

# Das Bonus-Malus-System in der wirtschaftlichen Sozialhilfe im Kanton Bern

**Im Rahmen der Teilrevisionen des Finanz- und Lastenausgleichs zwischen Kanton und Gemeinden, des Sozialhilfegesetzes und der Sozialhilfeverordnung wurde 2012 im Kanton Bern ein Modell eingeführt, das in der Sozialhilfe Anreize für mehr Kosteneffizienz setzen soll: das Bonus-Malus-System. In ihrer Master-Thesis hat Melanie Germann-Hänni untersucht, inwiefern die Einführung dieses Systems erste Auswirkungen zeigt.**



**Melanie Germann-Hänni**  
Dozentin  
melanie.germann@bfh.ch

Im Rahmen des neuen Bonus-Malus-Systems werden für die Sozialdienste unter Berücksichtigung von drei exogenen Faktoren (Anteil Bezügerinnen und Bezüger von Ergänzungsleistungen, Anteil Ausländerinnen und Ausländer, Bevölkerungsdichte) Normkosten für die wirtschaftliche Sozialhilfe errechnet. Bei einer Abweichung der effektiven Kosten von den Normkosten von mehr als 30% werden die betroffenen Gemeinden mit einem finanzwirksamen Bonus belohnt resp. mit einem Malus bestraft.

## **Ziel: mehr Kosteneffizienz**

Gemäss den politischen Zielen soll das neue Anreiz- und Steuerungssystem für mehr Kosteneffizienz in der individuellen Sozialhilfe sorgen. Das neue System stellt eine wesentliche Veränderung in den sozialpolitischen und ökonomischen Kontextbedingungen der Sozialdienste im Kanton Bern dar.

In der Master-Thesis wurde untersucht, inwiefern diese Kontextveränderungen erste Auswirkungen auf das strategische Management, die Organisation, das Human Resources Management, das Controlling und die Qualität ausgewählter Sozialdienste sowie deren Versorgungssysteme haben. Veränderungen auf diesen Managementebenen wurden anhand des Luzerner Managementmodells mit einem explorativen, qualitativen Forschungsdesign untersucht. Dazu wurden fünf Sozialdienstleitende mit einem offenen Leitfadenterview befragt.

## **Beträchtliche Verunsicherungen**

Wie aufgrund der laufenden Einführungsphase zu erwarten war, zeigen die Ergebnisse, dass noch keine konkreten Anpassungsprozesse in den Sozialdiensten erfolgt sind. Die Ankündigung dieses Systems hat aber auf der Ebene der Sozialdienstleitung sowie auf jener der Sozialarbeitenden beträchtliche Verunsicherungen ausgelöst. In allen fünf untersuchten Sozialdiensten wurden Überlegungen für Einsparungen in der Sozialhilfe gemacht, dies vorwiegend bei den finanziellen Leistungen für die Klientinnen und Klienten oder im buchhalterischen Bereich. Überlegungen zur Optimierung von Managementprozessen und Strukturen in den einzelnen Diensten konnten nicht oder nur am Rande festgestellt werden. Die Leiterinnen und Leiter begründen dies mehrheitlich mit den gleichzeitig laufenden Kontextveränderungen in der Sozialhilfe und im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes sowie mit der Ressourcenknappheit (wenig Zeit, hohe Belastung). Weiter machen die Ergebnisse deutlich, dass aus Sicht der Sozialdienstleitenden zwischen Sozialdienst und Sozialbehörde eine Interpretationsdifferenz bezüglich des Bonus-Malus-Systems besteht. Während

die Sozialdienste das neue System als politisches Steuerungsinstrument betrachten, würden die Sozialbehörden die Ergebnisse des Bonus-Malus-Systems als Indikator für «gute» Sozialarbeit sehen.

## **Umsetzung sorgfältig begleiten**

Die Befunde dieser explorativen Analyse geben erste Hinweise darauf, dass die Einführung des Bonus-Malus-Systems und die geplante Veröffentlichung der Ergebnisse den Druck auf die Sozialdienste erhöhen und bestehende Herausforderungen wie Personal- und Rekrutierungsschwierigkeiten noch zusätzlich verschärfen. Demnach muss die Organisation, Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen dem Sozialdienst und der Behörde sowie die Ressourcenausstattung (z.B. Leitungsanteil) als entscheidend erachtet werden für eine qualitativ gute und kostenbewusste Sozialhilfe. Es empfiehlt sich aus Sicht der politischen Akteurinnen und Akteure auf der kantonalen wie kommunalen Ebene sowie aus einer Professionsperspektive, die Umsetzung des Bonus-Malus-Systems unter einem Qualitätsaspekt sorgfältig zu begleiten und flankierende wie stützende Massnahmen zu entwickeln. Es wäre hilfreich, den Sozialdiensten Instrumente zur Optimierung von Strukturen und Managementprozessen zur Verfügung zu stellen. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die Einführung des Bonus-Malus-Systems nicht aufgrund von mehr Kosteneffizienz zu einem Qualitätsabbau in der Sozialhilfe im Kanton Bern führt. ■