

Zeitschrift:	Fachzeitschrift Heim
Herausgeber:	Heimverband Schweiz
Band:	68 (1997)
Heft:	9
Artikel:	Zusammenfassung einer Projektarbeit aus dem Kaderkurs 8 des Heimverbandes Schweiz : New Public Management - eine Herausforderung für Heime
Autor:	Gerber, Johannes
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-812364

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: 15.01.2026

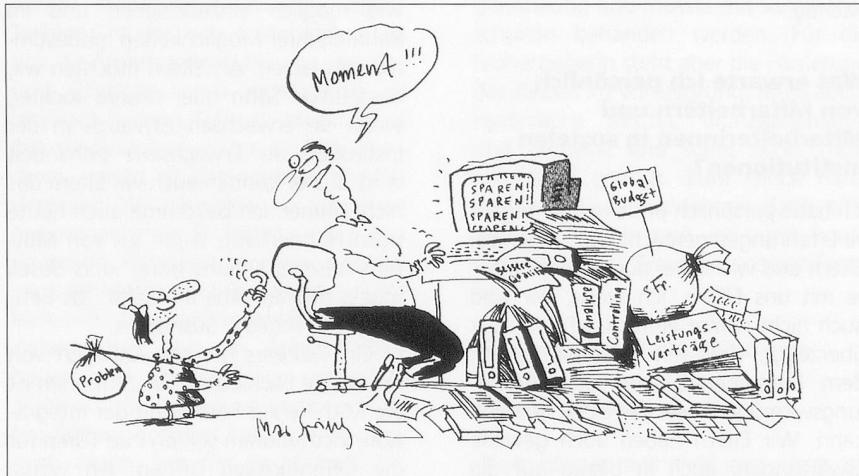
ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Zusammenfassung einer Projektarbeit aus dem Kaderkurs 8 des Heimverbandes Schweiz

NEW PUBLIC MANAGEMENT – EINE HERAUSFORDERUNG FÜR HEIME

Von Johannes Gerber

Am 30. Mai ging in Luzern der Kaderkurs 8 des Heimverbandes Schweiz zu Ende (siehe «Fachzeitschrift Heim» 7/97). Bei Dieser Gelegenheit präsentierte eine Gruppe, die Gruppe «Kinder/Jugendheime», ihre Arbeit mit dem Titel «New Public Management». In der Gruppe arbeiteten mit: Esther Brunner, Belp; Hanspeter Dubach, Wald; Esther Honold, Schaffhausen; Rolf Künig, Wohlen; Heidi Moosmann, Oberfrick; Marcel Recher, Trimmis; Klaus Stickl, Kreuzlingen; Andreas Stutz, Maschwanden. Nachfolgend drucken wir eine redaktionell vorgenommene Zusammenfassung dieser Arbeit ab.



Verschiedene Verwaltungsreformen in der Bundesverwaltung, in Kantonen und Gemeinden orientieren sich an Modellen des New Public Management (NPM) bzw. an der wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Diese Reorganisationen werden kurz- oder mittelfristig den Sozialbereich und somit auch die Heime betreffen und beeinflussen. Die Projektgruppe setzt sich unter dem Arbeitstitel «Weiterführende Leitideen zur Umsetzung des Grundlagenpapiers «Der soziale Auftrag» auf die Ebene der Leistungserbringer/Leistungsempfänger» mit dieser Thematik auseinander. Anhand der Vernehmlassungsunterlagen «Der soziale Auftrag» des Kantons Aargau wurden die enthaltenen Ansätze bearbeitet und insbesondere die Leitideen auf der Ebene Leistungserbringer und Leistungsempfänger weiter entwickelt.

NPM – was ist das?

Das NPM-Modell wurde von der Industrie übernommen. Seit Beginn der 90er Jahre hat sich das Modell in einer

ganzen Reihe von Industriestaaten entwickelt. Gleichzeitig hat sich eine neue Managementphilosophie in der öffentlichen Verwaltung breit gemacht, ausgehend von den Reformprozessen in Neuseeland, Australien, Nordamerika und Grossbritannien. Der Begriff NPM ist auch in der Schweiz populär geworden, obwohl man versuchte, ihn durch einen aussagekräftigeren zu ersetzen («Wirkungsorientierte Verwaltungsführung»). Die Grundphilosophie ist, Verwaltungsleistungen wirksam und bürgerorientiert in dezentralen Strukturen bei hoher Eigenverantwortung der einzelnen Einheiten im Wettbewerb mit anderen Leistungsanbietern zu erbringen. Wichtigste Neuheit ist die Wettbewerbssituation.

Nach den Reformen der kantonalen und kommunalen Verwaltungen in den 80er Jahren, welche vor allem die Aufbauorganisation und den Einbezug der Informatik beinhalteten, führten die rezessiven 90er Jahre zu einer zweiten Reformwelle. Auf kantonaler Ebene sind verschiedene Projekte angelaufen:

so in den Kantonen Aargau, Bern, Luzern, Solothurn, Wallis und Zürich. Daneben gibt es verschiedene Projekte auf Stadt- und Gemeindeebene.

Im NPM als Managementmodell werden sechs Themenkomplexe unterschieden:

- Eine vermehrte Kundenorientierung soll zu einer bewussteren Produkte- definierung der Verwaltung und zu einer Qualitätsverbesserung führen.
- Nur was zu einer Wertvermehrung des Produktes beiträgt, wird ausgeführt. Die Energien der Verwaltung werden auf ihre eigenen Stärken gerichtet.
- Durch die Schaffung von Konkurrenz und Wettbewerb soll eine verbesserte Effizienz und Effektivität erreicht werden. In Bereichen, wo kein echter Wettbewerb möglich ist, sollen Instrumente angewendet werden, die einen Wettbewerb simulieren (Benchmarking).
- Die Kontrollmechanismen gehen weg von der reinen Finanzierungs- kontrolle, hin zu einem Kontrollieren der Wirkung des Angebotes.
- Die Verwaltung wird dezentraler und in autonomen Einheiten strukturiert. Dadurch soll die Eigenständigkeit und Verantwortlichkeit gefördert werden.
- Als Führungsinstrumente dienen vermehrt Zielvereinbarungen. Die Vorgaben beschränken sich auf das Was; das Wie wird von der Verwaltung festgelegt.

Die öffentliche Hand leidet unter steigendem Defizit. Volk und Politiker verlangen von der Regierung, konkret zu sparen. Eine lineare Kürzung der Ausgaben bringt nur kurzfristige Erleichterung. Langfristig ist sie kontraproduktiv. Die Verwaltung lernt schnell, sich durch Umgehungstaktik zur Wehr zu setzen.

Das Ziel des NPM ist es:

- eine strategische Führung auf politischer Ebene zu stärken und eine Übersteuerung im operativen Bereich zu verkleinern,
- die Verwaltung in ein kunden- und leistungsorientiertes Dienstleistungs- unternehmen umzuwandeln,

- Aufgaben, Ressourcen und Ergebnisverantwortung auf Direktions- und Amtsstufe zu fördern, um zu einem Abbau an Bürokratie, zu einer Vereinfachung der Entscheidungsabläufe und zu einer Verbesserung der Transparenz im Leistungsbereich zu gelangen,
- die Effektivität in der Verwaltung zu steigern; die zur Verfügung stehenden Mittel nach klaren Prioritäten und mit Konzentration auf die wesentlichen Aufgaben einzusetzen,
- die Effizienz zu steigern, indem die Aufgaben und Qualitätsstandards kostengünstig erfüllt werden,
- dass sich die Verwaltungskultur hin zu mehr Leistungsorientierung, zu mehr Risikobereitschaft und Entscheidungsfreudigkeit ändert,
- die Fähigkeit der Verwaltung, sich zu entwickeln, um im Wettbewerb mit anderen öffentlichen und privaten Anbietern erfolgreich zu bestehen.

Die Instrumente des NPM für den Leistungsbesteller und den Leistungserbringer sind Gesamtplanung und Leistungsverträge, Controlling, Informationsrückfluss (Berichtswesen) und Benchmarking. Die bislang streng hierarchische Abstufung mit Weisungskompetenz der übergeordneten Stelle wird

durch verstärkte Kommunikation zwischen Departement und Institution abgelöst. Für die Institution sind folgende Vorteile zu erwarten: Vergrößerung der Flexibilität, gesteigerte Motivation und Verantwortung der Mitarbeiter, Förderung des Kostendenkens, wirksame Aufgabenerledigung.

Im Bewusstsein, dass diese Beschreibung der Bedingungen unvollständig und wenig differenziert ist, wagen wir trotzdem folgende Schlüsse: Das NPM-Modell ist ein Produkt unserer Zeit, d.h. ein Produkt der heutigen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Es enthält Chancen und Gefahren bei der Umsetzung. Die Frage der Ethik, des Menschenbildes und der Zielseitung sind fundamental entscheidend in der Ausgestaltung der Wirkung des NPM-Modells.

Vier Szenarien verdeutlichen unsere Überlegungen:

- Die Politik beschränkt sich konsequent auf die strategische Führung und überlässt die operative Führung der Verwaltung und den Marktkräften. Als Qualitätsmerkmal der staatlichen Leistungen wird nur noch der Kostenfaktor berücksichtigt. Der Wettbewerb unter den einzelnen Anbietern wird nur über das «günstigste» Angebot entschieden. Dies führt zu einer nur noch punktuellen Wahrnehmung von staatlichen Aufgaben und stellt den sozialen Auftrag der Gesellschaft in Frage.
- Die NPM-Verwaltung setzt ihre Aufträge konsequent nach dem Modell um. Zur Steuerung und Kontrolle aller Aufträge wird der Verwaltungsapparat aufgeblasen und verwertet die positiven Resultate in den eigenen Reihen.
- Die Verwaltung setzt das NPM-Modell mit den Beteiligten partnerschaftlich um. Zusammen werden Abläufe, Steuerungen und Kontrollen entwickelt. Der Aufwand der einzelnen Einheiten richtet sich nach den gegebenen Möglichkeiten. Die Zusammenarbeit ist dynamisch und kooperativ. Die Leistungserbringer kooperieren mit der Verwaltung aus einer eigenständigen Position heraus.
- Die strategische Führung der Politik gibt Vorgaben mittels eines breiten Konsenses betreffend Leistungen und Qualität. Die Verwaltung setzt diesen Konsens weitgehend selbstständig um. Die Leistungserbringer haben eine selbständige Position.

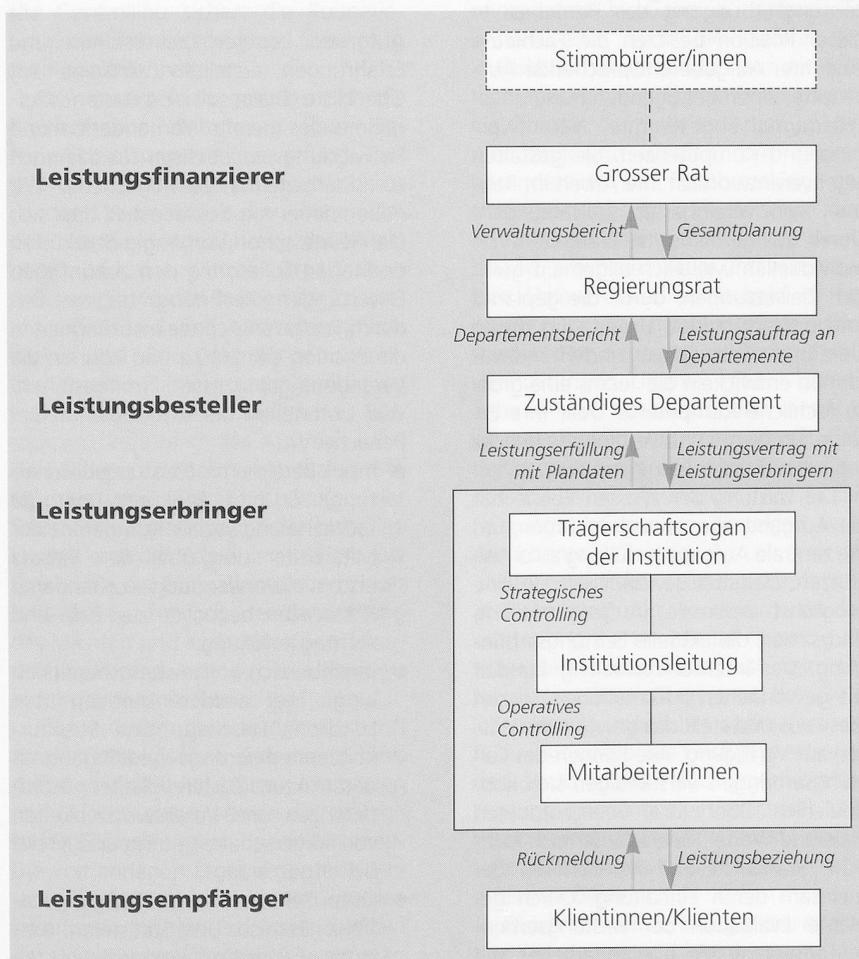
Umsetzung und Wirkung des NPM-Modells im Heim

Aufgrund der beschriebenen Erkenntnisse und Überlegungen soll nun über die Umsetzung und über die Auswirkungen des NPM-Modells im Heimbereich diskutiert werden.

Der NPM-Prozess (Ablauf, beteiligte Instanzen) wird mit nebenstehender Grafik veranschaulicht.

Die Zusammenarbeit zwischen den Stellen gestaltet sich durch:

- die Bedarfsplanung: sie entsteht durch den Leistungsbesteller aufgrund der im Rahmen des Controllingverfahrens gemachten Angaben der Leistungserbringer und aufgrund von Anträgen von Interessengruppen oder von politischer Seite,
- die Gesamtplanung: erstellt der Leistungsbesteller aufgrund der Bedarfsplanung,
- der Leistungsvertrag: ist das Resultat von Verhandlungen zwischen Leistungserbringer und Leistungsbesteller,
- Angaben zur Finanzierung: sie klären die Kostenbeteiligungsrelationen zwischen dem Leistungsfinanzierer, Leistungserbringer und Leistungsempfänger. Im Leistungsvertrag ist festgelegt, unter welchem Finanzierungsmodell der Leistungserbringer seine Leistungen verrechnet (z.B.



«Tagespauschale», «Normkosten» oder «Pro-Kopf-Beitrag»). Ebenso wieviel Prozent durch Eigenleistung abgedeckt werden kann und wer die effektiven Finanzierer der Leistungserbringung im konkreten Falle sind,

- Angaben zum Controllingverfahren: das Controllingverfahren basiert auf einem Input-Output-Modell und beinhaltet jährliche Auskunft an den Leistungsbesteller über die Leistungsbeschaffung, Eingabe einer Bedarfsplanung, Auskunft über die Einhaltung der Leitbildvorgaben, Abgabe des Rahmenkonzeptes, des Organigramms, der Stellenbeschreibung und der Regelung der Weiterbildung, Abgabe des Jahresberichts mit Auskunft über Tätigkeitsschwerpunkte und Entwicklung des Leistungserbringens, Wirkungsbeurteilung und Abgabe der intern aufgrund von Klientenbefragungen erstellten Qualitätsüberprüfungen, deren Folgerungen und Konsequenzen, Abgabe einer Leistungsstatistik,
- Definition der Kontraktbedingungen: Die Kontraktbedingungen enthalten Regelungen des Leistungsauftrages.

In den Leistungsvertrag gehören:

- Angaben zu den Vertragsparteien
- Angaben zum Auftrag: der Kanton ermittelt als Leistungsbesteller die erforderlichen Angebote und Leistungen; er sucht öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Vertragspartner für die Leistungserbringung und ist somit Auftraggeber.
- Definition der Zielsetzung: das Festlegen von Zielvorgaben bezüglich Angeboten und Leistungen geschieht im Rahmen von Verhandlungen zwischen Departement und Institution. Der Kanton orientiert sich an der Gesamtplanung. Die Institutionen gehen von ihrer Zweckbestimmung, ihrem Wissen sowie den praktischen Erfahrungen aus.
- Angaben zum Angebot: in der Regel das Leitbild des Leistungserbringens.
- Definition der Qualifizierungsmassnahmen: der Leistungserbringer definiert die Qualität der von ihm erbrachten Leistungen. Er richtet Instrumente ein, welche die Kontinuität und Weiterentwicklung der Leistungen sichern.

Es geht nun darum, entsprechende Grundsätze auf der Ebene der Leistungserbringer, also zum Beispiel der Institutionen im Sozialbereich, zu formulieren. Wir beziehen uns in unseren Überlegungen auf Institutionen mit stationären Angeboten.

Der gewünschte Zustand für Klien-

ten stellen wir uns folgendermassen vor: Der Klient besitzt umfassende Informationen über die Art, Qualität und Umfang des Angebotes. Neben beschriebenen allgemeinen Leistungen (Unterbringung, Ernährung, Pflege, Animation, Beziehung usw.) sind für den Klienten spezifisch bereitgestellte Leistungen deklariert. Über den Grund und die Zielsetzung der Plazierung, die geplante Hilfeleistung, über die vorgesehenen Prozesse und über die Dauer besteht eine schriftliche, gemeinsam ausgehandelte Vereinbarung. In diesem Vertrag sind Auskünfte über die Mitwirkung des Klienten, bzw. ihrer Vertretung zu finden und Revisionsmöglichkeiten sowie Daten aufgeführt.

In der Beziehungsgestaltung Klient-Institution ist eine grösstmögliche, gegenseitige Transparenz anzustreben. Der Klient hat das Recht über alle ihn betreffenden Aktivitäten orientiert zu sein und Einfluss darauf zu nehmen. Durch regelmässige Befragungen aller Beteiligten werden Informationen betreffend der Wirkung und Leistung des Angebotes erhoben. Der Klient trifft beim Eintritt in die Institution auf die für ihn zuständigen Personen. Diese Betreuerinnen, im Team arbeitende Fachleute, sind die primären Bezugspersonen in der Institution.

Das Team ist zentrales Element in der Leistungserbringung des Betriebes. In dieser Position besitzen die Fachleute eine ihrer Aufgabe entsprechende Ausbildung, einen genügenden Handlungsspielraum, abgestimmte Verantwortung und Kompetenzen. Sie gestalten eigenverantwortlich ihre Arbeit im Rahmen von vereinbarten Zielsetzungen. Durch das gemeinsame Erarbeiten von individuellen wie auch allgemein gültigen Zielsetzungen, durch die geplante und unterstützende Umsetzung dieser Ziele und durch Selbst- und Fremdevaluation entwickeln die Teams eine grosse fachliche Kompetenz. Über ihre Erfolge, Probleme und Lerninhalte berichten sie laufend in der Institution.

Die Leistung der zweiten Ebene hat die Aufgabe, alles zu unternehmen, um die zentrale Aufgabenerfüllung zu unterstützen. Dadurch gewährleistet sie eine möglichst optimale Auftragserfüllung und sichert die aktuelle Leistungserbringung. Das interne Controlling bündelt die gewonnenen Informationen, wertet diese aus und stellt das gewonnene Wissen zur Verfügung. Alle Ebenen des Leistungserbringens verstündigen sich kontinuierlich über ihre übergeordneten Ziele und Werte. Sie erarbeiten sich fachliche Standards und kontrollieren gemeinsam deren Einhaltung. Durch geplante Evaluation der Leistungserbringung setzen sich alle Mitarbeiter mit

ihrer Arbeit auseinander, und setzen so mit den Prozess der «niemals endenden Spirale von Verbesserungen» ein.

Checkliste zur Überprüfung von Heimbetrieben auf NPM-Tauglichkeit

In Zukunft werden, wenn NPM eine bestimmende Grösse sein wird, an die Heime neue Anforderungen gestellt. Diese als Herausforderung und Chance zu sehen und nicht nur als bürokratischen Umtrieb, wird für das (Über-)Leben der einzelnen Institutionen von entscheidender Bedeutung sein. Unserer Meinung nach sind viele Heime gut gerüstet für eine NPM-Zukunft. Seit langem ist man sich in den Heimen gewohnt, sich im Spannungsfeld unterschiedlichster Bedürfnisse und Anforderungen zu bewegen. Die Wirkungsorientierung auf das einzelne Kind, den Jugendlichen, den Erwachsenen, ist eine gelebte pädagogische Grundhaltung. Sich unternehmerisch verhalten, echte Bedürfnisse erkennen und befriedigen, die Mittel und ihre Anwendung flexibel und an die Bedürfnisse angepasst einzusetzen und schliesslich all die nötigen und vorhandenen Informationen zu beschaffen, aufzubereiten und breit zu kommunizieren, wird eine neue Herausforderung für die Praxis sein.

Aufgrund unserer Diskussionen und Erfahrungen erstellten wir eine Art Checkliste. Diese soll eine Bestandsaufnahme des bereits Vorhandenen und Entwicklungsperspektiven für das noch zu Erarbeitende ermöglichen. Wir gehen dabei von der Idee aus, dass sich die Heime schon vorgängig Strukturen erschaffen sollen, die den zukünftigen Erwartungen Rechnung tragen. Dadurch versetzen sich die Institutionen in die Position der Stärke und können die Veränderungsprozesse mitgestalten. Wie unterteilen die Checkliste in drei Bereiche:

- Input-Bereich (Leistungsbeschaffung): Er gibt Auskunft über die fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter und über den Einsatz und die Verwendung vorhandener Ressourcen bezüglich der Ziel- und Auftragserfüllung.
- Innenbereich (Leistungsbereitstellung): Hier werden Angaben über Leitbilder, Leistungs- und Strukturkonzepte, Führungs- und Organisationsstruktur, Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Trägerschaft, Leitung und Mitarbeiter gemacht.
- Output-Bereich (Leistungsevaluation): Bereich der Statistiken, Leistungs-, Nutzen-, Wirkungsbeurteilung

FÜHRUNGSMODELL

lung, Kostenrechnungen, Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen.

Die Leistungsbeschaffung der erforderlichen Mittel und Ressourcen erfolgt auf den zwei sich ergänzenden Ebenen der strategischen und der operativen Führung. Die strategische Führung positioniert die eigenen Angebote und pflegt die Kontakte zu den Leistungsbstellern. Sie sichert die Finanzierung der Angebote und kommuniziert ihre Leistungen in der Öffentlichkeit. Sie delegiert den operativen Auftrag. Sie stellt die nötigen finanziellen Mittel und die entsprechende Infrastruktur zur Verfügung. Sie bestellt das Management der operativen Ebene und sichert sich über ein strategisches Controlling die Einflussnahme auf die Leistungserbringung.

Alle Funktions- und Verantwortungsträger verfügen über ein spezifisches Anforderungs- und Wirkungsprofil. Über geplante, ressourcenorientierte, interne und externe Fort- und Weiterbildung, über vernetzte Qualitätssicherungsmassnahmen und über kontinuierliche Qualifikationsabläufe wird die Qualität der Dienstleistung entwickelt und gesichert. Die Leitung beschafft sich betriebswirtschaftliche Fähigkeiten und Know-how. Das finanzielle Controlling sichert die Budgetierung, die Überwachung und Steuerung des Finanzhaushaltes.

Der Innenbereich gestaltet sich als Kreislauf von Zielsetzung über Planung/Umsetzung zur Auswertung. Dieser Kreislauf und die ihm zugrundeliegenden Werte sind in den Ebenen der direkten Klientenbeziehung, der Mitarbeiter und der ganzen Organisation wirksam. Es werden Formen der Zusammenarbeit und der Auswertung entwickelt und klare Zielsetzungen vereinbart. Interne Planungssitzungen dienen zur Bündelung der vorhandenen Ressourcen betreffend der Auftrags- und Zielerfüllung. Zusammen mit allen Beteiligten wird eine Einschätzung der Situation vorgenommen, der bisherige Prozess und das Ergebnis evaluiert. Die Ergebnisse der Evaluation dienen einerseits der Fortführung der Behandlung des Klienten und andererseits der Überprüfung/Aktualisierung der Leistungs-konzepte der Institution.

Die Institutionsleitung orientiert sich an der strategischen Zielsetzung ihres Auftrages. Mittels Jahres-, Semester- und Quartalszielen werden die strategischen Zielsetzungen operationalisiert. Die vorhandenen Ergebnisse der Klien-ten- und Mitarbeiterebene werden zusammen mit den Prozessergebnissen der Institutionszielsetzungen aufgear-

beitet. Strategisches Controlling dient der Rechenschaft gegenüber dem zuständigen Departement und der Wirkung, Qualität und Wirtschaftlichkeit der Institution mittels Leistungsstatistik (Ist-Situation) und mittels Bedarfsermittlung (Soll-Situation) zur Planung des künftigen Bedarfs an Leistungen und Angeboten. Der Ist-Soll-Vergleich fokussiert auf die Bedürfnisse der Kli-ten und gibt Aufschluss über den Entwicklungsbedarf der Institution

**Kritische Hinterfragung
der Wirkung des NPM-Modells
im Heim**

Während der Projektarbeit haben wir uns Gedanken gemacht, was das NPM-Modell dem Heimwesen letztlich bringt. Konkret auf die Heimlandschaft bezogen, ist es unserer Meinung nach schwierig, schlüssige Antworten zu geben, denn im Moment sind erst in wenigen Institutionen wirkungsorientierte Pilotprojekte angelaufen. Einzelne NPM-Elemente, wie z.B. die Wirkungsmessung stecken zudem noch in den Kinderschuhen. Dennoch wollen wir auf die Chancen und Gefahren dieses Modells eingehen.

NPM als Instrument hat die Möglichkeit, auch in Heimen positive Akzente zu setzen und einen neuen Bewusstseinsprozess in Gang zu setzen. Es besteht aber auch die Gefahr des «Missbrauchs», besonders auf der politisch-strategischen Ebene. Dann könnte die Qualität der sozialen Arbeit in Heimen abgebaut werden. Wir denken besonders an das Benchmarking, das einen Leistungsvergleich zwischen den Institutionen anstrebt und einen Wettbewerb provoziert. Teure und «unrentable» Heime wären somit bald einmal eruiert. Die Sparschraube würde sicher speziell dort angesetzt und zugedreht. Heimleitungen hätten aber gerade anhand des Globalbudgets vermehrt die Möglichkeit, unternehmerisch Gelde zu sparen oder diese so zu verteilen, dass die Wirkung und der Nutzen der Leistungserbringungen gesteigert werden könnten.

Stellt man den Leistungsempfänger in den Mittelpunkt, so scheint uns das output-orientierte Modell eine gute Möglichkeit, vereinbarte Leistungen anhand des Controllings und der Qualitätsplanung möglichst optimal zu erfüllen. Innerhalb des Leistungsvertrages und der Kundenbefragung geniesst der Leistungsempfänger ein grösseres Mitspracherecht und wird während seines Heimaufenthaltes zielgerichteter und effektiver begleitet.

Durch vermehrte Delegation, operative Kompetenz und Mitsprache an der

Basis (Team, Bezugsperson) wird der Leistungsempfänger – hoffentlich – motivierte Leistungserbringer antreffen, die in der Lage sind, selbständig und unbürokratisch zu entscheiden. Positiv wird sich unserer Meinung nach die Unterteilung zwischen strategischem und operativem Bereich auswirken, es wird sich eine Klärung der Rollen einstellen. Für Mitarbeiter ergibt sich ein verändertes Anforderungsprofil, besonders im sozialpädagogischen Bereich. Damit sich Mitarbeiter «NPM-tauglich» qualifizieren lassen können, müssen sie sich einer ständigen Weiterbildung stellen. Dadurch wird ein grosser Beitrag zur Qualitätssicherung geleistet. Durch NPM werden Lohnautomatismen durch eine lohnwirksame Qualifikation abgelöst. Es könnte auch möglich sein, dass durch NPM die Teilzeitarbeit gefördert wird, um Arbeitsspitzen vor allem durch «Arbeit auf Abruf» abzudecken.

Wir fragen uns, ob das NPM-Modell nicht einen zu grossen Verwaltungsaparat hervorruft und dadurch für den Klienten weniger Zeit und Geld zur Verfügung steht. Sicherlich wird die Einführung dieses Modells einen vermehrten Aufwand bedeuten, was aber längerfristig durch Qualitätsverbesserung wieder wettgemacht werden könnte. Heimleitungen und Trägerschaftsorgane werden durch Aushandeln und Erarbeiten von Leistungsverträgen zusätzlich gefordert sein. Die Zusammensetzung der Trägerschaftsorgane muss dementsprechend gewählt werden. Als Heimleiter werden vermehrt Manager gefragt sein, die ihr Leistungsangebot gut verkaufen können.

Für das Heimwesen wird massgebend sein, wer die Bemessung für die einzelnen Leistungen vornimmt, wer Kriterien festlegt und wie diese im einzelnen gewichtet und entschädigt werden. Was passiert mit Heimen, die für sich ein anderes Modell beanspruchen? Erhalten sie keine Staatsbeiträge mehr und verschwinden sie von der Bildoberfläche?

Weitgehend ungeklärt sind die Auswirkungen der Quantifizierungen und Qualifizierungen der pädagogischen Arbeit bezüglich ihres Inhaltes. Wirkung und Leistung im Heim sind meist personenbezogen. Wenn das Ziel erreicht wurde, kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, wie gross der Wirkungsanteil der Leistung des Heimes ist und was auf die betroffene Person resp. deren Umfeld zurückzuführen ist.

Im Moment sind diese Fragen wohl nicht zu beantworten. NPM wird für die Heimszene sowohl positive als auch negative Veränderungen nach sich ziehen, zudem sind noch viele Hürden zu über-springen. Insgesamt hoffen wir, dass die Vorteile überwiegen werden. ■