Migrationsamt Glarus
03.10.2019	Werner Rhyner	Gemeinde Glarus Süd
08.10.2019	Andrea Trummer	Gemeinde Glarus
03.10.2019	Thomas Kistler	Gemeinde Glarus Nord
Klient/inneninterviews		
28.10.2019	10 Klient/innen der Sozialen Dienste Glarus aus allen Fachbereichen und Stützpunkten	

2.2.3 Beobachtung

Im Rahmen unserer Anwesenheiten wurden vor Ort subjektive und momentgebundene Wahrnehmungen von Infrastruktur, Lokalität und Stimmungen aufgezeichnet und in einem Gedächtnisprotokoll festgehalten.

2.2.4 Kartografische Darstellung

Ergänzend zur Organisationsanalyse wurde hinsichtlich der Frage nach dem am besten erreichbaren Standort eines zentralen Stützpunktes für die Sozialen Dienste eine kartografische Analyse durchgeführt. In Zusammenarbeit mit dem Büro Geo7 wurde berechnet, welcher Standort von den Bewohner/innen des Kantons am schnellsten per ÖV erreicht werden kann. Zudem wurde die mengenmässige Verteilung derjenigen Klient/innen abgebildet, welche Leistungen im Bereich Sozialhilfe, Sozialberatung oder Zivilrechtliche Massnahmen bezogen.

2.2.5 Ergebnisworkshop mit Projektteam

Nach der Darstellung der ersten Ergebnisse in einem Berichtsentwurf wurde dieser am 13. Januar 2020 anlässlich eines Ergebnisworkshops mit dem Projektteam besprochen. Das Projektteam bestand aus der Projektsteuerung (A. Zehnder), der internen Projektleitung (A.

Hauri), ergänzt durch die drei Stützpunktleitenden H. Müller, K. Anwander und R. Zogg sowie dem fachlichen Leiter Schulsozialarbeit, T. Baumann. Seitens socialdesign waren A. Dvorak und L. Geiger anwesend. Die Ergebnisse dieses Workshops flossen in die Erstellung der überarbeiteten und hier vorliegenden Version des Schlussberichts mit ein.

2.3 Analyseraster

Dem hier vorliegenden Bericht liegen Methoden der Organisationsanalyse zu Grunde. Insbesondere wurde mittels einer Stärken- Schwächen-Analyse (SWOT) gearbeitet, mit welcher die Sozialen Dienste Glarus im Hinblick auf ihre Auftragserfüllung einerseits und in Hinblick auf effizient und effektiv gestaltete Abläufe andererseits untersucht wurde. Die Gliederung in Stärken, Risiken und Schwächen strukturiert im vorliegenden Bericht denn auch Wiedergabe der Ergebnisse.

Die Beurteilung der Sozialen Dienste Glarus orientierte sich an den Qualitätsdimensionen gemäss Donabedian¹ (1980). Demnach wurden in der Analyse grundsätzlich die folgenden drei Dimensionen unterschieden:

1) **Strukturqualität:** Qualität der Rahmenbedingungen und materiellen sowie immateriellen Ressourcen:

- Aufbauorganisation
- Infrastruktur
- Fachdokumentation
- Verfügbarkeit und Qualifikationen der Mitarbeitenden
- Standort

Beispielsweise: Was ist der Auftrag der Sozialen Dienste Glarus; wie sind die Bereiche Aufgabenteilung, Ablauforganisation und die Anstellungsbedingungen ausgestaltet; welche Unterstützung durch Kolleg/innen / Vorgesetzte sowie durch technische Hilfsmittel steht in der jeweiligen Tätigkeit zur Verfügung; wie sind die Beratungszimmer beschaffen; wie ist die Erreichbarkeit bzw. wie sind die Öffnungszeiten; etc.;

2) **Prozessqualität:** Qualität der organisationsinternen Arbeits- und Leistungsprozesse sowie Art und Weise der internen und externen Leistungsplanung, Leistungskommunikation, Leistungserbringung und Leistungskontrolle:

- Prozessbeschreibungen (Kern-/Hauptprozesse und Supportprozesse)
- Fachkonzepte
- Organisationskultur
- Arbeitsweise

Beispielsweise: Organisation, Planung, Umsetzung und Ablauf des Zugangs zu den Sozialen Diensten Glarus Fallaufnahme, Fallbearbeitung, Fallabschluss; Ablauf der Finanzbuchhaltung (wer macht was, wann, wo, womit); Art und Weise der Kommunikation an die Mitarbeitenden; Vorgehen bei Beschwerden durch Klient/innen; welche Faktoren/Umwstände/Ereignisse wirken sich fördernd/hindernd auf die verschiedenen Tätigkeiten aus; was sind Ursachen allfälliger Probleme im Verlauf der unterschiedlichen Vorgehen; etc.

3) **Ergebnisqualität:** Qualität der Wirkung der erbrachten Leistungen – kurz-, mittel- und langfristig und in Bezug auf sämtliche Anspruchsgruppen:

- Wirkung bei den Klient/innen unmittelbar während der Betreuung, unmittelbar nach Abschluss der Beratung / Unterstützung durch die Sozialen Dienste Glarus oder Langzeitwirkung
- Wirkung bei allen übrigen Stakeholdern
- Erfüllung des Auftrages

1 Vgl. Donabedian 1980, 166ff

Welche Methoden werden in der Klientenarbeit angewendet; wurden Ziel- und Handlungspläne erstellt und die dabei festgehaltenen Ziele in quantitativer und zeitlicher Hinsicht eingehalten; wie sieht deren qualitative Erreichungsbeurteilung aus; waren die Ziele richtig oder mussten/müssen Veränderungen vorgenommen werden; was hat die Zielerreichung bewirkt; wie sieht das Verhältnis von Aufwand (materiell/zeitlich) und Ertrag/Resultat aus.

Mit Hilfe dieses Beobachtungsrasters wurde es möglich, die erhobenen Daten auf die Fragestellungen hin zu evaluieren und zu interpretieren.

3 Ist-Situation

Nachfolgend ist die aktuell bestehende Situation anhand der vorhandenen Stärken, aber auch anhand allfälliger Stolpersteine und Problemstellungen dargestellt. Dabei werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie und womit diesen zu begegnen ist. Die festgestellten Schwächen stehen grösstenteils direkt in Verbindung mit den strukturbedingten Mängeln und sind nicht einzelnen Personen zuzuschreiben. Dadurch, dass jedoch Personen Funktionen ausfüllen, können kritische Äusserungen diese Personen treffen. Hierzu möchten wir anmerken, dass wir die Personen in ihren Funktionen als Rollenhandelnde erkennen, welche in den teilweise etwas unklaren oder teilweise fehlenden Strukturen tätig sind und dabei, wie wir erkennen konnten, ihr Bestes geben.

Gerne weisen wir darauf hin, dass es in der vorliegenden Analyse widersprüchliche Ergebnisse und Feststellungen geben kann. Diese entstehen aufgrund der Tatsache, dass im Rahmen der Erhebung unterschiedliche Personen befragt wurden, welche unterschiedliche Wahrnehmungen, Bedürfnisse oder Ansprüche einbrachten, oder auch unterschiedlichem Druck ausgesetzt sind.

3.1 Stärken und Chancen der Sozialen Dienste Glarus

Unter den Stärken sind diejenigen Themenbereiche subsumiert, deren Qualität in der Befragung als gut beurteilt wurde. Bei diesen Bereichen ist zukünftig darauf zu achten, dass sie im Sinne der Qualitätssicherung auch weiterhin erhalten oder im Sinne der Qualitätsentwicklung weiter gefördert werden können.

3.1.1 Kantonalisierung

Die Zusammenführung des Sozialen im Zuge der erfolgten Kantonalisierung und der damit verbundenen Schaffung der Sozialen Dienste Glarus wird von allen Seiten als sehr positiv bewertet. Die erfolgte Kantonalisierung kann somit als völlig unbestritten bezeichnet werden.

3.1.2 Grösse der Sozialen Dienste

Im Vergleich zu anderen Abteilungen der kantonalen Verwaltung sind die Sozialen Dienste verhältnismässig gross. Dennoch wurden von allen befragten Personen die kurzen Wege innerhalb der Sozialen Dienste als grosse Stärke genannt. So sei es internen wie externen Stakeholdern innert kurzer Zeit möglich, an benötigte Informationen oder an die jeweiligen Ansprechpersonen zu gelangen. Dies kann, nebst räumlichen Faktoren, auch mit einer innerhalb der Sozialen Dienste gelebten Haltung zusammenhängen, welche sich unter anderem in einer ausgeprägten Dienstleistungsorientierung zeigt.

3.1.3 Führungsqualitäten Leitung Soziale Dienste

Die Leiterin Soziale Dienste, Frau Audrey Hauri, wird von allen befragten Personen als Führungspersönlichkeit mit einer sehr hohen Fachlichkeit geschätzt. Bereits kurze Zeit nach Amtsantritt habe sie verschiedene Verbesserungen in der Arbeitsorganisation und Teamkultur erreichen können, was intern wie extern registriert wird. Die Aufteilung der Führungsaufgaben zwischen dem Leiter der Hauptabteilung Soziales, Andreas Zehnder, und Audrey Hauri wird von internen und externen Stakeholdern als nachvollziehbar und transparent wahrgenommen.

3.1.4 Akzeptanz in der Bevölkerung

Basierend auf den gesammelten Aussagen in den Interviews mit den externen Stakeholdern der Sozialen Dienste wie auch deren Klient/innen darf generell gesagt werden, dass die Sozialen Dienste bei der Bevölkerung des Kantons Glarus auf breite Akzeptanz stossen. Die Ansiedlung des Sozialen beim Kanton scheint bei den Bewohner/innen ebenso unbestritten zu sein wie bei den intern befragten Personen.

3.1.5 Erreichbarkeit für die Klient/innen

Mit den drei Stützpunkten garantieren die Sozialen Dienste Glarus eine gute Erreichbarkeit für die Bewohner/innen in allen drei politischen Gemeinden des Kantons. Die Stützpunkte sind an allen Tagen der Woche geöffnet, mit Ausnahme des Stützpunktes Süd, welcher am Freitag geschlossen ist.

3.1.6 Beratungszufriedenheit der Klient/innen

Gemäss dem Gruppeninterview mit Klientinnen und Klienten der Sozialen Dienste sind diese insgesamt mit der Betreuungs- und Servicequalität der Stützpunkte zufrieden. Den Mitarbeitenden wird zudem eine hohe Professionalität attestiert.

3.1.7 Qualifikation und Professionalitätsbewusstsein der Mitarbeitenden

Die Sozialen Dienste verfügen über gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende, welche sich mit den Sozialen Diensten Glarus identifizieren. Bei den Mitarbeitenden besteht ein hoher Anspruch an / Wunsch nach klaren Regeln, worin sich ein hohes Qualitätsbewusstsein erkennen lässt. Den Mitarbeitenden wird von externen Stakeholdern eine hohe Professionalität attestiert. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass mehrere Mitarbeitende den Wunsch nach einer stärkeren Verankerung sozialarbeiterischer Methodik geäussert haben, beispielsweise die Möglichkeit der Erstellung eines Genogramms in der Fallbearbeitungssoftware. Dies ist ebenfalls ein Hinweis für ein sehr hohes Qualitätsbewusstsein bei den Mitarbeitenden der Sozialen Dienste Glarus.

3.1.8 Attraktivität der Arbeitsbedingungen

Gestützt auf die geführten Interviews kann als weitere Stärke festgehalten werden, dass die Arbeitsplätze bei den Sozialen Diensten insofern als attraktiv bezeichnet werden, als dass die Mitarbeitenden über Spielraum bei der Arbeitsweise und Arbeitsaufteilung verfügen und die Jahresarbeitszeit geschätzt wird. Ebenso können Änderungen von Arbeitspensen wie auch gewünschte Wechsel innerhalb der Organisation auf unbürokratischem Weg geregelt werden.

3.1.9 Interne und externe Weiterbildung

Den Mitarbeitenden stehen Gefässe für interne Weiterbildung (z.B. Supervision und Intervention wie auch SSA-, SH- und ZM-Sitzungen) zur Verfügung. Diese sind im internen Dokument „Regelung Teamentwicklung Supi“ geregelt. Mitarbeitende haben zudem die Möglichkeit der externen Weiterbildung, bei welcher sich der Kanton Glarus je nach Themenbereich und Dringlichkeit an den Kosten beteiligen.

3.1.10 Teamkultur

Die Teamkultur bei den Sozialen Diensten wird von den Mitarbeitenden als wohlwollend und unterstützend erlebt. Innerhalb der Organisation werde das Prinzip der offenen Türen gelebt, was von allen Befragten als Vorteil bezeichnet wird. Insgesamt verfügten die Sozialen Dienste Glarus über eine sehr stabile Personalsituation, was sich nicht zuletzt in einer tiefen Fluktuation zeigt. Ebenfalls als Stärke wahrgenommen wird der Umstand, dass die Mitarbeitenden innerhalb der ihnen übertragenen Aufgaben über viel fachlichen Freiraum verfügen.

3.1.11 Zusammenarbeit mit externen Stellen

Gemäss den Interviews mit externen Anspruchsgruppen verlaufen die Zusammenarbeit und Kommunikation auf beiden Seiten sehr gut. Dies ist einerseits der Grösse des Kantons Glarus, andererseits der im Teilkapitel 3.1.2 beschriebenen Dienstleistungsorientierung geschuldet.

3.2 Risiken und Herausforderungen für die Sozialen Dienste Glarus

Unter dem Kapitel Risiken sind jene Themenbereiche dargestellt, welche aktuell wie auch zukünftig sowohl eine positive wie aber auch eine negative Wirkung zeigen können. Daher sind diese Themen sicherlich zu überwachen und in die beabsichtigte Richtung zu steuern.

3.2.1 Zuteilung der Fachbereiche an die Stützpunkte

Die in der Einleitung beschriebene 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.

3.2.2 Zuordnung Bewährungshilfe

Die fachliche Zuordnung des Bereichs der Bewährungshilfe an die Sozialen Dienste im Allgemeinen und an den Stützpunkt Nord ermöglicht den unkomplizierten fachlichen Austausch zwischen Bewährungshilfe und Sozialhilfe. Die generelle Zuordnung an die Sozialen Dienste kann allerdings von internen und externen Stakeholdern nicht immer nachvollzogen werden. Gemäss Aussage von internen und externen Ansprechpersonen sei daher eine Zuordnung des Fachbereichs der Bewährungshilfe an das Departement für Sicherheit und Justiz prüfenswert.

3.2.3 Gestaltung der Wartebereiche

Zwar verfügen alle Stützpunkte über eigene Wartebereiche für die Klient/innen wie auch über eigene Beratungszimmer. Allerdings gibt es bei allen Stützpunkten diesbezüglich Optimierungsbedarf, was die Gestaltung dieser Räumlichkeiten betrifft. So sind diese Räumlichkeiten räumlich eher beengt, so dass der Daten- und Persönlichkeitsschutz der wartenden Personen nicht gewährleistet werden kann.

3.2.4 Arbeitsbelastung für Sozialarbeitende

Viele Mitarbeitende gaben an, mit einer sehr hohen Arbeitsbelastung konfrontiert zu sein. Dies führe dazu, dass Fälle in der Sozialhilfe nur mehr verwaltet würden und keine präventive Beratungstätigkeit (ähnlich der Sozialberatung) angeboten werden können. Auch in der Schulsozialarbeit könne der Auftrag nur in unbefriedigender Masse erfüllt werden.

3.2.5 Interne Gefässe wie Supervision und Intervention

In internen Handbüchern liegt zwar eine Regelung zur Nutzung von Gefässen wie Intervention und Supervision vor. Über alle Stützpunkte verteilt gaben die Mitarbeitenden allerdings an, dass diese Gefässe, insbesondere die Intervention, nicht von allen Mitarbeitenden gleich genutzt würden. Es ist als Stärke zu bezeichnen, dass sich viele Mitarbeitende die Nutzung dieser Gefässe verstärkt wünschen, weshalb diese bestehenden Gefässe als feste Bestandteile interner Weiterbildung möglicherweise stärker verankert werden könnten.

3.2.6 Unklare Handlungsabläufe

Obschon viele Abläufe in internen Weisungen oder Handbüchern festgehalten sind, bestehen bei der Mehrheit der befragten Mitarbeitenden unklare oder gegenteilige 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.

Aus externer Sicht bestehen für die Mitarbeitenden über alle Fachbereiche hinweg zahlreiche Grundlegendokumente 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.

3.2.7 Schnittstelle zwischen Administration und Sozialarbeit

Die Aufgabenaufteilung zwischen den Sozialarbeitenden und den Mitarbeitenden in der Administration fällt über die drei Stützpunkte hinweg betrachtet sehr unterschiedlich aus. So wurde seitens der Mitarbeitenden der Administration geäußert, dass sie zwar den ihnen gegebenen Freiraum bezüglich der Arbeitsaufteilung schätzten. Damit einhergehend ist auch der Umstand, dass in der Zusammenarbeit mit den einzelnen Sozialarbeitenden dahingehend unterschiedliche informelle Abmachungen bestehen, welche Arbeiten von der Administration übernommen werden bzw. von den Sozialarbeitenden an diese delegiert werden. Einerseits ist diese individuelle Justierung der Zusammenarbeit als Stärke zu bezeichnen, andererseits verbindet sich mit informell getroffenen Abmachungen stets auch ein gewisses Risiko, da diese strikte an die beteiligten Personen gebunden sind und damit innerhalb eines bestehenden Teams keine einheitlichen Regelungen bestehen.

3.2.8 Spezifisches Fachwissen bei den Sozialarbeitenden

Die Polyvalenz der Aufgaben, welche die Sozialarbeitenden bearbeiten, wird von diesen sehr geschätzt, was sich direkt und positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden auswirkt. Allerdings kann die Allround-Tätigkeit auch dazu führen, dass in komplexeren Fällen, beispielsweise mit mehreren beteiligten Stellen, das benötigte Spezialwissen nur bis zu einem beschränkten Grad vorhanden ist. Dies kann die effektive und effiziente Bearbeitung solcher Fälle wie auch die Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern erschweren, liegt aber bei dieser Art von polyvalent aufgestellten Sozialdiensten im üblichen Rahmen.

3.2.9 Einheitliche Standards in der Beratung an den Stützpunkten

Die hohe Selbstständigkeit der Sozialarbeitenden in der Arbeitsplanung- und Ausführung wird positiv bewertet. Allerdings kann diese dann problematisch werden, wenn je nach fallführender Person unterschiedliche Massstäbe bei der Ausrichtung von materieller oder immaterieller Hilfe angewendet werden. Die geführten Interviews ergaben, dass an den drei Stützpunkten grundsätzlich unterschiedliche Haltungen bestehen. Dies kann auch dazu führen, dass je nach Stützpunkt unterschiedliche Haltungen bezüglich Tätigkeitsfelder zu erkennen sind, welche per se über Ermessensspielraum verfügen. Dadurch kann für externe Partner/innen, insbesondere für Klient/innen, der Eindruck entstehen, dass nicht alle Mitarbeitenden der Sozialen Dienste die selben Standards anwenden. Aus externer Sicht wäre insbesondere zu beachten, dass nach Aussen eine gemeinsame und einheitliche Haltung der Sozialen Dienste erkennbar ist, welche sich nicht nach Stützpunkt unterscheidet.

3.2.10 Konstanz der fachlichen Qualität der drei Stützpunkte

Die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden der Sozialen Dienste verfügt über ein hohes fachliches Niveau. Allerdings nehmen externe Fachpersonen und Klient/innen in komplexen Fallkonstellationen unterschiedliche Qualitäten in der Fallbearbeitung wahr. Diese Unterschiede sind einerseits, ähnlich wie die im vorhergehenden Teilkapitel beschriebenen, auf unterschiedliche Beratungsstandards in den drei Stützpunkten und die dort bestehenden unterschiedlichen fachlichen Haltungen zurückzuführen. Andererseits ist aufgrund der Ergebnisse der durchgeführten Sozialhilferevisionen zu erkennen, dass auch innerhalb der einzelnen Stützpunkte Unterschiede in der Facharbeit bestehen. Dies deckt sich auch mit den Darlegungen von befragten externen Personen, welche ebendiesen Punkt in den Interviews mehrfach erwähnten.

3.2.11 Trennung Aufgabenbereich Soziale Dienste und KESB

Die Aufteilung der Zuständigkeiten und Aufgaben sowie die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Sozialen Diensten und der KESB scheint von beiden Partnern unterschiedlich wahrgenommen zu werden. Sowohl von den Mitarbeitenden der Sozialen Dienste wie auch im Interview mit der Vertretung der KESB wurde die Vermutung geäußert, dass nicht alle Mitarbeitenden der beiden Institutionen die Verantwortungsbereiche der beiden Institutionen gegenseitig vollumfänglich kennen, was in der Fallbearbeitung mehrfach zu Irritationen geführt habe. Diese Irritationen können nebst den bestehenden Unklarheiten bezüglich der Verant-

wortlichkeiten der beiden Institutionen auch darauf zurückgeführt werden, dass unterschiedliche Haltungen zu den zu bearbeitenden Aufgaben und den Zuständigkeiten eine Rolle spielen.

3.2.12 Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Stützpunkten

Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Stützpunkten wird von den Mitarbeitenden sehr unterschiedlich wahrgenommen. Zwar haben alle Stützpunkte ähnliche Ziele und Aufgabengebiete und verfügen beispielsweise mit den sogenannten SSA-, SH- und ZM-Sitzungen über regelmässig stattfindende Austauschgefässe. Dennoch nehmen zahlreiche Mitarbeitende aller drei Stützpunkte den bisherigen Austausch mit Mitarbeitenden der anderen Stützpunkte als nur bedingt befriedigend wahr.

3.3 Schwächen und Lücken der Sozialen Dienste Glarus

Unter den Schwächen finden sich Themenbereiche, welche als mehrheitlich problematisch beschrieben wurden.

3.3.1 Unterschiedliche Führungsverständnisse der einzelnen Stützpunktleitenden

Gemäss Organigramm sind die einem Stützpunkt zugehörigen Mitarbeitenden den jeweiligen Stützpunktleitenden personell und organisatorisch unterstellt. An den einzelnen 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 ist festzuhalten, 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 personelle Führung in der Zuständigkeit der Stützpunktleitenden liegt. Zudem sind an allen drei Stützpunkten unterschiedliche Arbeitskulturen feststellbar, wodurch bei einzelnen Mitarbeitenden der Eindruck entstehen kann, zu wenig fachliche Führung seitens stützpunktleitender Person zu erfahren.

3.3.2 Rechtsberatung

Die Sozialen Dienste Glarus verfügen gemäss Interviews aktuell über keine zufriedenstellende Lösung hinsichtlich des Rechtsdienstes. Dieser steht zum jetzigen Zeitpunkt dem gesamten Departement mit zwei Personen zur Verfügung. Dies bedeutet für die Mitarbeitenden der Sozialen Dienste eine zusätzliche und nicht zu unterschätzende fachliche Belastung, da diese gemäss ihren Aussagen nicht genügend Zeit erhalten, um ihre rechtsbezogenen Fragestellungen besprechen zu können. Für sie ist nicht immer klar, welche Leistungen die Jurist/innen des Departements für die Sozialen Dienste mit ihren Ressourcen erbringen können, was sie zuweilen gemäss ihren Aussagen in eine „Bittsteller-Rolle“ bringt. Zudem besteht der Umstand, 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 auch 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.

3.3.3 Örtlichkeit Opferberatungsstelle

Gemäss dem Dokument „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 aufbewahrt 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 verhinderndes Aufeinandertreffen zwischen Opfern und Täter/innen, was je nach Dynamik des Falles zu unheilvollen und gefährlichen Folgen führen kann.

3.3.4 Finanzkompetenzen bei Buchungen

Die Zahl der Personen in der Administration, welche Buchungen vornehmen, ist verhältnismässig gross. So waren zum Zeitpunkt der Erhebungen insgesamt neun Personen, verteilt auf die drei Stützpunkte und die Hauptabteilung, buchungsberechtigt. Dies habe in der Vergangenheit bei den Zahlungseingängen mehrfach zu Fehlbuchungen geführt, welche rückwirkend nur schwer korrigierbar waren. Dies kann zu Unklarheiten innerhalb der Administration und erhöhtem Aufwand bei Controlling- und Revisionstätigkeiten führen. Aus externer Sicht wäre die Finanzkompetenzen der betreffenden Mitarbeitenden klar zu regeln, damit nachvollziehbar ist, wer welche Zahlungsbereiche bearbeitet und die Verantwortung dafür trägt. Eine Einschränkung des buchungsberechtigten Personenkreises ist hingegen wenig ratsam, da so unter Umständen Engpässe bei gleichzeitiger Abwesenheit der buchungsberechtigten Personen entstehen können.

3.3.5 Konzept für Sozialberatung

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 Anspruchsgruppenüber grosse Unterschiede in der Wahrnehmung von Angebot, Zuständigkeit und Erreichbarkeit der Sozialberatung vorherrschen. So wird das Angebot bislang im Stützpunkt Mitte angeboten, während es möglichen Adressat/innen in den anderen Gemeinden nicht mit derselben Niederschwelligkeit zur Verfügung steht.

3.3.6 Stellvertretungsregelung

Dank der übersichtlichen Strukturen der Sozialen Dienste Glarus ist es für die externe 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 nach Aussen wenig nachvollziehbar geregelt ist.

4 Ergebnisse Fragestellungen

4.1 Vor- und Nachteile einer Zusammenführung der Stützpunkte

Im vorliegenden Kapitel wird die für den vorliegenden Auftrag handlungsleitende Fragestellung bezüglich einer möglichen Zusammenführung der bisherigen drei Stützpunkte an einen zentralen Standort bearbeitet. Hierbei waren folgende Varianten richtungsweisend für die Analyse:

- Variante Status quo: Beibehaltung der bisherigen Verteilung der durch die Sozialen Dienste erbrachten Dienstleistungen an drei Stützpunkten.
- Variante Zusammenführung: Die drei Stützpunkte werden an einem noch zu bestimmenden zentralen Standort zusammengelegt.

Um sich dieser Fragestellung umfassend anzunähern und diese konzis zu beantworten, wurden verschiedene sich auswirkende Themen und allfällige Treiber überprüft, damit sich ein entsprechender Rahmen dazu ergibt.

4.1.1 Fallzahlen- und Kostenanalyse

4.1.1.1 Organisation und personelle Ressourcen

Zum Zeitpunkt der Erhebung standen den Sozialen Dienste Glarus an den drei Stützpunkten insgesamt 25.01 Vollzeitstellen zur Verfügung. Dabei sind die Stellenprozente für die Sozialarbeitenden, die Administration sowie die Leitung der Sozialen Dienste (an einem externen Standort) zusammengezählt. Die Aufteilung der Stellenprozente nach Stützpunkten sowie nach den einzelnen Fachbereichen gliedert sich wie folgt:

Tabelle 2: Stellenprozente nach Stützpunkt

Stützpunkt	Beratungsteam	Administration	Total
Nord	570%	240%	810%
Mitte	440%	160%	600%
Süd	240%	130%	370%
SSA	450%	0%	450%
Leitung Soziale Dienste	100%	80%	180%

Zu den obenstehenden Prozentzahlen kommen gemäss Auskunft der Leitung Soziale Dienste befristete Stellenprozente bis Dezember 2020 im Bereich Sozialarbeit (Stützpunkt Nord), Stellenprozente für Personen in Ausbildung sowie erneute zusätzliche befristete 40 Stellenprozente bis Dezember 2021 im Bereich Sozialarbeit des Stützpunktes Mitte hinzu. Somit stimmen diese Angaben für das Jahr 2019 mit den Vollzeitäquivalenten (VZÄ) überein, welche socialdesign seitens des Personalamtes des Kantons Glarus zur Verfügung gestellt wurden.

Basierend auf den bestehenden und erhaltenen Daten war eine exakte Erhebung des Verhältnisses zwischen Stellenprozente im Bereich Sozialarbeit und Stellenprozente in der Administration pro geführtem Dossier je Stützpunkt nicht möglich.

Tabelle 3: Stellenprozente je Fachbereich (inkl. Administration) an allen Stützpunkten

Fachbereich	Stellenprozente
Wirtschaftliche Sozialhilfe	400%
Berufsbeistandschaften	410%
Opferhilfe	80%
Sozialberatung	40%
Alimentenhilfe	120%
Fachstelle Pflegekinder	30%
Schulsozialarbeit	450%
JUGA	60%
Sozialhilfe Flüchtlinge	180%
Bewährungshilfe/Notunterkunft	30%

4.1.1.2 Fallzahlen

Für die Analyse fanden die Zahlen Verwendung, welche in den vom Kanton veröffentlichten Tätigkeitsberichten dargestellt sind. Die Fallzahlen sind hierbei gemäss Fachbereich unterteilt und weisen folgende Angaben auf: Neue Fälle, Aktive Fälle, Fälle per Stichtag 31.12.

Gemäss Rücksprache mit der Leiterin Soziale Dienste umfassen die aktiven Fälle all jene Fälle, welche im Verlauf des entsprechenden Jahres geführt wurden. Die Fälle per Stichtag 31.12. sind jene Fälle, welche an jenem Stichtag aktiv waren. In der sozialarbeiterischen Praxis gestaltet sich der Arbeitsaufwand je nach Dossier sehr unterschiedlich. Allgemein lässt sich jedoch folgern, dass insbesondere die Falleröffnungen und die Fallabschlüsse sehr aufwändig und zeitintensiv sind und daher besonders beachtet werden müssen. Während die

neuen Fälle je Kalenderjahr aus den Tätigkeitsberichten ersichtlich waren, fehlten diese Angaben für die Anzahl der getätigten Fallabschlüsse. Diese wurden für diese Analyse eigens berechnet und zusammen mit den restlichen Angaben in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt. Diese Aufteilung ist dahingehend wichtig, weil sie verdeutlicht, dass die so aufgeführten Fälle aufgrund des zeit- und arbeitsintensiven Rundlaufs (Intake – Bearbeitung – Abschluss) mehr Ressourcen binden als das Bearbeiten laufender Fälle gemäss Tätigkeitsbericht. Zudem zeigt die Tabelle, wie dynamisch die Fachbereiche sind.

Tabelle 4: Fallzahlen je Fachbereich

Fachbereich	2016	2017	2018
Sozialberatung total	417	527	393
aktiv per Stichtag 31.12	147	39	84
neue Fälle	187	190	177
abgeschlossene Fälle	83	298	132
Sozialhilfe total	1419	1285	1160
aktiv per Stichtag 31.12	453	426	385
neue Fälle	484	416	367
abgeschlossene Fälle	482	443	408
Nothilfe total	85	55	72
aktiv per Stichtag 31.12	13	14	10
neue Fälle	37	21	29
abgeschlossene Fälle	34	20	33
Zivilrechtliche Massnahmen total	391	370	395
Beistandschaften Erwachsene total	141	141	150
aktiv per Stichtag 31.12	89	120	103
neue Fälle	26	26	15
abgeschlossene Fälle	26	-5	32
Beistandschaften Kinder total	250	229	245
aktiv per Stichtag 31.12	177	161	169
neue Fälle	48	26	42
abgeschlossene Fälle	25	42	34
Bewährungshilfe total	28	33	29
aktiv per Stichtag 31.12	9	9	9
neue Fälle	12	12	10
abgeschlossene Fälle	7	12	10
Jugendstrafrecht total	61	48	56
aktiv per Stichtag 31.12	34	34	33
neue Fälle	12	12	11
abgeschlossene Fälle	15	12	12
Opferberatung (inkl. Kurzberatung) total	195	218	272
aktiv per Stichtag 31.12	46	58	47
neue Fälle	72	86	107
abgeschlossene Fälle	77	74	118
Pflegekinder total	33	22	26
aktiv per Stichtag 31.12	22	22	17
neue Fälle	5	0	2
abgeschlossene Fälle	6	0	7
Pflegefamilien total	30	22	23
aktiv per Stichtag 31.12	22	21	17
neue Fälle	3	0	1
abgeschlossene Fälle	5	1	5

Für den Fachbereich der Schulsozialarbeit bietet sich aufgrund der Struktur dieses spezifischen Handlungsfeldes eine eigene Darstellung, gesondert nach Schuljahr, an. Aus dieser ist ebenfalls ersichtlich, welcher Anteil der erfolgten Beratungen auf Schüler/innen entfiel und welcher Anteil der Beratungsarbeit auf Eltern entfiel. Auch bei der Schulsozialarbeit muss beachtet werden, dass sich der Rundlauf sehr zeitintensiv gestaltet.

Tabelle 5: Fallzahlen Schulsozialarbeit

Schulsozialarbeit	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Beratung Schüler/innen	496	522	511
Beratung Eltern	77	60	57
Beratung Total	573	582	568

4.1.1.3 Kosten

Um die Vor- und Nachteile einer allfälligen Zusammenführung der drei Stützpunkte an einen zentralen Standort mittels einer Kosten-Nutzen-Rechnung zu überprüfen und diskutieren zu können, ist es notwendig, exakte Angaben über die an jedem der Stützpunkte bearbeiteten Dossiers zu verfügen. Zum Zeitpunkt der Berichtserstattung waren allerdings nur Angaben bezüglich der Personalkosten je Stützpunkt und die entsprechenden Stellenprozente, wie eine ungefähre Schätzung der Betriebskosten je Stützpunkt vorhanden. Die für die angestrebte Analyse benötigte Zahl der in den Stützpunkten effektiv behandelten Dossiers war leider damit nicht herleitbar. Insofern war es für die Berichtserstatternden nur möglich, die Personal- und Raumkosten der drei Stützpunkte mit den zur Verfügung stehenden Vollzeitäquivalenten in Verbindung zu bringen. Damit kann dargestellt werden, was eine Vollzeitstelle je Stützpunkt kostet.

Tabelle 6: Kosten pro Vollzeitäquivalentstelle (VZÄ)

2016				Wert
Stützpunkt	Raumkosten	Personalaufwand	VZÄ	pro 1 VZÄ
Nord	86'400	1'135'814	9.78	124'970.70
Mitte	61'920	1'269'565	11.28	118'039.50
Süd	28'800	560'745	4.59	128'441.20
2017				
Nord	86'400	1'178'860	10.02	126'273.50
Mitte	61'920	1'300'375	11.49	118'563.50
Süd	28'800	584'322	4.6	133'287.40
2018				
Nord	86'400	1'202'137	10.15	126'949.5
Mitte	61'920	1'197'701	10.99	114'615.20
Süd	28'800	552'626	4.29	135'530.50

Aus dieser Auflistung ist ersichtlich, dass sich die zur Verfügung stehenden VZÄ im Zeitraum 2016-2018 nur unerheblich veränderten. Auch die entstandenen Lohnkosten bewegten sich in einem üblichen Rahmen, wobei sie im Jahr 2018 im Vergleich zum Jahr 2017 sanken.

Auch wenn der Stützpunkt Süd die geringsten Betriebskosten aufweist und die wenigsten VZÄ beschäftigt, bewegt sich der Betrag für die Lohnsummen auf einem höheren Niveau. Dies führt dazu, dass die Kosten für eine VZÄ im Stützpunkt Süd wesentlich höher liegen als in den beiden anderen Stützpunkten. Dies kann einerseits damit in Verbindung stehen, dass im Süden langjährige Mitarbeitende beschäftigt sind. Andererseits liegt das Lohnniveau der Mitarbeitenden der Schulsozialarbeit leicht über demjenigen der in der Sozialhilfe tätigen Mitarbeitenden, was die Kosten für eine VZÄ weiter steigen lässt.

4.1.2 Variante Status quo

Nachfolgend werden die Chancen und Risiken bei Beibehaltung des Status quo aus Sicht der interviewten Personen dargestellt.

Tabelle 7: Chancen und Risiken Variante Status quo

Chancen	Risiken
Personelle Aspekte	
- Die Mitarbeitenden sind teilweise stark mit ihrem Stützpunkt verbunden. - Nicht zuletzt durch die drei Stützpunkte gestaltet sich der Aufgabenbereich der Mitarbeitenden sehr divers, was sich positiv auf deren Arbeitszufriedenheit auswirkt. - Die drei Stützpunkte sind für gewissen Mitarbeitende mit sehr kurzen Arbeitswegen verbunden, was sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt.	- An den drei Stützpunkten liegen unterschiedliche Haltungen bezüglich Ausgestaltung der Führung vor. - Die unterschiedlichen Führungsverständnisse der drei Stützpunkte kann bei den Mitarbeitenden zu Unsicherheiten führen. Gleichzeitig wird der Aufwand für die Leiterin Soziale Dienste erhöht.
Organisatorische Aspekte	
- Innerhalb der einzelnen Stützpunkte kann das vorhandene Wissen auch auf informellen Wegen effizient an die Mitarbeiter/innen weitergegeben werden. - Innerhalb der einzelnen Stützpunkte können unbürokratisch Lösungen für neu auftretende Probleme gefunden werden.	- Die fachliche Zuordnung der Fachbereiche an die drei Stützpunkte ist sowohl für interne wie für externe Stakeholder nicht nachvollziehbar. Dies führt immer wieder zu Verwirrung. - Innerhalb der drei Stützpunkte haben sich teilweise eigene, inoffizielle Abläufe entwickelt. - Die Führung durch die Leiterin Soziale Dienste wird durch die Aufteilung an drei Stützpunkte äusserst zeitintensiv.
Standort	
Durch die drei Stützpunkte sind die Sozialen Dienste auch örtlich nahe bei der Bevölkerung verankert.	
Teamkultur	
Die einzelnen Stützpunkte weisen eine je unterschiedliche Teamkultur auf, was einen familiären Umgang miteinander ermöglicht.	- Die drei Stützpunkte führen zu unterschiedlichen Teamkulturen, was das Bilden einer gemeinsamen Haltung der Mitarbeitenden erschwert. - Durch die unterschiedlichen Teamkulturen und die Zusammenarbeit wird der Informationsaustausch unter den Mitarbeitenden der einzelnen Stützpunkte unterschiedlich wahrgenommen.
Adressat/innenbezogene Aspekte	
- Die Verteilung der Stützpunkte auf die drei politischen Gemeinden ermöglicht den Klient/innen je nach Leistungsart und Auslastung der Sozialen Dienste kurze Anfahrtswege. - Die Verankerung der Sozialen Dienste in den drei Gemeinden kann dazu führen, dass das Angebot als niederschwelliger wahrgenommen wird.	- Die momentane Zuordnung der Fachbereiche an die drei Stützpunkte ist für die Klient/innen nur schwer nachvollziehbar. - Trotz der Präsenz in drei Gemeinden kann es für Bewohner/innen einer Gemeinde sein, dass sie für Termine bei den Sozialen Diensten einen Stützpunkt in einer anderen Gemeinde aufsuchen müssen. Dies ist für die Klient/innen nicht nachvollziehbar.

4.1.3 Variante mit einem Stützpunkt

Nachfolgend werden die Chancen und Risiken bei einer Zusammenführung der Sozialen Dienste an einen zentralen Standort aus Sicht der interviewten Personen dargestellt.

Tabelle 8: Chancen und Risiken Variante Zusammenführung

Chancen	Risiken
Personelle Aspekte	
- Ein zentraler Standort würde die Chance bieten, ein einheitliches Niveau der Qualität der geleisteten Arbeit zu gewährleisten. - Mit einer Zusammenführung könnten für alle Mitarbeitende gleiche Führungsverhältnisse sichergestellt werden.	Durch eine Zusammenführung könnten eingespielte Teams neu zusammengesetzt werden, was in der ersten Phase zu Irritationen führen könnte.
Organisationale Aspekte	
- Eine Zusammenführung der drei Stützpunkte würde insgesamt zu einer Stärkung des Profils der Sozialen Dienste führen. - Für externe Ansprechpartner/innen gäbe es so eine zentrale Kontaktstelle seitens der Sozialen Dienste. - Ein zentraler Standort würde die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden im Allgemeinen sowie zwischen den einzelnen Fachbereichen erleichtern. - An einem zentralen Standort könnten interne Abläufe und Prozesse einheitlicher 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 im Bereich der Schnittstellen erfolgen. - Die Abläufe und Zuständigkeiten wären ebenfalls an einem zentralen Ort geregelt, was insgesamt zu einer Reduktion der Fehlerquellen wie z.B. Fehlbuchungen führen würde. - Ein gemeinsamer Standort würde die Lancierung und einheitliche Abwicklung neuer Projekte, wie z.B. der Digitalisierungsstrategie, erleichtern.	- Eine Zusammenführung der drei Stützpunkte wäre mit einem nicht zu unterschätzenden Aufwand an Koordination der Aufgaben und Schnittstellen der Sozialen Dienste verbunden. - Eine Zusammenführung der drei Stützpunkte würde eine Änderung des Artikels 12 des kantonalen Sozialhilfegesetzes erfordern. - Eine Zusammenführung der einzelnen Stützpunkte bedingt eine Harmonisierung der jeweiligen Abläufe. Dabei kann es auch sein, dass Prozesse anzugleichen sind und entsprechend dokumentiert werden, wie beispielsweise die Zahlungsläufe. Dies kann, trotz der überschaubaren Grösse der Sozialen Dienste, sehr zeitintensiv sein. - Eine Zusammenführung dreier Organisationseinheiten bringt per Definition eine neue Teamzusammensetzung mit sich. Bei einem Zusammengehen gilt es einerseits, eine neue zwischenmenschliche Teamkultur zu entwickeln, andererseits wäre im Bereich der Sozialarbeitenden eine gemeinsame konzeptuelle und fachliche Grundlage zu entwickeln.
Standort	
- Ein zentraler Standort würde dazu führen, dass Klient/innen nur mehr eine zentrale Ansprechstelle bei den Sozialen Diensten hätten, was insgesamt zu mehr Klarheit für die Klient/innen führen würde. - Ein zentraler Standort könnte die Chance bieten, bauliche Aspekte mit zukünftigen Projekten zu verbinden, insbesondere im Bereich Digitalisierung.	Der Standort hat sowohl für die (leitenden) Mitarbeitenden, als auch für die Klientinnen und Klienten hohe Wichtigkeit. Aspekte, die bei der Standortwahl zu beachten wären, sind einerseits eine gute Erreichbarkeit für alle Klientinnen und Klienten der verschiedenen Gemeinden, wie auch eine ansprechbare und physisch vorhandene Leitung für alle Mitarbeitenden. Weiter zu beachten sind die Anforderungen an die Grösse und Infrastruktur der (Arbeits- und Gemeinschafts-) Räumlichkeiten, die eine Teamvergrösserung, aber auch

Chancen	Risiken
	der Vergrößerung des Klientenstammes mitbringen würden. Letzteres bedingt unter anderem, dass entsprechende Räumlichkeiten für die Ablage und Archivierung der Dossiers zur Verfügung stehen. Ein zentraler Standort müsste viele spezifische bauliche Aspekte beachten, um die Sicherheit der Mitarbeitenden der unterschiedlichen Fachbereiche sowie der unterschiedlichen Klient/innengruppen zu gewährleisten.
Teamkultur	
Ein gemeinsamer, zentraler Standort würde eine gemeinsame Haltung unter den Mitarbeitenden der Sozialen Dienste fördern.	
Adressat/innenbezogene Aspekte	
- Ein zentraler Standort würde die Gleichbehandlung der Klient/innen vermehrt sicherstellen, da die Sozialen Dienste stärker mit einer gemeinsamen Haltung auftreten würden. - Ein zentraler Ort, welcher für die Klient/innen als Kontaktpunkt dient, könnte für die hilfesuchenden Personen eine höhere Anonymität bedeuten als beim Aufsuchen einer Räumlichkeit in ihrer Wohnsitzgemeinde.	- Für gewisse Klient/innen wäre das Wahrnehmen von Beratungsterminen bei den Sozialen Diensten mit einer Erhöhung der Reisezeit verbunden. - Eine Zusammenführung der Stützpunkte könnte insbesondere im Süden das Gefühl verstärken, dass alle wichtigen Dinge aus der Region wegfallen.

4.1.4 Zusätzliche Variante mit zwei Stützpunkten

Aufgrund der mittels Interviews und Sekundäranalyse erhobenen Daten wie auch aufgrund des Ergebnisworkshops mit dem Projektteam drängte sich aus externer Sicht auf, die Möglichkeit einer zusätzlichen Variante für die Sozialen Dienste Glarus zu skizzieren. Dies insbesondere deshalb, da es als eher unwahrscheinlich zu bezeichnen gilt, innert nützlicher Frist geeignete Räumlichkeiten für den zentralen Standort zu finden und gemäss den zu beachtenden baulichen Rahmenbedingungen einzurichten. Basierend auf den erkannten Themenfeldern, welche durch eine Zusammenführung optimiert werden könnten, wird nachfolgend versucht, diese zusätzliche Variante darzustellen:

Denkbar wäre demnach eine Aufteilung der Fachbereiche auf die bisherigen Stützpunkte Mitte und Nord, wodurch der Stützpunkt Süd aufgegeben werden würde. Die zu erwartenden Chancen und Risiken sind in der nachfolgenden Tabelle abgebildet:

Tabelle 9: Chancen und Risiken Variante mit zwei Stützpunkten

Chancen	Risiken
Personelle Aspekte	
- Durch zwei Stützpunkte wäre es einfacher, eine gemeinsame Haltung unter den Mitarbeitenden zu entwickeln. - Mit nun mehr zwei Stützpunkten könnten die personellen und fachlichen Führungsverhältnisse für die Mitarbeitenden ähnlich gestaltet werden. - Durch nun mehr zwei Stützpunkte würde sich der zeitliche Aufwand für die Besuche an den Stützpunkten für die Leiterin Soziale Dienste reduzieren.	- Durch die Aufgabe des Stützpunktes Süd würde ein bestehendes Team aufgelöst werden, was in einer ersten Phase zu Irritationen führen könnte. - Die Rolle der Stützpunktleitenden würde in dieser Form nicht mehr bestehen und müsste neu konzipiert werden.

Chancen	Risiken
Organisationale Aspekte	
▪ Eine Zusammenführung der drei Stützpunkte würde insgesamt zu einer Stärkung des Profils der Sozialen Dienste führen. ▪ Für externe Ansprechpartner/innen könnte die Zuordnung der Fachbereiche an die beiden Stützpunkte nachvollziehbarer gestaltet sein. ▪ Das Fokussieren auf zwei Stützpunkte könnte zu einheitlicheren Arbeitsabläufen und zu einer gesteigerten Effizienz führen. ▪ Im Zuge der Reduktion der Stützpunkte könnten Abläufe und Zuständigkeiten neu geregelt werden, was insgesamt zu einer Reduktion der Fehlerquellen wie z.B. Fehlbuchungen führen würde.	▪ Eine Reduktion der drei Stützpunkte auf neu zwei würde ebenfalls eine Änderung des Artikels 12 des kantonalen Sozialhilfegesetzes erfordern. ▪ Eine Aufhebung eines Stützpunktes und die Integration führt in jedem Fall zu einer Anpassung von Prozess und Abläufen. Dies kann, trotz der überschaubaren Grösse der Sozialen Dienste, sehr zeitintensiv sein.
Standort	
▪ Die Sozialen Dienste wären weiterhin in zwei Gemeinden präsent und könnten ein für die Klient/innen rasch zu erreichendes Dienstleistungsangebot sicherstellen. ▪ Die Reduktion auf zwei Stützpunkte würde die Möglichkeit bieten, neue, mobile Angebote zu initiieren (i.S.v. aufsuchender Sozialer Arbeit).	▪ Eine Schliessung des Stützpunktes Süd könnte bei den Bewohner/innen dieser Region das Gefühl des «abgehängt werdens» verstärken. Ein solcher Entscheid müsste mit viel Umsicht kommuniziert werden.
Teamkultur	
▪ Die Integration der Mitarbeitenden des Stützpunktes Süd in bestehende Teams würde diesen die Chance geben, die Teamkultur weiter zu auszubauen. ▪ Die von den Mitarbeitenden geschätzten Gefässe wie Intervention und Supervision könnten mit zwei Stützpunkten eher gleich gehandhabt werden als mit drei Stützpunkten.	▪ Durch das Wegfallen eines Stützpunktes würde eine der drei Teamkulturen verlorengehen bzw. in andere integriert werden.
Adressat/innenbezogene Aspekte	
▪ Für Klient/innen könnte die Zuordnung der Fachbereiche auf zwei Stützpunkte nachvollziehbar dargelegt werden. ▪ Die mit der Konzentrierung auf zwei Stützpunkte einhergehende Vereinheitlichung der fachlichen und personellen Führungsverhältnisse würde sich positiv auf die Klient/innen auswirken.	▪ Für gewisse Klient/innen wäre das Wahrnehmen von Beratungsterminen bei den Sozialen Diensten mit einer Erhöhung der Reisezeit verbunden. ▪ Eine Zusammenführung der Stützpunkte könnte insbesondere im Süden das Gefühl verstärken, dass alle wichtigen Dinge aus dem Ort wegfallen.

Die Zuordnung der Fachbereiche an die zwei Stützpunkte müsste in einem nächsten Schritt neu geprüft werden. Aus externer Sicht scheint es im Falle einer weiteren Prüfung der Variante mit zwei Stützpunkten besonders wichtig, dass gegen aussen wie auch gegen innen nachvollziehbar kommuniziert wird, welche Leistungen der Sozialen Dienste an welchem Stützpunkt angeboten werden. Besonders für die Klient/innen muss klar ersichtlich sein, an welchen Stützpunkt sie sich wenden können, um Leistungen der Sozialen Dienste in Anspruch zu nehmen. Auch für externe Anspruchsgruppen sollte die Aufteilung der Zuständigkeiten klar kommuniziert sein.

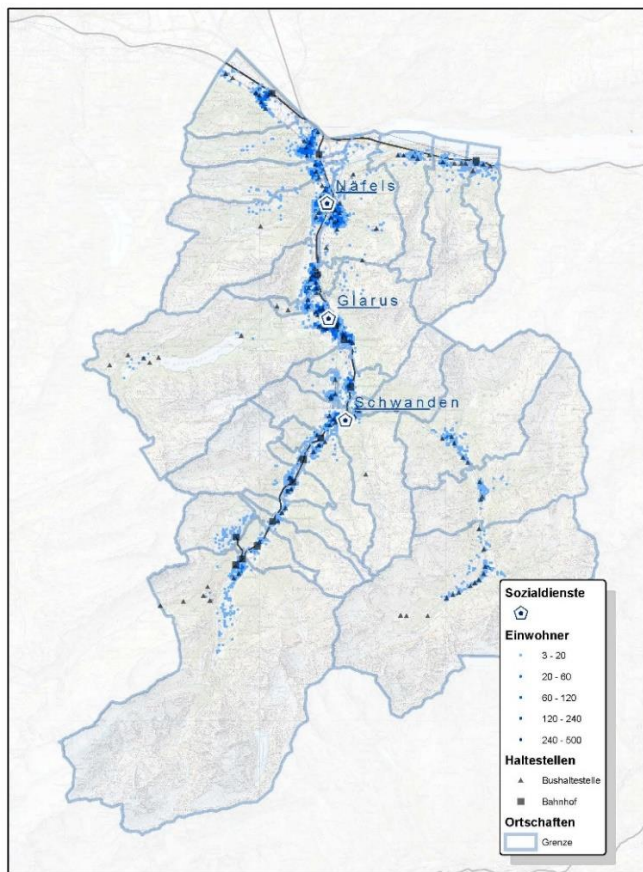
4.1.5 Optimaler Standort eines zentralen Stützpunktes

Für den Fall, dass sich der Kanton Glarus dazu entscheidet, die drei Stützpunkte an einen zentralen Standort zusammenzuführen, soll nachfolgend dargestellt werden, welcher Standort dazu am ehesten geeignet wäre. Hierbei wurde einerseits die Zahl der Gesamtbevölkerung des Kantons Glarus sowie die Verteilung der Bevölkerung nach Wohnort erhoben. In einem weiteren Schritt wurden die Leistungsbeziehenden anhand ihrer Postleitzahl der Wohnadresse erhoben. Dabei wurden Leistungsbeziehende in den Bereichen Sozialhilfe, Sozialberatung und mit zivilrechtlichen Mandaten erhoben. Bei diesem Vorgehen war die Anonymität der Klient/innen zu jedem Zeitpunkt gewährleistet.

4.1.5.1 Verteilung der Bevölkerung nach Ort der Stützpunkte

Auf der nachfolgenden Abbildung ist dargestellt, wie sich die Verteilung der Wohnbevölkerung des Kantons Glarus, die ÖV-Haltestellen sowie die Örtlichkeiten der Stützpunkte zueinander verhalten. Daraus wird ersichtlich, dass der Grossteil der Glarner Wohnbevölkerung in der Nähe einer ÖV-Haltestelle wohnhaft ist und somit rasche Verbindungen zwischen den Ortschaften für die grosse Mehrheit der Bevölkerung ohne grosse Einschränkungen möglich sind.

Abbildung 1: Verteilung Wohnbevölkerung und ÖV-Haltestellen



Weiter ist ersichtlich, dass sich der grösste Teil der Bevölkerung entlang der Bahnlinie Ziegelbrücke - Linthal niedergelassen hat, wobei die Stadt Glarus sowie das Gebiet Näfels – Mollis als die grössten Ballungsräume zu bezeichnen sind. Die bisherigen Stützpunkte von Glarus und Näfels sind denn verkehrstechnisch auch am besten geeignet und weisen die günstigsten Erreichbarkeiten aller Stützpunkte auf.

4.1.5.2 Verteilung der Klient/innen auf Kantonsgebiet

Auf den nachfolgenden Abbildungen ist die Verteilung der Klient/innen der Sozialen Dienste je Ortschaft ersichtlich. In der Abbildung 2 ist dargestellt, wie sich die Zahl aller Personen auf

dem Kantonsgebiet verteilen, welche Leistungen im Bereich Sozialhilfe, Sozialberatung oder Zivilrechtliche Massnahmen beziehen. In der Abbildung 3 ist die Verteilung nach Leistungsart Sozialhilfe ausgewiesen, in der Abbildung 4 diejenige nach Leistungsart Sozialberatung und in der Abbildung 5 diejenige nach Leistungsart Zivilrechtliche Massnahmen.

Abbildung 2: Verteilung Klient/innen aller drei Leistungsarten

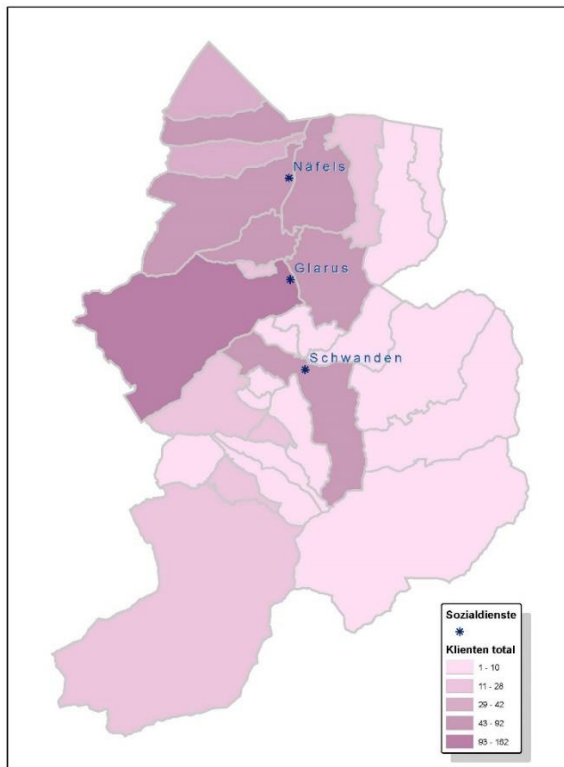


Abbildung 3: Verteilung Klient/innen Sozialhilfe

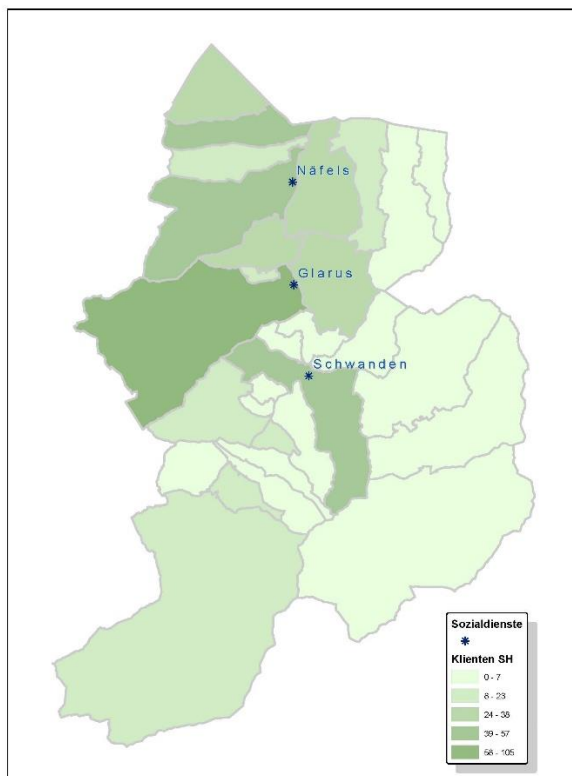


Abbildung 4: Verteilung Klient/innen Sozialberatung

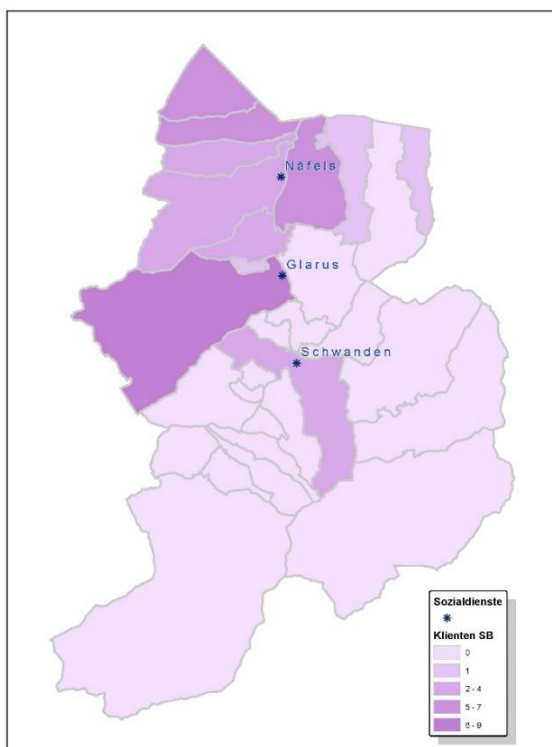
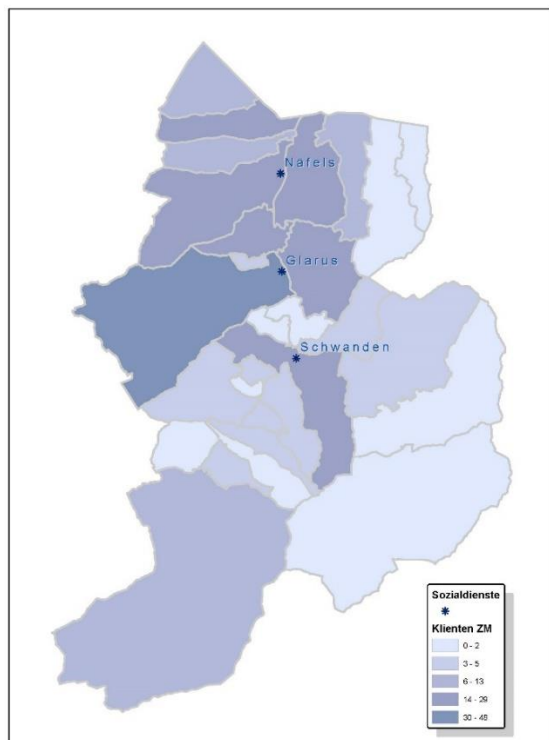


Abbildung 5: Verteilung Klient/innen Zivilrechtliche Massnahmen



4.1.5.3 Erreichbarkeit möglicher Standorte

In einem weiteren Schritt wurde die Reisezeit mit dem ÖV bzw. zu Fuss ermittelt, welche die Bewohner/innen des Kantons aufwenden müssen, um von Gemeinde A in die Gemeinde B zu gelangen. Da die Reisezeiten per ÖV zwischen zwei Ortschaften nicht in beide Richtungen gleich lange dauern, wurde von den jeweiligen Ergebnissen jeweils der Mittelwert verwendet. Die entstandenen Maximal- und Mittelwerte wurde anschliessend mit der Zahl der Gesamtbevölkerung gewichtet wie auch nach der Zahl der Dossierträger/innen der genannten Leistungsart je Postleitzahl. In den nachfolgenden Abbildungen ist einerseits eine Gesamtdarstellung (Abbildung 6) wie auch ein reduzierter Zusammenzug (Abbildung 7) ersichtlich.

Abbildung 6: Reisezeiten von A (Zeilenkopf) nach B (Spaltenkopf) per ÖV / zu Fuss in Minuten

	Elm	Unthal	Rüti GL	Betschanden	Diesbach	Hätzingen	Matt	Luchsingen	Leuggelbach	Haslen	Engi	Nidfum	Schwanden GL	Sool	Schwändi	Mitlödi	Ennenda	Glarus inkl. Klöntal	Riedem	Netstal	Mollis	Näfels	Oberumen	Obstalden	Mühlehorn	Filzbach	Niederurnen inkl. Ziegelbrücke	Bilten	Braunwald	Einwohner	Klienten	Maximum	Mittelwert	nach Einw. Gew. Mittel	nach Klienten gew. Mittel
Elm	0	41.5	37	35	40.5	42	9	32	30	32.5	13.5	28	21.5	35.5	34.5	32	35	36.5	53.5	42	50	45	65	66.5	75	62.5	48	69	56.5	667	2	75.0	40.3	42.9	42.3
Unthal	41.5	0	4	6.5	12	14.5	32.5	9	11.5	18.5	30.5	13.5	17	32.5	28	24	27	29	48.5	34	42.5	37	57	59	67.5	55	40	62.5	16	1076	28	67.5	30.0	34.8	32.7
Rüti GL	37	4	0	2	8	15	28	5	7	18.5	26	9	12.5	29.5	24	20	23	25	47	30	38.5	33	53	55	63.5	51	36	58.5	19.5	357	17	63.5	26.8	31.1	29.0
Betschanden	35	6.5	2	0	10	11	26	2.5	5	15	24	7	10.5	26.5	21.5	17.5	20.5	22.5	44.5	27.5	36	30.5	50.5	52.5	61	48.5	33.5	56	21.5	198	3	61.0	25.0	28.9	26.9
Diesbach	40.5	12	8	10	0	7.5	31.5	7.5	10	11.5	28.5	13	15	26.5	27.5	23.5	26.5	28.5	47	33.5	42	36.5	56.5	58.5	67	54.5	39.5	62	20.5	211	10	67.0	29.1	34.3	32.2
Hätzingen	42	14.5	15	11	7.5	0	33	7.5	10	9.5	28.5	14	15.5	30.5	27	23	26	27.5	44.5	33	41	36	56	57.5	66	53.5	39	61.5	21.5	289	13	66.0	29.4	33.9	31.9
Matt	9	32.5	28	26	31.5	33	0	23	21	23.5	4.5	19	12.5	26.5	25.5	23	26	27.5	44.5	33	41	36	56	57.5	66	53.5	39	60	47.5	289	4	66.0	31.9	34.2	33.3
Luchsingen	32	9	5	2.5	7.5	7.5	23	0	2	9.5	21	4	7	22.5	19	15	18	19.5	40	25	33	28	48	49.5	58	45.5	31	53.5	24	575	17	58.0	22.7	26.3	24.3
Leuggelbach	30	11.5	7	5	10	10	21	2	0	7.5	19	2	5.5	20.5	16.5	12.5	15.5	17.5	38	22.5	31	25.5	45.5	47.5	56	43.5	28.5	51	26	142	3	56.0	21.7	24.4	22.6
Haslen	32.5	18.5	18.5	15	11.5	9.5	23.5	9.5	7.5	0	19	6	6	21.5	20.5	14.5	17.5	19	38	25	40.5	28.5	49.5	49	57.5	45	31	53.5	25.5	616	8	57.5	24.6	27.4	25.6
Engi	13.5	30.5	26	24	28.5	28.5	4.5	21	19	19	0	17	10.5	25	22.5	18.5	21.5	23	40	29	36.5	32.5	52	53	61.5	49	35	57	44.5	615	8	61.5	29.1	30.6	29.6
Nidfum	28	13.5	9	7	13	14	19	4	2	6	17	0	3.5	16.5	14.5	10.5	13.5	15.5	34.5	20.5	30.5	23.5	43.5	45	53.5	41	26.5	49	29.5	271	10	53.5	20.8	22.8	21.1
Schwanden GL	21.5	17	12.5	10.5	15	15.5	12.5	7	5.5	6	10.5	3.5	0	6	8.5	2.5	5.5	7	22.5	12.5	20.5	15.5	34.5	37	45.5	32.5	18.5	38.5	31	2502	73	45.5	16.4	15.7	14.4
Sool	35.5	32.5	29.5	26.5	26.5	30.5	26.5	22.5	20.5	21.5	25	16.5	6	0	20.5	18	21	23	38	28	37	31	51	53.5	62	49.5	34	55	42.5	256	3	62.0	30.5	30.6	29.2
Schwändi	34.5	28	24	21.5	27.5	27	25.5	19	16.5	20.5	22.5	14.5	8.5	20.5	0	20	23	24.5	51.5	30	39.5	33.5	53.5	68	76.5	49.5	36.5	57.5	44.5	461	2	76.5	31.7	32.5	31.0
Mitlödi	32	24	20	17.5	23.5	23	23	15	12.5	14.5	18.5	10.5	2.5	18	20	0	3	4.5	20	9.5	18	12.5	31.5	34.5	43	29.5	16	35.5	40	1010	5	43.0	19.7	15.0	13.8
Ennenda	35	27	23	20.5	26.5	26	26	18	15.5	17.5	21.5	13.5	5.5	21	23	3	0	1.5	13	6.5	15	9.5	28.5	31.5	40	26.5	13	32.5	43	2615	65	43.0	20.1	13.4	12.1
Glarus inkl. Klöntal	36.5	29	25	22.5	28.5	27.5	27.5	19.5	17.5	19	23	15.5	7	23	24.5	4.5	1.5	0	7.5	3.5	11.5	6.5	24.5	28	36.5	23.5	9.5	29.5	44.5	6145	162	44.5	19.9	11.8	10.7
Riedem	53.5	48.5	47	44.5	47	44.5	44.5	40	38	38	40	34.5	22.5	38	51.5	20	13	7.5	0	11.5	23.5	13	19	41.5	43	37.5	23.5	45	62	629	21	62.0	34.2	22.8	21.6
Netstal	42	34	30	27.5	33.5	33	33	25	22.5	25	29	20.5	12.5	28	30	9.5	6.5	3.5	11.5	0	7.5	3	16.5	24	32.5	19.5	6	26	50.5	3114	64	50.5	22.1	11.9	11.2
Mollis	50	42.5	38.5	36	42	41	41	33	31	40.5	36.5	30.5	20.5	37	39.5	18	15	11.5	23.5	7.5	0	2	13	16.5	25	12.5	12	32.5	58	3988	64	58.0	27.8	16.2	16.3
Näfels	45	37	33	30.5	36.5	36	36	28	25.5	28.5	32.5	23.5	15.5	31	33.5	12.5	9.5	6.5	13	3	2	0	7	18.5	24	14.5	2.5	23	54	4686	72	54.0	22.8	11.4	11.2
Oberumen	65	57	53	50.5	56.5	56	56	48	45.5	49.5	52	43.5	34.5	51	53.5	31.5	28.5	24.5	19	16.5	13	7	0	29.5	17	25.5	10.5	28	75	2001	39	75.0	37.8	24.0	24.5
Obstalden	66.5	59	55	52.5	58.5	57.5	57.5	49.5	47.5	49	53	45	37	53.5	68	34.5	31.5	28	41.5	24	16.5	18.5	29.5	0	8.5	4	38	34.5	74.5	537	4	74.5	41.1	31.7	32.2
Mühlehorn	75	67.5	63.5	61	67	66	66	58	56	57.5	61.5	53.5	45.5	62	76.5	43	40	36.5	43	32.5	25	24	17	8.5	0	12.5	28.5	21	83	450	3	83.0	46.6	35.4	36.2
Filzbach	62.5	55	51	48.5	54.5	53.5	53.5	45.5	43.5	45	49	41	32.5	49.5	49.5	29.5	26.5	23.5	37.5	19.5	12.5	14.5	25.5	4	12.5	0	34	38.5	70.5	504	19	70.5	37.3	28.0	28.4
Niederurnen inkl. Ziegelbrücke	48	40	36	33.5	39.5	39	39	31	28.5	31	35	26.5	18.5	34	36.5	16	13	9.5	23.5	6	12	2.5	10.5	38	28.5	34	0	19.5	56.5	4176	92	56.5	27.1	14.7	14.5
Bilten	69	62.5	58.5	56	62	61.5	60	53.5	51	53.5	57	49	38.5	55	57.5	35.5	32.5	29.5	45	26	32.5	23	28	34.5	21	38.5	19.5	0	79	2378	42	79.0	44.4	31.8	32.3
Braunwald	56.5	16	19.5	21.5	20.5	21.5	47.5	24	26	25.5	44.5	29.5	31	42.5	44.5	40	43	44.5	62	50.5	58	54	75	74.5	83	70.5	56.5	79	0	297	1	83.0	43.5	50.2	48.1

Abbildung 7: Zusammenzug Reisezeiten

	nach Einw. Gew. Mittel	nach Klienten gew. Mittel total	nach Klienten gew. Mittel SB	nach Klienten gew. Mittel SH	nach Klienten gew. Mittel ZM
Elm	42.9	42.3	48.8	42.2	41.3
Linthal	34.8	32.7	41.6	32.3	31.9
Rüti GL	31.1	29	37.6	28.7	28.3
Betschwenden	28.9	26.9	35.1	26.6	26.2
Diesbach	34.3	32.2	40.9	31.8	31.4
Hätzingen	33.9	31.9	40.3	31.5	31.1
Matt	34.2	33.3	39.8	33.3	32.3
Luchsingen	26.3	24.3	32.3	24	23.6
Leuggelbach	24.4	22.6	30.1	22.4	21.8
Haslen	27.4	25.6	33.2	25.3	24.8
Engi	30.6	29.6	36	29.6	28.7
Nidfurn	22.8	21.1	28.2	20.9	20.4
Schwanden	15.7	14.4	19.6	14.3	13.7
Sool	30.6	29.2	35	29.2	28.3
Schwändi	32.5	31	37.7	30.9	30
Mitlödi	15	13.8	17.2	13.7	13.3
Ennenda	13.4	12.1	14.5	12.1	11.8
Glarus	11.8	10.7	11.9	10.6	10.5
Riedern	22.8	21.6	21.5	21.5	21.8
Netstal	11.9	11.2	10.2	11.3	11.2
Mollis	16.2	16.3	13.4	16.6	16.2
Näfels	11.4	11.2	8.4	11.4	11.3
Oberurnen	24	24.5	18.1	24.7	25.1
Obstalden	31.7	32.2	27.6	32.6	32.2
Mühlehorn	35.4	36.2	28.1	36.6	36.9
Filzbach	28	28.4	24.9	28.8	28.2
Niederurnen inkl. Ziegelbrücke	14.7	14.5	11.1	14.6	14.8
Bilten	31.8	32.3	23.9	32.4	33.3
Braunwald	50.2	48.1	57.6	47.7	47.4

Aus der Abbildung 6 ist ersichtlich, dass die Orte Mitlödi und Ennenda insofern optimal gelegen sind, als dass man in maximal 43 Minuten alle anderen Orte im Kanton erreicht. Schwanden ist in einem anderen Sinn optimal, da man im Schnitt nur 16.4 Minuten benötigt, um eine andere Ortschaft zu erreichen.

Für die Frage nach dem optimalen Standort sind jedoch zwingend auch die Einwohnerzahlen und die Fallzahlen zu beachten. Hierfür wurden nebst der Einwohnerzahl des Kantons wiederum die Zahlen der Klient/innen der Leistungsarten SH, ZM und SB hinzugezogen. In Abbildung 7 ist ersichtlich, dass von den bisherigen drei Stützpunkten Näfels optimal liegt, sofern man die Reisezeiten mit den Einwohnerzahlen gewichtet. Gewichtet man die Reisezeiten schliesslich noch mit den Fallzahlen, dann ergibt sich ein sehr ähnliches Bild. Optimal für einen zentralen Standort der Sozialen Dienste ist dann aber Glarus.

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.

4.2 Weiterentwicklung ausgewählter Fachbereiche der Sozialen Dienste

4.2.1 Bewährungshilfe

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 eher wenig optimal ist. Sowohl von den meisten internen und externen Stellen wurde zudem angemerkt, dass zwischen der Bewährungshilfe und den restlichen Fachbereichen der Sozialen Dienste nur wenige Schnittstellen bestehen. Als weiterer Punkt wird die konstant tiefe Fallzahl der Bewährungshilfe genannt. Das bedeutet zwar keineswegs, dass dieser Fachbereich aufgrund tiefer Fallzahlen nicht wichtig wäre. Da die thematische Ausrichtung dieses Fachbereichs eine grosse Nähe zu Themen aufweist, welche im Department für Sicherheit und Justiz bearbeitet werden, könnte eine Ansiedlung dieses Fachbereiches im besagten Departement sicher als prüfenswert erscheinen lassen. Allerdings stellt sich die Frage, ob die mit einer solchen Auslagerung verbundenen und keineswegs zu unterschätzenden Aufwände in einem Verhältnis mit dem zu erwartenden Nutzen liegen. Zudem erscheint es aus externer Sicht wichtig, die Bewährungshilfe als Handlungsfeld der Sozialen Arbeit thematisch bei den Sozialen Diensten zu belassen. Dadurch kann die fachliche und personelle Führung, welche ja als explizite Stärke der Sozialen Dienste herausgearbeitet wurde, für den Bereich Bewährungshilfe weiterhin sichergestellt werden.

Dringender Handlungsbedarf besteht aus Expertensicht hingegen 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, ist aus externer Sicht als sehr problematisch zu bezeichnen.

Aus diesen Gründen wird empfohlen, weniger die Ansiedlung der Bewährungshilfe ans Department für Sicherheit und Justiz zu prüfen als vielmehr die Ansiedlung dieses Fachbereichs an einen anderen Stützpunkt. Dies bietet aus externer Sicht am ehesten Potenzial für eine rasche Optimierung der Situation, da so der räumliche Konflikt mit der Opferberatungsstelle gelöst werden könnte. Sofern entschieden würde, die Variante mit einem oder zwei Stützpunkten weiterzuverfolgen, wäre darauf zu achten, dass die räumliche Trennung der beiden Fachbereiche konsequent beachtet wird.

4.2.2 Sozialberatung

Der Fachbereich der Sozialberatung ist personell und administrativ dem Stützpunkt Mitte zugeteilt und verfügt über 40 Stellenprozent. Die Ziele der Sozialberatung bestehen in der Verfügung stellen eines niederschweligen Beratungsangebotes, welches unabhängig einer möglichen finanziellen Unterstützung durch den Kanton (im Sinne von Sozialhilfe) erfolgen kann. Die Vorteile der Sozialberatung liegen einerseits in der erwähnten Niederschwelligkeit des Angebotes und der damit verbundenen Möglichkeit, hilfeschuchende Personen bereits vor dem Gang in die Sozialhilfe beraten zu können. Damit erfüllt die Sozialberatung wichtige Aufgaben in der Präventionsarbeit. Andererseits nimmt die Sozialberatung so wichtige Querschnittsaufgaben wahr und kann zwischen anderen involvierten Akteuren des Sozialsystems vermittelnd wirken. Während sich die Fallzahlen der Sozialberatung in den letzten Jahren auf einem konstanten Niveau befanden, fällt bei der Fallanalyse insbesondere die ungleiche Verteilung der Klient/innen auf dem Kantonsgebiet auf. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass das Angebot der Sozialberatung ausschliesslich im Stützpunkt Mitte angeboten wird und mit den 40 Stellenprozenten keine Ausstrahlungskraft auf die anderen beiden Gemeinden des Kantons zu entfalten vermag.

Aus den Interviews mit externen Anspruchsgruppen ist klar hervorgegangen, dass das Angebot der Sozialberatung nicht einheitlich wahrgenommen wird. Von verschiedenen Seiten wurde rückgemeldet, dass zwar bekannt sei, dass dieses Angebot bestehe, nicht aber, wo und in welcher Form es angeboten werde.

Auch bei den Mitarbeitenden aller Stützpunkte der Sozialen Dienste wirft die Ausgestaltung der Sozialberatung Fragen auf. Zwar wird die Grundidee der Sozialberatung mitgetragen, allerdings sind den meisten Mitarbeitenden Konzept und Erreichbarkeit des Angebotes unklar.

Aus Expertensicht wäre daher zu prüfen, welche Stärken und Chancen des Angebotes der Sozialberatung weiterentwickelt bzw. wie das Angebot verbessert werden könnte. An erster Stelle liegen dabei sicher eine Bedarfserhebung und die Erstellung eines Konzeptes, in welchem Ziel und Auftrag der Sozialberatung klar definiert würden. Weiter wäre zu prüfen, wie dieses Angebot an den anderen beiden Stützpunkten der Sozialen Dienste angeboten werden könnte. Im Falle einer möglichen Zusammenführung der drei Stützpunkte wäre darauf zu achten, dass die Zahl der Stellenprozente ausreichend wäre, um den Beratungsbedarf der gesamten Kantonsbevölkerung abdecken zu können.

4.2.3 Schulsozialarbeit

Die Schulsozialarbeit bietet gemäss ihrem Rahmenkonzept ein freiwilliges und niederschwelliges Beratungs- und Unterstützungsangebot für Kinder und Jugendliche und deren Umfeld, insbesondere Eltern/ Erziehungsberechtigte, Lehrpersonen und Schulleitungen. Da es im Kanton Glarus nicht möglich ist, für alle Schulen integrierte Schulsozialarbeit anzubieten, wird auf ein kombiniertes Modell von integrierter und ambulanter Schulsozialarbeit gesetzt. Während die Mitarbeitenden der Schulsozialarbeit über das gesamte Kantonsgebiet verteilt arbeiten, sind sie und ihre bestehenden 450 Stellenprozente dem Stützpunkt Süd zugeteilt. Die Schulsozialarbeit verfügt zudem über eine fachliche Leitung.

Alle befragten Mitarbeitenden der Schulsozialarbeit gaben in den Interviews an, dass sie der aus ihrer Sicht hohen Fallbelastung äusserst kritisch gegenüberstünden. In den „Rahmenbedingungen Schulsozialarbeit“ des Fachverbandes für Schulsozialarbeit SSAV wird von einem optimalen Betreuungsverhältnis von 300 Kindern und Jugendlichen pro 80%-Stelle gesprochen, um das fachlich notwendige Beratungsangebot anbieten zu können. Basierend auf den Angaben der Schulsozialarbeitenden muss davon ausgegangen werden, dass die Betreuungsverhältnisse im Kanton Glarus deutlich überstiegen werden. Die Mehrheit der in der Schulsozialarbeit tätigen Mitarbeitenden gaben zu Protokoll, dass der ihnen zugetragenen Auftrag mit den bisherigen Betreuungsverhältnissen nicht oder nicht zufriedenstellend bearbeitet werden könne. Ebenfalls als problematisch wurde die fehlende Stellvertretungsregelung bezeichnet, die dazu führe, dass Mitarbeitende auch bei Krankheit ihre Beratungstermine wahrnehmen. Als weiterer kritischer Faktor wurden die Platzverhältnisse in den Schulhäusern genannt, welche nicht in jedem Fall den Anforderungen entsprächen. So müssten teilweise Beratungsgespräche in Zimmern geführt werden, in welchen Lehrpersonen ihre Lektionen vorbereiteten. Die Behebung dieses Umstandes liegt im Verantwortungsbereich der entsprechenden Gemeinden, gleichwohl ist es für die Sozialen Dienste zu empfehlen, den Umstand weiterhin zu beachten und in neu auszuhandelnden Zusammenarbeitsvereinbarungen mit den Gemeinden aufzunehmen.

Insbesondere von externen Stellen wurde angemerkt, dass Auftrag und das Konzept der Schulsozialarbeit stärker kommuniziert werden müssten, um die Wichtigkeit des Angebotes bei externen Partnerorganisationen zu betonen. Damit könnte auch die Frage der Abgrenzung der Aufgaben- und Zuständigkeitsgebiete der Schulsozialarbeit zu anderen Stellen (z.B. der KESB) geklärt werden.

Aus externer Sicht empfiehlt sich, die Schulsozialarbeit im Kanton Glarus zu evaluieren. Einerseits könnte dadurch geklärt werden, ob an der Zuordnung der Mitarbeitenden an den Stützpunkt Süd festgehalten werden soll. Zudem könnte überprüft werden, ob und wie die Schulsozialarbeit ihrem Auftrag gerecht wird. Als Drittes könnte näher geprüft werden, ob die Bildung einer kantonalen Fachstelle für Kinder- und Jugendliche weiterverfolgt werden sollte. Diese könnte zur Aufgabe haben, in Fällen ohne angezeigte zivilrechtliche Massnahmen niederschwellige Beratungen für Kinder- und Jugendliche anzubieten und zu koordinieren. Die Schulsozialarbeit könnte Teil dieser Fachstelle sein, das Beratungsangebot würde sich aber über das an die Schule geknüpfte Angebot ausdehnen.

4.2.4 Zusammenarbeit zwischen Administration und Sozialarbeit

Wie bereits beschrieben war es dem Expertenteam aufgrund der erhaltenen Daten nicht möglich, eine konkrete Erhebung des Verhältnisses zwischen Stellenprozente in der Sozialarbeit und den Stellenprozente der Administration pro geführtem Dossier je Stützpunkt vorzunehmen.

men. Insofern kann damit keine stichhaltige Aussage dazu gemacht werden, wie das Verhältnis von Sozialarbeitenden und Administration pro geführter Dossiers genau aussieht und was diesbezüglich anzupassen wäre. Dennoch lassen sich aufgrund der erhobenen Daten Aussagen zu Bereichen der Zusammenarbeit zwischen Administration und Sozialarbeit vornehmen.

Als *positive Aspekte* können genannt werden, dass die Administration der Sozialen Dienste Glarus aus sehr kompetenten und hilfsbereiten Mitarbeitenden zusammengesetzt ist, welche ihren Kernauftrag mit Effektivität und Effizienz bearbeiten. Der Kernauftrag zeichnet sich durch eine hohe Vielfältigkeit aus, was dazu führt, dass bei den Mitarbeitenden viel internes Wissen vorhanden ist. Die Mitarbeitenden der Administration und der Sozialarbeit verfügen untereinander über einen guten Umgang, welcher sich durch Kooperation und Kritikfähigkeit auszeichnet.

Als *Aspekte mit Optimierungsbedarf* können in erster Linie Aspekte der internen Abläufe genannt werden. 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 Buchhaltungsstelle bislang verunmöglicht. Ebenfalls an jedem Stützpunkt unterschiedlich gehandhabt wird die Aufgabenteilung zwischen Mitarbeitenden der Administration und der Sozialarbeit. Dies führt insbesondere bei jüngeren Mitarbeitenden zu Unklarheiten bezüglich der geltenden Prozesse.

Aus externer Sicht empfiehlt sich, die Art der Zusammenarbeit zwischen Administration und Sozialarbeit an allen drei Stützpunkten soweit möglich gleich zu handhaben. Hierfür wäre es notwendig, die geltenden Prozesse und Abläufe klar festzulegen. Damit könnte erreicht werden, dass die Aufgabenbereiche der Administration für alle einheitlich definiert sind und unter den Mitarbeitenden der Sozialarbeit ein verbindliches Vorgehen darüber besteht, welche Aufgaben sie an die Administration weitergeben können. Insbesondere für die Mitarbeitenden der Administration wäre dies mit einer hohen Entlastung verbunden. Zudem könnten so eine mögliche Fehlerquelle in der Fallbearbeitung entschärft werden. Bezüglich der hohen Zahl an zahlungsberechtigten Personen ist aus externer Sicht weniger die Einschränkung dieses Personenkreises angezeigt denn eine klare Regelung bezüglich Zuständigkeiten und Kompetenzen der zahlungsberechtigten Personen, auch was die Verbuchung von Eingängen und Einnahmen betrifft. .

4.3 Sicherung Teamkultur

Die Sozialen Dienste Glarus verfügen insgesamt betrachtet über eine stark ausgebaute Teamkultur. So wird denn durchgehend von den Mitarbeitenden dargelegt, dass sie Aspekte wie die Arbeitsatmosphäre oder die Art der Zusammenarbeit untereinander als Stärke der Sozialen Dienste betrachten. Aus externer Sicht kann ebenfalls bestätigt werden, dass bei den Sozialen Diensten Glarus ein wohlwollendes und unterstützendes Arbeitsklima herrscht.

Ansätze zur Weiterentwicklung der Teamkultur zeigen sich insbesondere in der Verankerung der Gefässe zum Wissensaustausch und zur Wissenssicherung unter den Mitarbeitenden. Zwar existieren viele Gefässe wie Intervision, Supervision, Veranstaltungen mit Fachinputs und Weiterbildungen. Aufgrund der Darlegungen im Rahmen der Mitarbeitergespräche muss allerdings festgestellt werden, dass die Wichtigkeit dieser Gefässe von den Mitarbeitenden unterschiedlich beurteilt wird und daher diese Angebote auch unterschiedlich genutzt werden. Um die bestehende gute Teamkultur der Sozialen Dienste auch in Zukunft sichern zu können, ist es daher aus externer Sicht empfehlenswert, die Gefässe wie Inter- und Supervision, aber auch andere Gefässe des Wissensmanagements, an allen Stützpunkten aufrecht zu erhalten und dabei gleich zu handhaben. Ebenso unterstützt die Bündelung der bestehenden Angebote im Bereich des Wissensmanagements die Sicherung des intern vorhandenen Wissens.

5 Fazit und Schlussfolgerungen

5.1 Zusammenfassung und Fazit

Nach erfolgter 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 zusätzlich erstellten Variante mit zwei Stützpunkten in den Gemeinden Glarus und Glarus Nord.

Die Mehrheit der befragten Personen steht einer Zusammenführung positiv bis sehr positiv gegenüber. Wie im Bericht dargestellt sehen die Befragten eine Vielzahl an Vorteilen und Chancen hinsichtlich einer Zusammenführung der drei an einen zentralen Standort.

Mögliche Herausforderungen und Risiken sowie geäußerte Bedenken hinsichtlich einer möglichen Zusammenführung beziehen sich vorwiegend auf die Harmonisierung der Abläufe und die Teamfindung, die bei einer erheblichen Vergrößerung des Teams eine Herausforderung darstellen dürften. Weiter stellt die Standortfrage eine der wesentlichen zu klärenden Fragen dar, welche sowohl für die Mitarbeitenden wie auch für die Klientel unter Umständen zu grossen Veränderungen führen kann. Daneben wird befürchtet, die Nähe zu einigen der Klient/innen zu verlieren. Dabei dürfte auch der Umstand eine Rolle spielen, dass insbesondere in der Gemeinde Glarus Süd ein Gefühl des „Abgehängt-werdens“ nicht auszuschliessen ist. Allerdings weist der Stützpunkt Süd gemäss den dort tätigen Mitarbeitenden bereits heute wenig bis kaum „Laufkundschaft“ auf. Zudem wurde von externen Stakeholdern mehrfach betont, dass dezentral angebotene und niederschwellig aufgestellte Leistungen im Bereich Beratung nicht auf eine derart grosse Nachfrage stossen, als dass eine Weiterführung der dezentralen Angebote angezeigt gewesen wäre. Insofern ist nicht davon auszugehen, dass der Wegfall eines Stützpunktes zu einem Verlust der Beratungsqualität der Sozialen Dienste führen würde. Die befürchtete verschlechterte Erreichbarkeit für die Klient/innen liesse sich dadurch abfedern, dass in den konzeptionellen Rahmenbedingungen der Fachbereiche Sozialberatung und Zivilrechtliche Massnahmen explizit auf das Angebot einer aufsuchenden Sozialarbeit verwiesen werden würde.

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. Dazu könnten Prozesse in den verschiedenen Fachbereichen vereinheitlicht werden. Dies würde zu einer Vereinfachung der Zusammenarbeit unter den einzelnen Fachbereichen führen, da die bisherige stützpunktübergreifende Kommunikation wegfallen würde. Auch für externe Anspruchsgruppen würde eine Zusammenführung der Stützpunkte dazu führen, dass sie ihre jeweiligen Ansprechpersonen einfacher finden würden. Aus Expertensicht kann also insgesamt festgehalten werden, dass eine Zusammenführung der drei Stützpunkte zu einer weiteren Steigerung der Qualität der geleisteten Arbeit führt. Das Schaffen von einheitlichen Prozessen in den Abläufen in der Administration, der Sozialarbeit und in der Zusammenarbeit dieser beiden Schnittstellen wäre ein zusätzlicher Baustein zur Sicherung der Qualität der geleisteten Arbeit und der damit erreichte Synergieeffekt würde sicherlich zu einer Effizienz- wie auch Effektivitätssteigerung führen. Einerseits monetär, aber auch mit grösserer Wirkung fachlicher Art.

Zusammenfassend kann daher aus externer Sicht gefolgert 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. Insbesondere bei der Mitarbeitenden und den externen Partnerorganisationen waren in der Phase der Datengewinnung für die vorliegende Analyse keine grossen Widerstände erkennbar. Im Gegenteil 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.

Basierend auf dem zugänglichen Zahlenmaterial war eine detaillierte Kosten-Nutzen-Aufstellung der Variante Zusammenführung nicht möglich. Es ist aber davon auszugehen, dass eine Zusammenführung der drei Stützpunkte mittelfristig eher zu leichten Einsparungen führen dürfte. Längerfristig würde sich der effektivere Umgang mit Ressourcen allerdings sicher auszahlen.

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 empfehlen wir, die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für eine mögliche Zusammenführung abzuklären und, so weit als möglich, vorzubereiten. Ebenfalls wäre es bei einer Absicht einer Zusammenführung sehr wichtig, hierbei die fachlichen und organisationsbezogenen Aspekte von Fusionen zu berücksichtigen und die verschiedenen Schritte äusserst genau zu planen. Nicht zu vergessen wäre dabei auch die schrittweise und offene Kommunikation der betroffenen Personen, der Anspruchsgruppen wie auch der Bevölkerung.

5.2 Empfehlungen

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die erhobenen Themenbereiche und die daraus abgeleiteten Empfehlungen. Sie verfügt über die folgenden vier Spalten:

- 1) Themenbereiche: Hier sind die Themenbereiche aufgeführt, welche als Stärken und Schwächen sowie als Risiken aufgeführt worden sind.
- 2) Lösungsmöglichkeiten: Hier ist dargestellt, welche Möglichkeiten aus externer Sicht zur Lösung resp. Beibehaltung der angesprochenen Stärken, zur Risikominderung sowie zur Bearbeitung der festgestellten Schwächen angezeigt scheinen.
- 3) Dringlichkeit: Ebenfalls aus Sicht der Verfassenden des Berichtes ist festgehalten, wie dringlich der festgestellte Handlungsbedarf einer Bearbeitung und Umsetzung zuzuführen ist und welche Prioritäten dabei zu setzen sind. Es werden hierfür folgende Abkürzungen verwendet:
 - So = sofort
 - S = schnell
 - Mf = mittelfristig
 - Lf = längerfristig
- 4) Zuständigkeit/Ebene: Hier ist dargelegt, welche Ebene (operativ / strategisch) für die Klärung resp. Optimierung der festgestellten Schwächen und Risiken zuständig ist.
 - Op = operativ
 - St = strategisch

Zu verweisen ist darauf, dass die Optimierungsvorschläge bezüglich der festgestellten Stärken zwar als wichtig, aber gleichzeitig als weniger prioritär als die Bearbeitung der festgestellten Schwächen und Risiken erachtet werden.

Anzumerken ist zudem, dass verschiedene Massnahmen einander bedingen oder sich mit der Zeit und den eingeleiteten Veränderungen einstellen. Deshalb finden sich in untenstehender Tabelle auch gewisse Wiederholungen.

Tabelle 10: SWOT-Analyse

	Themenbereiche	Lösungsmöglichkeiten	Dringlichkeit	Ebene
Stärken und Chancen				
1		Die Stärken sind beizubehalten und „best resp. good practices“ zwischen den Teams auszutauschen und, wo sinnvoll, gesamthaft zu standardisieren.		
2	Kantonalisierung			
3	Grösse der Sozialen Dienste			
4	Führungsqualitäten Leitung Soziale Dienste			
5	Qualifikation der Mitarbeitenden			
6	Teamkultur			
7	Akzeptanz in der Bevölkerung			
8	Erreichbarkeit für die Klient/innen			
Risiken und Herausforderungen				
9	Zuteilung der Fachbereiche an die Stützpunkte	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.	m	op
10	Zuordnung Bewährungshilfe	Um den räumlichen Konflikt mit der Opferberatungsstelle zu lösen, wird eine Zuordnung des Fachbereichs der Bewährungshilfe an einen anderen Stützpunkt empfohlen.	s	st
11	Gestaltung der Wartebereiche	Die Gestaltung und Einrichtung der Wartebereiche könnte angepasst werden, um den Daten- und Persönlichkeitsschutz im Anmelde- und Wartebereich sicherstellen zu können.	m	op
12	Arbeitsbelastung für Sozialarbeitende	Die kommunizierte hohe Arbeitsbelastung könnte durch ein Monitoring erfasst werden, um die Arbeitszufriedenheit hoch halten zu können.	s	st / op
13	Interne Gefässe wie Supervision und Intervention	Gefässe wie Inter- und Supervision würden eine grössere Wirkung entfalten, wenn sie in allen Stützpunkten der Sozialen Dienste gleich gehandhabt werden würden.	m	op
14	Unklare Handlungsabläufe	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.	s	op / st
15	Schnittstelle zwischen Administration und Sozialarbeit	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.	s	op / st

	Themenbereiche	Lösungsmöglichkeiten	Dringlichkeit	Ebene
16	Spezifisches Fachwissen bei den Sozialarbeitenden	Für komplexere Fälle in gewissen Fachbereichen ist sicherzustellen, dass geeignete Mitarbeitenden über das zusätzlich benötigte Fachwissen verfügen bzw. sich dieses aneignen sowie anderen Mitarbeitenden vermitteln können.	s	op
17	Einheitliche Standards in der Beratung / Konstanz der fachlichen Qualität	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.	m	op
18	Trennung Aufgabenbereiche Soziale Dienste und KESB	Die Aufgabenteilung und die Zuständigkeiten der Sozialen Dienste und der KESB sollten geklärt und ein gemeinsames Verständnis entwickelt und dieses gepflegt werden.	s	op
19	Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Stützpunkten	Für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit der drei Stützpunkte wäre die Einführung klar definierter Austausch- und Kommunikationsabläufe zu prüfen.	s	st / op
Schwächen und Lücken				
20	Unterschiedliche Führungsverständnisse der einzelnen Stützpunktleitenden	Es wäre sicherzustellen, dass die Stützpunktleitenden der drei Stützpunkte über ein gleiches Führungs- und Qualitätsverständnis verfügen und dies ihren Mitarbeitenden klar kommunizieren können.	so	st
21	Unzureichende Rechtsberatung	Zur Entlastung der Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen wäre die Erweiterung und Vereinheitlichung der Rechtsberatung zu prüfen, evtl. durch eine externe Lösung.	s	st
22	Örtlichkeit Opferberatung	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.	so	st / op
23	Konzept für Sozialberatung	Die Leistungen der Sozialberatung könnten in einem Konzept definiert und den internen wie externen Stakeholdern kommuniziert werden.	s	st
24	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.	s	st / op
25	Stellvertretungsregelung	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.	s	op

6 Literatur- und Materialienverzeichnis

- Bachert, Robert (2010): Controlling in der Nonprofit-Organisation. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Badelt, Christoph (Hrsg.) (2007): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brack, Ruth (1996): *Das Arbeitspensum in der Sozialarbeit*. Bern: Haupt.
- Brack, Ruth; Geiser, Kaspar (Hgg.) (2009): *Aktenführung in der Sozialarbeit: Vorschläge für die kundenbezogene Dokumentation als Beitrag zur Qualitätssicherung*. Bern: Haupt.
- Bruhn, Manfred (2013): Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen – Grundlagen, Planung, Umsetzung, Kontrolle. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Donabedian, Avedis (1980): *The Definition of Quality and Approaches to its Assessment. Explorations in Quality Assessment and Monitoring, Volume I*. Health Administration Press, Ann Arbor Michigan.
- Eschenbach, Rolf; Horak, Christian (2003): *Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Häfeli, Christoph (Hg.) (2008): Das Schweizerische Sozialhilferecht. Rechtsgrundlagen und Rechtsprechung. Luzern: Interact.
- Müller, Stefan; StremLOW, Jürgen (2006). *Ein Monitoring für das Sozialwesen in der Schweiz – theoretische Grundlagen und Untersuchungen zur Sozialpolitik der Kantone der Zentralschweiz*. Dissertation, Universität Zürich.
- Pracht, Arnold (2002). *Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen: Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich*. Weinheim: Juventa.
- Rimmele, Sabine; Näpfli, Nadine (2012). *Sozialdienste managen. Leitfäden für kleine und mittelgrosse Sozialdienste*. Luzern: Interact.
- Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2014): *Das St. Galler Management-Modell*. 4. Generation - Einführung. 1. Aufl. Bern: Haupt.
- Schedler, Kuno; Proeller, Isabella (2011): *New Public Management*. 5., korrigierte Aufl. Bern: Bern.
- Schedler, Kuno; Rüegg-Stürm, Johannes (2013): *Multirationales Management*. Bern: Haupt.
- Schreyögg, Georg (2003). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.