

Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 65 (1994)
Heft: 7

Artikel: Ein Modell der Leistungsvereinbarung : soziale Leistung : Inhalt, Anerkennung, Wertausgleich
Autor: Naegeli, Konrad / Sprenger, Werner
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-812209>

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 22.01.2026

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

Ein Modell der Leistungsvereinbarung

SOZIALE LEISTUNG: INHALT, ANERKENNUNG, WERTAUSGLEICH

Von Konrad Naegeli und Werner Sprenger, Schürmatt, Zetzwil

Was führte zur Gründung der Schürmatt? Die moralisch-ethische Basis der tätigen Nächstenliebe und die Haltung, den Schwächeren als gleichberechtigten Mitmenschen anzunehmen.

Womit wurde die Schürmatt errichtet? Mit Mitteln der privaten und öffentlichen Hand.

Was ist wichtiger – die ideelle oder die materielle Basis? Es braucht beides – untrennbar. Es braucht den Willen zur Tat und die Möglichkeit, die Tat zu tun. Eine Idee ohne materielle Mittel verkommt zu einem Luftschloss, eingesetzte Geldmittel, Kraft und Energie ohne leitende Idee verpuffen sinnlos.

“ Mit der Polarisierung der ideellen und materiellen Werte ist nichts gewonnen. ”

Inhaltliche Fragen beeindrucken und beflügeln Beteiligte und deren Umfeld oft stärker als die Mittel zum Zweck. Es ist daher nachvollziehbar, dass sich daraus oft eine Überbetonung der ideellen Werte ergibt. Wenig sinnvoll ist aber, daraus eine Streitfrage zu machen.

Materielle Werte sind Voraussetzung, um ideelle Werte für Dritte spürbar und nutzbar zu machen, genauso wie sich umgekehrt ohne eine zündende Idee in der Regel keine Mittel finden. Es ist also folgerichtig, wenn auf dem heutigen Niveau der pädagogischen und andragogischen Arbeit in der Schürmatt, basierend auf Leitbild und Konzepten, die Entwicklung der Beziehungen zu den privaten und öffentlichen Geldgebern angegangen wird.

Zur Sicherung des Erreichten im sozialen Bereich sind gezieltes wirtschaftliches Denken und Handeln erforderlich. Zudem erfordert die Umsetzung der skizzierten Modelle rasches und radikales Umdenken.

Kennzeichnend für die Mehrzahl der Regelungen sind Kann-Formulierungen, sowohl auf Gesetzes- als auch auf Dekrets- und Verordnungsebene. Labile und reaktive Faktoren (1) herrschen vor. Dies gilt für das Gemeinwesen (Gemein-

de, Kanton, Eidgenossenschaft) wie auch für die privaten sozialen Unternehmen. Je nach Anspruchsgruppe (Kinder, Erwachsene) variiert zudem die Regeldichte enorm. Die daraus entstehenden Risiken werden mehrheitlich durch die sozialen Unternehmen getragen. Sie erbringen heute soziale Leistungen ohne genügende Sicherheit betreffend Refinanzierung. Das unternehmerische Risiko lastet einseitig auf den sozialen Einrichtungen.

Aber auch das Gemeinwesen trägt ein Risiko. Jenes nämlich, der ungenügenden Wertschöpfung aus den zur Verfügung gestellten Geldern.

Die Beziehung zwischen dem sozialen Unternehmen und dem Gemeinwesen wird durch so viele labile Faktoren geprägt, dass sich für beide Seiten zu wenig Sicherheiten ergeben. Den labilen Faktoren stehen zudem eine ungenügende Anzahl träger oder aktiver Faktoren (2) gegenüber. Um die Leistungserbringung gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen zu sichern, ist die Prüfung des Modells der Leistungsvereinbarung angezeigt. Leistungen und Gegenleistungen werden darin präzise umschrieben.

Von der Abhängigkeit zur Partnerschaft

Der Abschluss einer Leistungsvereinbarung erfordert die Definition folgender Elemente:

Partner: die Partner und ihre Kompetenzen müssen klar umschrieben werden. In unserem Fall sind dies das soziale Unternehmen Stiftung Schürmatt einerseits und die eidgenössischen und kantonalen Instanzen andererseits. Die jeweiligen Verantwortlichkeiten aller Partner müssen geklärt sein.

Leistungsauftrag: Die Definition des Leistungsauftrages erfordert eine Beschreibung der Anspruchsgruppen (unter anderen direkt Betroffene, Organisation Behörden, Öffentlichkeit), für welche das Leistungsangebot erbracht wird. Behinderungsarten, Altersgruppen und geografische Merkmale (Wohnsitz) sind Hauptpunkte und zugleich wichtige Steuerungselemente für eine lückenlose Versorgung.

Die zu erbringenden Leistungsarten sind präzise zu fassen, denn sie bilden die Grundlage für die Quantitäts- und Quali-

tätsbemessung. Die Leistungsarten in unserem Fall sind:

- interne Belegungstage Kinder
- externe Belegungstage Kinder
- interne Betreuungstage Erwachsene
- externe Betreuungstage Erwachsene

Qualität: Die Qualität einer sozialen Dienstleistung muss für deren Legitimation reflektiert und kontrolliert werden. Die Qualitätssicherungsinstrumente müssen auf allen Systemebenen eingesetzt werden. Auf der Ebene Klient – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der sozialen Unternehmung besteht zumindest im Sonderschulbereich mit dem Inspektoratswesen ein eingeführtes Instrument. Für weitere Klientengruppen muss dies erarbeitet werden.

Für die Qualitätssicherung auf der Ebene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Organisation können vorhandene Personalbeurteilungsinstrumente eingesetzt oder adaptiert werden.

Für die Qualitätsbeurteilung auf der Ebene des sozialen Unternehmens bestehen heute bereits handhabbare Instrumente (3) oder standardisierte Vorgaben (4), die für den spezifischen Einsatz adaptiert werden können.

Quantität: Diese wird in Belegungstagen oder -stunden festgelegt.

Von diesem «Modell Leistungsvereinbarung» ausgehend, lassen sich folgende Vorschläge skizzieren:

1. Die sozialen Unternehmen müssen ihre Leistungen deklarieren.
2. Die hauptfinanzierende Instanz hat sich einen Überblick über die effektiven Bedürfnisse zu verschaffen.
3. Die Leistungsaufträge werden aus den regionalen Bedürfnissen abgeleitet.
4. Zur Steuerung des Angebots bei einer regionalen Unterversorgung werden Baubeiträge in die Normkosten integriert.
5. Ein Instrument zur Überprüfung der sozialen Leistung muss aufgebaut werden (im Sinne des Inspektoratswesens).

Abgeltung/Wertausgleich: Der Wert eines Belegungstages oder einer Belegungsstunde wird zu Beginn eines Betriebsjahres mit den kantonalen Instanzen ausgehandelt und festgelegt (Fix- oder Normkosten [5]). Die Auszahlung der Betriebsbeiträge erfolgt unmittelbar aufgrund der effektiv erbrachten Leistungen. Sind die effektiven Kosten der Organisation tiefer als vorgesehen, so profitiert sie. Liegen sie höher, so hat das Unternehmen den Verlust zu tragen. All-fällige Baubeiträge werden in diese Normkosten integriert (6). Damit erhalten die Unternehmen die Möglichkeit, sich bei erfolgreicher Geschäftsführung weiter zu entwickeln.

Die Auswirkungen dieses Modells

Auf das Gemeinwesen: Die Kostentransparenz wird verbessert. Doppelspurig-

keiten können damit vorzeitig weitgehend vermieden werden. Das Gemeinwesen erhält einen verlässlichen Partner zur Abdeckung seiner Bedürfnisse.

“Das unternehmerische Risiko lastet einseitig auf den sozialen Einrichtungen.”

Auf das soziale Unternehmen: Das Unternehmen muss und kann beweglicher werden. Innerbetrieblich bedingt dies eine klare Organisation, niedergeschriebene Leitbilder, Konzepte und Qualitätssicherungsinstrumente. Die Marktbedürfnisse werden besser befriedigt. Die Möglichkeit und Notwendigkeit der Reservebildung und der damit ver-

bundenen Entwicklungsfähigkeit schafft hohe, aber zugleich ansprechende Anforderungen für die Unternehmensführung.

Auf die Anspruchsgruppen: Die Koordination und Lenkung des Dienstleistungsangebots verbessert die Versorgung. Die Anwendung von Qualitätssicherungsinstrumenten verbessert die Dienstleistungsqualität.

Literatur:

1,2,3) Qualitäts-Check, in: Bemessung der Dienstleistungsqualität von Organisationen für erwachsene, geistigbehinderte Menschen im Kanton Aargau – Sprenger, Zetzwil 1993.

4) Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems, Leitfaden für Dienstleistungen, DIN ISO 9004-2-Deutsches Institut für Normung (DIN), Berlin 1992.

5,6) Finanz- und Lastenausgleich im Kanton Zürich – Buschor/Schedler/Stäger, Bern 1993. ■

Interview mit den Konzept-Autoren

QUALITÄT: ABDECKEN DER BEDÜRFNISSE ALLER ANSPRUCHSGRUPPEN

Von Eva Johner Bärtschi

Die Fachzeitschrift Heim führte ein Gespräch mit Konrad Naegeli, Gesamtleiter der Stiftung «Schürmatt», Zetzwil AG, und Werner Sprenger, Bereichsleiter Soziale und Medizinische Dienste, welche gemeinsam das vorstehende Modell einer Leistungsvereinbarung verfasst haben. Dies ist ein möglicher Weg zur Neuordnung der Beziehungen zwischen privatem und sozialem Unternehmen und Gemeinwesen.

Hat die «Schürmatt» dieses Modell bereits eingeführt?

Naegeli: Wir haben im Moment noch gar nichts einführen können – das wird von den Partnern abhängen. Was gute Aussichten auf Einführung hat, ist das Leitbild, das sich der Kanton Aargau in diesem Bereich gibt. Es wird im Augenblick auf höchster politischer Ebene diskutiert und dann in die Vernehmlassung geschickt werden. Als Mitglied der Arbeitsgruppe, die dieses Leitbild entwickelt hat, habe ich dort Anliegen einbringen können.

Was heisst das: «Qualität einer sozialen Dienstleistung»?

Naegeli: Qualität eines sozialen Unternehmens definiert sich im Abdecken der Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen. Diese Anspruchsgruppen umfassen den Klienten direkt wie auch sein Umfeld, wie auch sämtliche weiteren Beteiligten bis hin zur Öffentlichkeit, die ja letztlich das auch finanziert.

Sie sprechen von den Bedürfnissen aller Anspruchsgruppen: Wie definieren

Sie diese Bedürfnisse? Welches Menschenbild steckt hinter Ihrer Arbeit?

Sprenger: Als Leitlinie dient uns das Modell des Normalisierungsprinzips, das Integration und Normalisierung der Lebensumstände unserer Klienten anstrebt. Dies ist unser Ziel und letztlich auch die Basis für den Aufbau des Qualitätssicherungssystems. Die Frage ist: Wie können wir messen, was es überhaupt braucht, um jemanden zu integrieren?

Naegeli: Ich glaube, dass kein Widerspruch besteht zwischen der Tätigkeit aus einem christlichen oder humanistischen Welt- und Menschenbild heraus und einem Zumessen und Bemessen der Mittel, die man für diese Tätigkeit braucht. Es hat keinen Sinn, sich im Einsatz der Mittel so zu übernehmen, dass letztlich die Existenz einer Stiftung wie die der «Schürmatt» nicht mehr gesichert ist. Immer wieder gilt es zu überlegen: mit welchem Aufwand an Mitteln können wir welche Leistung erbringen? Normalisieren wird dort eine Grenze finden, wo die Mittel nicht mehr – nun ein

gefährliches Wort! – effizient eingesetzt werden. Effizienz heisst in diesem Zusammenhang: ganzheitliches Wahrnehmen der Bedürfnisse der Behinderten, nicht das einseitige Ausrichten beispielsweise in Richtung Kulturtechniken – für gewisse unserer Leute eine Absurdität.

Wie misst sich die Dienstleistungsqualität?

Sprenger: Es gibt da eine Reihe von Methoden, man muss nichts Neues erfinden, auch die Instrumente existieren. Im Schulbereich ist das zum Beispiel das Inspektoratswesen, in anderen Bereichen ist ein mögliches Verfahren die Qualitätssertifizierung nach Iso-Norm 9000. Natürlich kommt dieses System aus der Industrie, aber durch einige Veränderungen wurde daraus ein Instrument entwickelt, mit dem die Qualität einer Dienstleistung gemessen werden kann.

Naegeli: Messen tut man eine Leistung, indem man – um ein Bild zu brauchen – den Gast sagen lässt, ob die Suppe gut ist, und nicht den Koch. In der sozialen Branche ist es ein weit verbreitetes Phänomen, dass die Köche selber sagen, die Suppe sei gut. In einem System der Partnerschaft ist es unmöglich, gleichzeitig selber zu produzieren und zu behaupten: unser Produkt ist gut. Es ist also nach Mitteln und Wegen zu suchen, die es dem Leistungsempfänger erlauben, die