

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 116 (2019)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Ressourcen- und Controllinginstrument in der Stadt Luzern bewährt sich  
**Autor:** Liembd, Stefan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-865616>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.04.2025

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

# Ressourcen- und Controllinginstrument in der Stadt Luzern bewährt sich

Der Luzerner Stadtrat hat 2011 für den Kindes- und Erwachsenenschutz und 2014 für die Sozialhilfe ein Ressourcen- und Controllinginstrument eingeführt. 2018 wurden erstmals Anpassungen am Instrument vorgenommen, doch bekräftigte der Stadtrat seinen Beschluss, grundsätzlich daran festzuhalten. Das Instrument hat sich für die Sozialen Dienste bewährt.

Regelmässige Diskussionen, wie viele Fälle pro Stelle Soziale Arbeit geführt werden müssen, hatten 2010 schliesslich dazu geführt, dass der Stadtrat eine Projektgruppe einsetzte. Diese hatte folgenden Auftrag:

- Die Entscheidungsträgerinnen und -träger erhalten eine fundierte und auf alle Bereiche des Vormundschaftswesens anwendbare Grundlage für die Stellenplanung und -besetzung. Das Instrument wird für die Stellenbesetzung angewendet (sowohl für den Stellenaufbau wie für einen allfälligen Stellenabbau).
- Das Instrument dient als Grundlage für die Finanzplanung.
- Es liegen Controllinginstrumente für die Führung der Amtsvormundschaft, des Sekretariats der Vormundschaftsbehörde und des Kinder- und Jugendschutzes vor.

Angesichts der bevorstehenden Veränderungen im Kindes- und Erwachsenenschutz wurde die damalige Vormundschaftsbehörde nach Projektbeginn wieder aus dem Projekt ausgeschlossen. In den Projektgremien waren nicht nur Mitarbeitende der Dienstabteilungen Kinder Jugend Familie und Soziale Dienste (damals Amtsvormundschaft) vertreten, sondern auch der Dienstabteilungen Personal und Finanzen. Diese breite Zusammensetzung hat sicherlich dazu beigetragen, dass der Stadtrat dann per Juni 2011 ein Ressourcen- und Controllinginstrument in Kraft setzen konnte, welches auch heute noch akzeptiert wird. Nach der Gründung der Dienstabteilung Soziale Dienste (im Jahre 2013, Zusammenschluss der Dienstabteilungen Amtsvormundschaft und Sozialamt) weitete der Stadtrat im Jahr 2014 die Ressourcensteuerung auch auf die Sozialhilfe, Bereich Langzeitberatung, aus.



Das Luzerner Ressourcen- und Controllinginstrument hat zwei Funktionen. Einerseits regelt es die personellen Ressourcen der Sozialarbeitenden und der Sachbearbeitenden für die Bearbeitung der Fälle, andererseits ist es im Kindes- und Erwachsenenschutz auch ein Fallsteuerungsinstrument. Die Fallsteuerung in der Sozialhilfe, welche nie mit dem Ressourcen- und Controllinginstrument verknüpft war, ist nicht mehr aktiv.

## Grundlagen des Ressourcensteuerungsinstruments

Grundlagen des Ressourcensteuerungsinstruments sind die Jahresarbeitszeit (aktuell 1600 Nettoberatungsstunden), die Sollgrösse und die Anzahl Fälle, die auf eine 100 %-Stelle Sozialarbeit geführt werden müssen. Diese Parameter sehen aktuell wie folgt aus:

---

### Erwachsenenschutz

Aktuelle Sollgrösse: 1049

Sozialarbeit:  
86 Fälle auf eine 100 %-Stelle Sozialarbeit

Administration:  
85 % Administration auf eine 100 %-Stelle Sozialarbeit

---

### Kindes- und Jugendschutz

Aktuelle Sollgrösse: 637 Fälle

Sozialarbeit:  
65 Fälle auf eine 100 %-Stelle Sozialarbeit

Administration:  
50 % Administration auf eine 100 %-Stelle Sozialarbeit

---

### Sozialhilfe, nur Langzeitberatung

Aktuelle Sollgrösse: 1279 Fälle

Sozialarbeit:  
92 Fälle auf eine 100 %-Stelle Sozialarbeit

Administration:  
50 % Administration auf eine 100 %-Stelle Sozialarbeit



Vier Falltypen für die Bemessung des Beratungsaufwands  
Bilder: Palma Fiacco

### Ressourcensteuerung im Kindes- und Erwachsenenschutz

Für die Schaffung von neuen Stellen bzw. für den Abbau von Stellen gilt folgender Mechanismus:

- Werden während sechs aufeinanderfolgenden Monaten beim Erwachsenenschutz 43 bzw. beim Kinder- und Jugendschutz 34 Mandate weniger oder mehr als die Soll-Grösse geführt, wird eine Stellenaufstockung bzw. ein Stellenabbau vorgenommen.
- Bis 35 Mehrmandate im Erwachsenenschutz und bis 25 Mehrmandate im Kinder- und Jugendschutz werden nicht kompensiert.
- Ab 35 bis 45 Mehrmandate im Erwachsenenschutz und ab 25 bis 35 Mehrmandate im Kinder- und Jugendschutz während sechs aufeinanderfolgenden Monaten können nicht kompensierbare Mehrzeiten oder kurzfristige Stellenaufstockungen bewilligt werden.

### Ressourcensteuerung in der Sozialhilfe

- Werden während sechs aufeinanderfolgenden Monaten 74 Dossiers mehr als die Soll-Grösse geführt, wird eine Stellenaufstockung vorgenommen.
- Bei bis zu 50 Mehrdossiers gibt es keine Kompensation.
- Bei mehr als 51 Mehrdossiers während sechs aufeinanderfolgenden Monaten können nicht kompensierbare Mehrzeiten oder kurzfristige Stellenaufstockungen bewilligt werden.
- Werden während sechs aufeinanderfolgenden Monaten 74 Dossiers weniger als die Soll-Grösse geführt, wird ein Stellenabbau vorgenommen.

### Ressourcensteuerung im Alltag

Im Bereich Existenzsicherung werden die Fallzahlen der aktiven Fälle in der Langzeitberatung monatlich erfasst. Die aktuelle Soll-Grösse von 1279 Fällen wird mit der Fallzahl der aktiven Fälle verglichen. Per Ende Juni 2019 betrug die Fallzahl der aktiven Fälle 1264. Das sind 15 weniger als die Soll-Grösse. Wären es aber während sechs aufeinanderfolgender Monate 74 Fälle weniger, müsste der Sozialdienst in der Sozialhilfe eine Stelle abbauen.

### Bewilligung bzw. Besetzung von neuen Stellen

Bis zur Umstellung auf das Harmonisierte Rechnungsmodell 2 (HRM2) bewilligte der Stadtrat zusätzliche Stellen aufgrund der Parameter in der Ressourcensteuerung. Der Stadtrat bewilligte diese aber nur befristet. Im Hinblick auf HRM2 hat der Grosse Stadtrat (Parlament) im November 2017 die befristet bewilligten Stellen in unbefristete Stellen umgewandelt. Seit 2019 arbeitet die Stadtverwaltung nun mit HRM2 und die Bewilligung für die finanziellen Mittel für neue Stellen müssen dem Parlament vorgelegt werden. Bei der Behandlung des Budgets 2019 im November 2018 bewilligte das Parlament die budgetierten Stellen für die Sozialhilfe problemlos. HRM2 hat den Umgang mit der Ressourcensteuerung für die verantwortlichen Personen anspruchsvoller gemacht. Praktisch ein Jahr im Voraus muss abgeschätzt werden, wie sich die Fallzahlen entwickeln werden. Für das Budget 2020 mussten bereits im Dezember 2018 erste Hochrechnungen vorgelegt werden, damit zusätzliche Stellen überhaupt die Aufnahme ins Budget 2020 fanden. Im Mai 2019 wurden die getroffenen Annahmen an der Budgetverhandlung mit der Finanzverwaltung überprüft und konkretisiert und die Zahlen dann definitiv ins Budget aufgenommen.

### Würdigung und Perspektiven Erwachsenenschutz und die Sozialhilfe

Auf Anfang 2019 senkte der Stadtrat die Anzahl Fälle für eine 100 %-Stelle sowohl im Erwachsenenschutz wie auch in der Sozialhilfe (Erwachsenenschutz: von 90 auf 86 Fälle / Sozialhilfe: von 97 auf 92 Fälle). Durch diese Reduktion konnten zwar mehr Stellen geschaffen werden, doch die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter nehmen die Reduktion in ihrem Alltag praktisch nicht wahr. Vergleicht man den Erwachsenenschutz mit anderen Berufsbeistandschaften und Mandatszentren, ist die Anzahl Fälle, die mit einem Vollzeitpensum zu bewältigen sind, in Luzern immer noch hoch. Konsequenterweise beinhaltet das Luzerner System nicht nur einen Mechanismus für die Stellen in der Sozialen Arbeit, sondern auch für jene in der Administration. Diesem Umstand ist es zu verdanken, dass wenigstens innerhalb der Bereiche Erwachse-



Steigt die Anzahl der Dossiers stark über die definierte Sollzahl an, werden im Luzerner Sozialdienst Stellen aufgestockt.

Bild: dpa

→ nenschutz und Sozialhilfe (Langzeitberatung) die zwei Berufsgruppen nicht gegeneinander ausgespielt werden.

Es zeichnet sich nun aber ab, dass das Instrument überarbeitet werden muss. Einerseits muss die Jahresarbeitszeit überprüft werden, andererseits müssen aufgrund von neuen Gesetzen die sozialarbeiterischen Dienstleistungen und die dafür benötigte Zeit überprüft werden. Es liegt bisher noch kein Projektauftrag vor für diese Überprüfung.

### Controllinginstrument im Kindes- und Erwachsenenschutz

Im Controllinginstrument (Mandatsbewirtschaftungssystem) wurden vier Falltypen definiert und jedem Falltyp wurde eine Anzahl Stunden zugeteilt, die für die Bearbeitung der verschiedenen Arten von Beistandschaft notwendig sind. Die vier Falltypen sind wie folgt definiert:

- Typ A: Beim Falltyp A handelt es sich um ein gut funktionierendes Mandat mit wenig Beziehungspflegeaufwand in einem geordnetem Sozialsystem. Es sind Klientinnen und Klienten, die selbstständig wohnen oder dauerhaft platziert sind, die in der Stadt Luzern und/oder in der Nähe wohnhaft sind und/oder bei denen der Beratungs- und Betreuungsbedarf delegiert ist. Für die Führung eines Mandats des Typs A können acht Stunden pro Jahr eingesetzt werden.
- Typ B: Beim Falltyp B handelt es sich um Klientinnen und Klienten jeglichen Alters in einer eigenen Wohnung oder in Institutionen mit Mehrfachbedürftigkeit, die zur Lebensstrukturstützung eine regelmässige Präsenz benötigen (Standortbestimmungen, Kurzinterventionen), die aber grundsätzlich kooperativ, nicht dauerhaft akut gefährdet sind und in einer relativ beständigen Struktur leben. Für die Führung eines Mandats des Typs B können 16 Stunden pro Jahr eingesetzt werden.
- Typ C: Beim Falltyp C handelt es sich um Menschen jeglichen Alters mit Mehrfachbedürftigkeit mit einem Betreuungsnetz in der eigenen Wohnung oder häufig in Fremdobhut, bei denen Präsenz intensiv gefordert ist und ein ausgewiesener Bera-

tungsbedarf besteht. Die Klientinnen und Klienten und/oder das System sind wenig kooperativ, die Problematik ist dauernd akut und die Lebensstruktur lässt sich kaum längerfristig stabilisieren. Interventionslösungen sind ersichtlich, diese lassen sich aber nur schwer realisieren. Für die Führung eines Mandats des Typs C können 33 Stunden pro Jahr eingesetzt werden.

- Typ D: Beim Falltyp D handelt es sich um ein hochkomplexes Mandat betreffend Klienten in einem länger dauernden kritischen Zustand (Mehrpersonensystem in Dauerkrise), die einen erheblichen Zeitaufwand mit sich bringen. Akute Präsenz und Handlungsinterventionen über längere Zeit sind erforderlich, trotzdem sind kaum Lösungen ersichtlich oder realisierbar. Für die Führung eines Mandats des Typs D können 50 Stunden pro Jahr eingesetzt werden.

Die Berufsbeiständigen und -beistände des Erwachsenenschutzes und des Kinder- und Jugendschutzes überprüfen regelmässig die aktiven Fälle und weisen jedem Fall einen Falltyp zu. Der Vergleich der effektiv notwendigen Zeit für die Bearbeitung der Fälle aufgrund der regelmässigen Zuteilung nach den vier Falltypen mit den Nettoberatungsstunden, heruntergebrochen auf die einzelnen Beistandspersonen, zeigt auf, welche Beistandspersonen Kapazität für die Aufnahme von neuen Fällen haben. Diese Information ist wichtig für die Zuteilung der neuen Mandate durch die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) der Stadt Luzern. Neben der Information über die vorhandenen Kapazitäten für die Fallverteilung bietet das Mandatsbewirtschaftungssystem für die vorgesetzten Ressort- und Bereichsleitungen auch die Grundlage zur fachlichen Auseinandersetzung mit den einzelnen Beistandspersonen über deren Arbeitsweise und die Qualität der Fallführung. ■

Stefan Liemdb

Leiter Soziale Dienste Stadt Luzern