

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

**Artikel:** Interview mit den Konzept-Autoren : Qualität : abdecken der Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen  
**Autor:** Johner Bärtschi, Eva / Naegeli, Konrad / Sprenger, Werner  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812210>

#### **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:** 30.01.2026

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

## INTERVIEW

**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. Allfällige Baubeuräge 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 Qualitäts sicherungsinstrumenten verbessert die Dienstleistungsqualität.

**Literatur:**

1,2,3) Qualitäts-Check, in: Belebung 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.**

**H**at 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 Inspektorswesen, in anderen Bereichen ist ein mögliches Verfahren die Qualitätszertifizierung 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

Qualität der Leistung zu beurteilen. Der Begriff «Leistungsempfänger» ist sehr weit gefasst: zunächst ist es der Klient, aber dann auch die Gemeinde, der Kanton, der Bund, die Geldgeber, letztlich die Gesellschaft.

*Widersprechen sich da nicht verschiedene Interessen?*

**Naegeli:** Nein. Das Gemeinwesen definiert ja letztlich auch die Gesetze – das Invalidenversicherungsgesetz beispielsweise gibt es ja nur deshalb, weil die Mehrheit der Allgemeinheit der Ansicht ist, dass Mittel für die Beherbergung von Behinderten freizustellen sind. Wir sind der Auffassung, dass wir sehr stark profitieren von Kämpfen und Entwicklungslinien, die Jahrzehnte zurückliegen. Jetzt ziehen wir weiter von Mitteln, die sich aufgrund dieser Gesetze entwickelt haben. Wir müssen aber heute tätig werden, damit bei der nächsten Gesetzesrevision nicht die Gefahr besteht, dass diejenigen Kanäle, die uns heute Geld zuweisen, beschränkt oder verengt werden. Und wir sehen heute einen Verteilungskampf, wir können ahnen, was im Gesundheits- und Sozialwesen auf uns zukommt.

*Ihre Ausgangsmotivation ist also finanzieller Art: mehr Handhabe im Kampf um finanzielle Mittel?*

**Naegeli:** Nein. Vor vier Jahren begannen Herr Sprenger und ich mit diesen Überlegungen – lange bevor Sparszenarien akut wurden. Im Vordergrund steht für mich das Wahrnehmen der Bedürfnisse der Klienten. Es ist eine grundsätzliche Frage, wie wir unsere Existenz und den Verbrauch von Mitteln begründen, wie wir Leistungen gegenüber Klienten für Laien und Aussenstehende begreifbar machen. Wir müssen belegen können, dass wir die Mittel, die uns zufließen, im Sinne des Klienten ausgeben. Es geht nicht in erster Linie ums Geld, es geht darum, dass Behindertenarbeit schlechthin als eine wichtige Arbeit innerhalb unserer Gesellschaft einen Platz bekommt, der nicht diskutiert werden kann und immer nur in der Schönwetterlage wahrgenommen wird – oder allenfalls noch als Feigenblatt der Wirtschaft. Erst in zweiter Linie stehen für mich gewisse Bedenken, dass die bisher vorhandenen Mittel beschränkt werden könnten.

**Sprenger:** Wenn Mittel beschnitten werden, werden diejenigen eher genügend Mittel zur Verfügung haben, die genau angeben können, was mit diesen Mitteln erreicht wurde, als diejenigen, die bezogen ohne sagen zu können, was sie damit getan haben.

*Ist Ihr Modell der Leistungsvereinbarung nicht in einem gewissen Sinn ein Kniefall vor der Wirtschaft?*

**Naegeli:** Die «Schürmatt» ist zu 99,8 Prozent abhängig von den Geldgebern: Eltern, Gemeinden, im wesentlichen aber vom Kanton und der IV. Den Bedürfnissen der Geldgeber entsprechend Qualitätssicherungsinstrumente einzubringen – und das ist ein Teil der Leistungsvereinbarung, die wir propagieren – ist ein durchaus legitimes Anliegen. Wenn wir das nicht tun, gefährden wir die Existenz des Unternehmens, beziehungsweise einer ganzen Branche. Uns ist auch noch eine Sorge, dass die Gelder unter den verschiedenen Anbietern ungerecht verteilt werden. Der Kanton wäre damit in der zwingenden Lage, einmal zu sagen, welche Art von Angeboten wie finanziert werden. Ich sehe den Kniefall nicht; ich sehe ein viel präziseres Formulieren: das ist unser Angebot – und das wird so entschädigt. Und das eben nicht in der Abhängigkeit wie bisher, dass wir erst im Nachhinein erfahren, was überhaupt bezahlt wird. Wir möchten zu einem festen Bestandteil und einem verlässlichen Partner werden mit unserem Angebot, nicht zu einem Spielball der Konjunkturlagen. ■

## GUTE ZAHLEN – SCHLECHTE ZAHLEN

Von Hans Hänni \*

**Z**ahl ist die Definition für eine Grösse, an der Menschen gemessen werden. In erster Linie denke ich dabei an den Zahl-Tag, der bestimmt, in welchen sozialen Kreisen du eingestuft wirst. Damit man sich von dir ein richtiges Bild machen kann, sind unzählige Zahlen nötig, wie zum Beispiel:

- die An-Zahl deiner bereits absolvierten Lebensjahre,
- die An-Zahl Kilos, die du auf die Waage bringst,
- deine Grösse in An-Zahl Zentimetern,
- die An-Zahl deiner Kinder,
- deine Zahl-ungsmoral,
- An-Zahl Dienstjahre usw.

Das Mass aller Dinge verbirgt jedoch eine elf-stellige Zahl, die deine Identität schohnungslos aufdeckt, und zwar die AHV-Nummer (Nummern sind auch Zahlen).

Im Arbeitsbereich Zählen Werte wie:

- die An-Zahl Leute, denen du vorstehst,

- An-Zahl Stücke, die du pro Zeiteinheit herstellst,
- Umsatz-Zahlen,
- Erfolgs-Zahlen,
- Touren-Zahlen,
- Toleranzen in An-Zahl Hundertstel usw. Erschreckend jedoch sind in unserer Wohlstandsgesellschaft ganz andere Zahlen. So steigt zum Beispiel die An-Zahl derjenigen, die sich Luxusgüter leisten, die sie nicht be-zahlen können. Ab-Zahlungsverträge gehören längst zur Norm, mit dem kleinen Unterschied, dass sie heute zeitgemäß mit Leasing be-titelt werden. Also ist die Zahl-ungsmoral heute kaum mehr eine Moral und der brave Sparer be-zahlt die Zeche mit hohen Steuern. Dazu kommt die Verschuldung von Bund, Kanton, Gemeinden, die auch Mühe haben mit den Zahlen. Viele renommierte Sportvereine stecken seit Jahren in roten Zahlen, sind mit der Aus-Zahlung der Zahl-Tage Monate im Verzug, beklagen sich über Zuschauer-Zahlen, schöpfen jedoch trotzdem dauernd aus dem Vollen, und dies notabene völlig legitim.

Hunderttausende von Leuten ver suchen wöchentlich ihr Glück mit Zahlen, seien es Lotto-Zahlen, Toto-Zahlen, Bingo-Zahlen, Roulette-Zahlen oder wie sie immer heißen mögen. Die Zahl derjenigen, die mit solchen Zahlen zum grossen Zahl-Tag kommen, ist jedoch so ver schwindend klein, dass ich mir hier die Frage erlaube: Braucht es denn zum Rechnen keine Zahlen?

Dein Leben lang wirst du also an Zahlen gemessen, beurteilt, eingestuft, ge liebt, gehasst, verspottet oder vergöttert und wie du es anstellst, ist es falsch. Be-Zahlst du zum Beispiel nach dem Feier abend deinen Kollegen im Restaurant eine Runde, dann bist du ein Angeber. Lässt du dir dein Bier von einem Kollegen be-Zahlen, bist du ein Schmarotzer. Be-Zahlst du nur deine Zeche, nennt man dich Geizkragen, und gehst du gar nicht ins Restaurant, be-Zahlst du es mit dem Titel «Pantoffelheld».

Die Zahl ist also nicht gut, die Zahl ist auch nicht schlecht, sie deckt lediglich auf, wie du mit ihr umzugehen verstehst. ■

\* Aus: SAZ-Zeichen, Schulungs- und Arbeitszentrum für Behinderte, Burgdorf; Frühling 94, Nr. 3.