

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 65 (1994)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Bremgartner Vorträge in der Stiftung St. Josefsheim : Controlling für Behindertenheime  
**Autor:** Barth, Monika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812237>

### **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:** 07.01.2026

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

Bremgartner Vorträge in der Stiftung St. Josefsheim

# CONTROLLING FÜR BEHINDERTENHEIME

Von Monika Barth

Zum letzten Vortrag des Zyklus'94 begrüßte der Schulleiter der Fachschule für Sozialpädagogische Berufe (FSB), Eugen X. Frei, die Anwesenden sowie die Referentin, Barbara Zutter Baumer, lic.phil., Solothurn. Dem Thema «Controlling für Behindertenheime» begegnete man immer wieder, meinte Frei und bedauerte zum Vortragsabend, dass nicht mehr Interessierte der Einladung gefolgt waren. Mit Barbara Zutter Baumer vom Departement des Innern des Kantons Solothurn, in ihrer Funktion zuständig für Heime, stand eine kompetente Referentin zur Verfügung, die als Heilpädagogin auch die Situation der Betreuer kennt.

Zum Begriff «Controlling» führte Barbara Zutter aus, dass sich trotz einer Vielzahl von Publikationen nur schwer eine einfache, praktikable Definition finden lässt. Nach R.N. Anthony und J. Dearden umfasst «Control» in einer Organisation alle Pläne, die sicherstellen, dass man das angestrebte Ziel erreichen wird. Oder nach K. Serfling: «Mit der Kontrolle der Planabwicklung auf dem Weg der Ermittlung und Analyse schafft man die Grundlage für nunmehr zu treffende Entscheidungen über einzuleitende Korrekturmassnahmen im Sinne einer zielorientierten Steuerung.» Wichtigste Botschaft bei der Definition von Controlling ist, dass dieses

1. nicht mit Kontrolle gleichgesetzt wird,
2. nicht nur den Vergleich zwischen dem erreichten Ist und dem aus Zielen abgeleiteten Soll darstellt, sondern das aktive Eingreifen in nicht optimal verlaufende Prozesse beinhaltet und
3. daher eine Führungsaufgabe des Managements darstellt.

## Das Behindertenheim als Dienstleistungsbetrieb und als Nonprofit-Organisation

Barbara Zutter wies darauf hin, dass das Behindertenheim mit allen Vor- und Nachteilen eines Dienstleistungsbetriebes konfrontiert ist und erläuterte, weshalb man Behindertenheime als öffentliche Betriebe (Nonprofit-Organisationen NPO) bezeichnen darf wie folgt: Die Schweiz kennt mit ihrer föderalistischen Struktur auch verschiedene rechtliche Formen für Behinderteneinrichtungen. Am häufigsten handelt es sich bei diesen

Institutionen um privatrechtliche Einrichtungen mit gemeinnützigem Zweck. «Wie hier in Bremgarten, sind es häufig Stiftungen: es können aber auch Vereine, Genossenschaften oder Zweckverbände sein», präziserte sie.

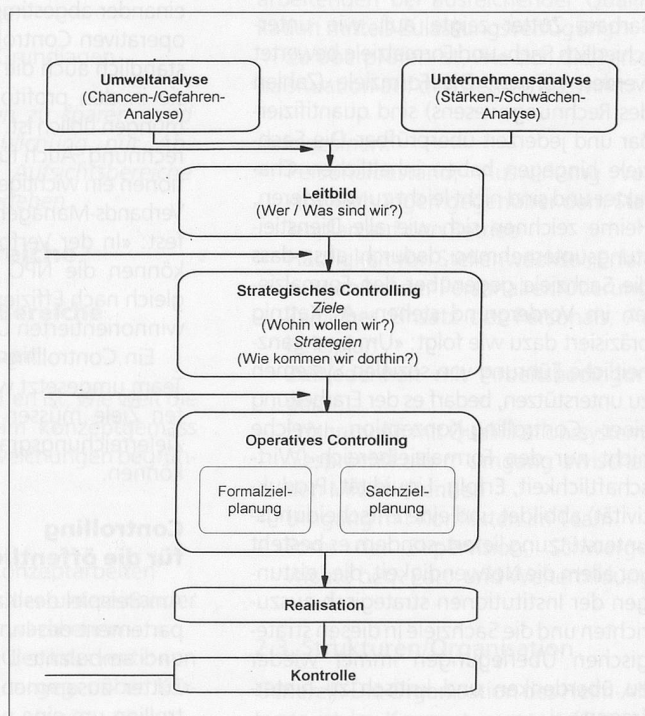
Behindertenheime bezeichnete sie indirekt als öffentliche Betriebe, auch wenn ihre Rechtsform streng genommen privatrechtlicher Natur ist. «Es ist offensichtlich, dass in Heimen eine staatliche Aufgabe wahrgenommen wird, welche ihm von privaten Trägern abgenommen wird», betonte sie. Am Beispiel Stiftung St. Josefsheim in Bremgarten er-

läuterte die Referentin die Situation wie folgt: Die Stiftung ist rechtlich eigenständig. Sie ist im Handeln grundsätzlich frei. Da sich aber ihre Aufgabe weder finanziell gewinnbringend noch kostendeckend erfüllen lässt, braucht es staatliche Zuschüsse in Form von Betriebsbeiträgen. Diese sind keine Almosen, sondern sie stellen den Preis dar für die Ausrichtung des Betriebes auf das Gemeinwohl. Hier aber ist bereits klar, dass der Staat diese Beiträge nicht à-fonds-perdu leisten will, sondern unendlich kreativ ist im Setzen von Auflagen für diese staatlichen Zuschüsse.

## Brauchen Heime ein Controlling-Konzept?

Das Controlling als Führungskonzept hat sich auch in den Nonprofit-Organisationen-Bereich gedrängt, weil dieser lange Zeit von einem betriebswirtschaftlichen Führungsdefizit gekennzeichnet war. Durch eine Veränderung der Rolle der NPO und durch eine starke Deregulierungs- und Privatisierungsdiskussion erhöht sich der Druck auf die NPO. Der Stellenwert einer marketingorientierten,

Abbildung 1:  
Das Controlling-Konzept



ganzheitlichen Unternehmensführung gewinnt hier an Bedeutung. Mit Hilfe der Controlling-Philosophie soll langfristig gewährleistet werden, dass NPO's attraktiver, marktorientierter und schliesslich effektiver ihre Leistungen im Rahmen des öffentlichen Auftrages anbieten.

### Das Controllingkonzept für NPO von Kattinig 1991

Erste Schritte bei der Erarbeitung eines Controlling-Konzeptes umfassen die Analyse der Umwelt und der eigenen NPO. Aufgrund der dabei gewonnenen Informationen sollte das Management im nächsten Schritt die Besonderheiten der Institution erarbeiten und in ein Leitbild einfließen lassen. Aufbauend auf dieses Leitbild, welches die grundsätzliche Philosophie der NPO widerspiegelt, sind die strategischen Zielsetzungen festzulegen.

Als Beurteilungskriterium für die Ausenwirkung kommen in Frage:

- Bekanntheitsgrad
- Bekanntheitsgrad der Leistungen
- Ruf
- Wirkungsgrad der Leistungen
- Wirtschaftliche Einschätzung

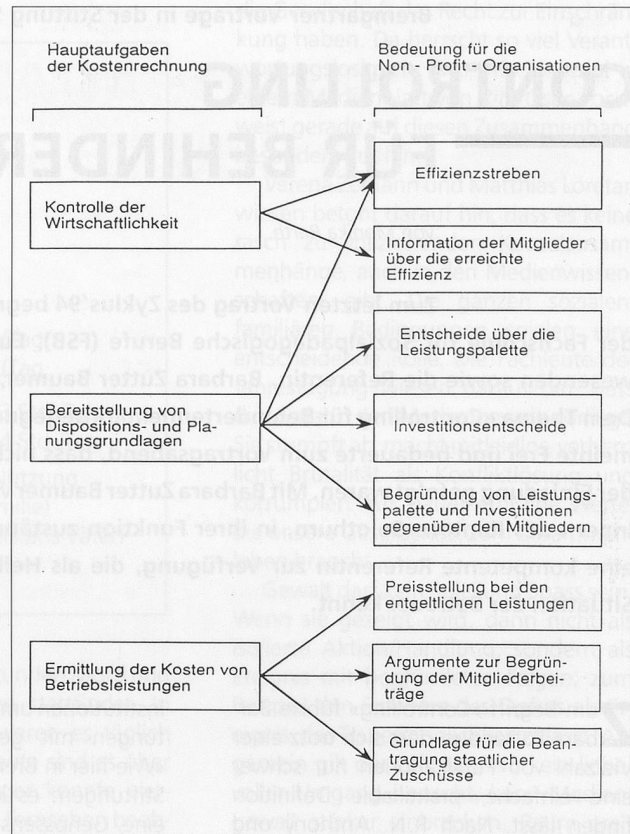
Als Beurteilungskriterium für die Innenwirkung kommen in Frage:

- Zielbildungsprozess
- Ausgestaltung des Planungsprozesses
- Dokumentation des Geschehens
- Leistungsfähigkeit des Kontrollsystems
- Ausgestaltung des Informationsmanagements

### Strategisches Controlling

Barbara Zutter zeigte auf, wie unterschiedlich Sach- und Formalziele bewertet werden können. Die Formziele (Zahlen des Rechnungswesens) sind quantifizierbar und jederzeit überprüfbar. Die Sachziele hingegen haben inhaltlichen Charakter und sind nicht leicht zu verifizieren. Heime zeichnen sich wie alle Dienstleistungsunternehmen dadurch aus: dass die Sachziele gegenüber den Formalzielen im Vordergrund stehen. A. Kattinig präzisiert dazu wie folgt: «Um eine ganzheitliche Führung von sozialen Systemen zu unterstützen, bedarf es der Erarbeitung einer Controlling-Konzeption, welche nicht nur den Formalzielbereich (Wirtschaftlichkeit, Erfolg, Liquidität, Produktivität) abbildet und eine Entscheidungsunterstützung liefert, sondern es besteht vor allem die Notwendigkeit, die Leistungen der Institutionen strategisch auszurichten und die Sachziele in diesen strategischen Überlegungen immer wieder zu überdenken und kritisch zu hinterfragen.»

**Abbildung 2:**  
Hauptaufgaben  
von Kosten-  
rechnungen  
und ihre Bedeutung  
in Nonprofit-  
Organisationen



### Operatives Controlling

Zur Frage, ob Kostenrechnungen für Nonprofit-Organisationen weniger wichtig sind als für Profit-Organisationen, meinte Barbara Zutter, dass, obwohl NPO's nicht direkt nach Gewinn streben, diese doch keineswegs ziellos sind. Sie verfolgen einfach andere Zielsetzungen, in der Regel ein ganzes System von aufeinander abgestimmten Sachzielen. Zum operativen Controlling gehört selbstverständlich auch die Kostenrechnung, wie sie in den profitorientierten Unternehmen üblich ist. R. Grünig (Die Kostenrechnung: Auch für Nonprofit-Organisationen ein wichtiges Führungsinstrument, Verbands-Management 1/91) stellt dazu fest: «In der Verfolgung ihrer Sachziele können die NPO grundsätzlich genau gleich nach Effizienz streben wie die gewinnorientierten Unternehmungen.»

Ein Controlling-Konzept kann nur im Team umgesetzt werden. Alle formulierten Ziele müssen periodisch auf ihren Zielerreichungsgrad befragt werden können.

### Controlling für die öffentliche Verwaltung

Am Beispiel des Kantons Solothurn, Departement des Innern, Abteilung Heime und ambulante Dienste, fasste Barbara Zutter zusammen, dass es beim Controlling um eine neue Führungsphiloso-

phie geht, die für die öffentliche Verwaltung eine neue, effizientorientierte Sichtweise einbringt.

Der Nutzen des Controlling ist eng mit den Kernaufgaben der öffentlichen Verwaltung überhaupt verbunden:

- Effizienz und Wirksamkeit der Heimdienstleistungen
- Bewusste Führung des Heimbereiches
- Transparenz über die Entscheidungskriterien bei Subventionen
- Zukunftsorientierung und Innovation im Heimsektor

Controlling ist Aufgabe der Linie. Für die Heime ist die Lenkung oder Steuerung durch den Staat bei der Abteilung Heime und ambulante Dienste angesiedelt.

Nicht allein Steuerung oder Lenkung von Staatsbeiträgen sollen im erweiterten Controlling-Konzept Gegenstand der Diskussion sein, sondern ein umfassendes Führungsinstrument, welches sich zum gesamten strategischen Bereich der Behindertenheime äussert. Dazu wurden die Ziele des Controlling-Konzeptes, die Vollzugskontrolle und die Wirkungen analysiert.

Das Controlling umfasst grundsätzlich drei Ebenen, nämlich das Leistungs- und Finanzcontrolling auf der Ebene des Kantons, das Leistungs-, Finanz- und Personalcontrolling der Abteilung Heime und in den Heimen selbst. ■