

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : Fachzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
<b>Band:</b>	89 (2018)
<b>Heft:</b>	11: Religion & Spiritualität : Deutungen der sichtbaren und der unsichtbaren Welt
 <b>Artikel:</b>	Das Sozialunternehmen Brüggli in Romanshorn misst seinen Wert für die Gesellschaft : Erfolgsmessung in der Sozialen Arbeit
<b>Autor:</b>	Seifert, Elisabeth
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-834445">https://doi.org/10.5169/seals-834445</a>

### 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:** 20.02.2026

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

## Das Sozialunternehmen Brüggli in Romanshorn misst seinen Wert für die Gesellschaft

# Erfolgsmessung in der Sozialen Arbeit

**Das Sozialunternehmen Brüggli in Romanshorn erstellt jährlich eine Sozialbilanz und belegt damit, dass der Betrieb nicht nur kostet, sondern auch nützt. Neu kommt eine Wirkungsmessung dazu, um die sozialen Massnahmen zu optimieren. In der Schweiz sind solche Messungen noch selten.**

Von Elisabeth Seifert

Jahr für Jahr schliessen bei Brüggli in Romanshorn rund 80 junge Frauen und Männer mit psychischen oder körperlichen Problemen eine Ausbildung ab. Das Sozialunternehmen ermöglicht ihnen einen Berufsabschluss in 40 Berufen, verteilt auf die Berufsfelder Industrie, Gastronomie, Medien, Technische Dienste sowie zentrale Dienste und Verwaltung. Insgesamt zählt «Brüggli» derzeit 230 Lernende: Sie absolvieren entweder eine Lehre mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis, mit einem eidgenössischen Berufsattest oder eine Ausbildung als Praktiker. Mit Hilfe des betreuenden Fachpersonals haben in den letzten Jahren jeweils zwischen 93 und 100 Prozent die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen. Je nach Wirtschaftslage erhalten zwischen 40 und 80 Prozent unmittelbar im Anschluss daran einen Job im ersten Arbeitsmarkt. Zwecks Vorbereitung auf die Arbeitswelt absolvieren die jungen Leute während der Ausbildung Praktika in der freien Wirtschaft. Unterstützt werden sie dabei von Jobcoaches, die ihnen auch bei der Bewerbung für eine Stelle unter die Arme greifen.

Das Sozialunternehmen beschäftigt 800 Mitarbeitende: Neben den Lernenden und dem betreuenden Personal sowie den Mitarbeitenden in der Verwaltung kommen etwa 300 Menschen

---

**Als erstes Sozialunternehmen der Schweiz hat Brüggli eine Sozialbilanz publiziert.**

---

mit psychischen und körperlichen Beeinträchtigungen dazu, denen Brüggli eine Tätigkeit im geschützten Rahmen bietet. Alles in allem ein stattlicher Betrieb. Ein Betrieb zudem, der die öffentliche Hand einiges kostet. Im Jahr 2016 waren das gut 18 Millionen Franken. Gut 12 Millionen kamen als Versicherungsleistungen für die berufliche Eingliederung vom Bund. Der Rest sind kantonale Gelder, vor allem handelt es sich um Betriebsbeiträge für geschützte Arbeitsplätze.

### Fragen von Politik und Öffentlichkeit

Eine Summe, die vonseiten der Öffentlichkeit und der Politik immer wieder Fragen provoziert: Wie gut ist das Geld investiert? Vor allem: Welchen Nutzen haben die öffentliche Hand und die Gesellschaft von den jährlich getätigten Investitionen? Fragen, mit denen sich nicht nur Brüggli konfrontiert sieht. Vor rund zehn Jahren, als die Institutionen im Behindertenbereich aus der Bundeshoheit in die kantonale Zuständigkeit übergingen, spürten viele Einrichtungen einen erhöhten Druck, ihre Ausgaben zu rechtfertigen, sagt Brüggli-Geschäftsleiter Rainer Mirsch. Als erstes Sozialunternehmen der Schweiz habe Brüggli damals zusammen mit Studierenden der Fachhochschule St. Gallen eine Erhebungsmöglichkeit geschaffen, um die Ausgaben der öffentlichen Hand dem

Mehrwert für die Allgemeinheit gegenüberzustellen. Seit 2008 veröffentlicht der Betrieb jährlich eine «Sozialbilanz». Den genannten Aufwendungen von Bund und Kanton steht etwa der Erfolg der beruflichen Massnahmen gegenüber. Berechnet wird dabei, wie viele Rentenleistungen der Staat durch die Integration der ausgebildeten jungen Leute in den ersten Arbeitsmarkt einspart. Jahr für Jahr schaffen zudem auch einige IV-Rentenbezüger, die an einem geschützten Arbeitsplatz arbeiten, den Sprung in die freie Wirtschaft – und brauchen

keine Rente mehr. Die Berechnungen gehen dabei von der Annahme aus, dass all diese Personen fünf Jahre lang ohne Rente in der freien Wirtschaft eingegliedert sind. Auf der Seite der Rendite für die öffentliche Hand schlagen weiter Einsparungen bei Ergänzungsleistungen für IV-Bezüger zu Buche. Dies deshalb, weil all jene, die an einem geschützten Arbeitsplatz arbeiten, einen Lohn erhalten und dadurch neben der Rente kaum auf Ergänzungsleistungen angewiesen sind.

Neben Einsparungen verhilft Brüggli der öffentlichen Hand und dem umliegenden Gewerbe aber auch zu Einnahmen. Diese ergeben sich zum einen daraus, dass alle Brüggli-Mitarbeiter ohne IV-Rente Steuern zahlen und über eine bestimmte Kaufkraft verfügen. Wirtschaftsbetriebe und Handwerker, aus der Region und weit darüber hinaus, profitieren überdies als Zulieferer des Sozialunternehmens.

Seit ihrer ersten Publikation im Jahr 2008 weist die Sozialbilanz unter dem Strich einen positiven Ertrag aus: dieser liegt zwischen einigen hunderttausend bis hin zu einem Betrag von über vier Mio. Franken. Verantwortlich für solche Schwankungen sei vor allem die allgemeine Wirtschaftslage, die den Erfolg der beruflichen Massnahmen wesentlich mitbestimmt, sagt Rainer Mirsch. Im Vordergrund stehe ohnedies weniger der konkret ausgewiesene Ertrag, der namentlich bei der Berechnung der eingesparten IV-Renten immer auch auf gewissen Annahmen beruht. «Mit der Sozialbilanz wollen wir vor allem die Botschaft vermitteln, dass wir als Sozialunternehmen der Gesellschaft einen konkreten Nutzen bringen und nicht einfach nur Kosten verursachen.»

Die Sozialbilanz trage zu einer hohen Akzeptanz des Unternehmens in der Region bei, ist Mirsch überzeugt. Mit einem zunehmenden finanziellen Druck auf die sozialen Einrichtungen dürfte es in Zukunft noch wichtiger werden, die Aufwendungen der öffentlichen Hand zu rechtfertigen. Neben der jährlichen Publikation im Jahresbericht werde die Sozialbilanz unter anderem bei den regelmässig stattfindenden Führungen durch das Unternehmen erläutert. Ein positiver Effekt sei weiter, so Mirsch, dass die Sozialbilanz zum Selbstbewusstsein von Personen mit Behinderung beträgt. «Sie sind keine Nutzniesser, sondern tragen zu einem grossen Ganzen bei, das sich für alle lohnt.»

---

**«Wenn wir zeigen,  
welche Wirkungen  
wir erzielen, sichert  
dies das Vertrauen  
der Zuweiser.»**

---

**Weiterentwicklung des Unternehmens**

Während sich die Sozialbilanz als gutes Instrument in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit erweise, lege sie nicht offen, welche Wirkungen die Massnahmen für das Befinden der ehemaligen Klientinnen und Klienten haben. Um hier Klarheit zu schaffen, habe man beschlossen, die Sozialbilanz um eine «Wirkungsmessung» zu ergänzen, hält der Geschäftsleiter fest. Wiederum gemeinsam mit Studierenden der Fachhochschule St. Gallen habe man im letzten Jahr einen Fragebogen entworfen, der an ehemalige Klientinnen und Klienten gerichtet ist. Dabei geht es um Fragen wie: Welchen Beruf üben Sie aus? Sind Sie auf Unterstützung angewiesen? Leben Sie selbstständig? Wozu hat Sie die Ausbildung oder das Coaching bei Brüggli befähigt? Die Befragungen werden von ehemaligen Bezugspersonen der Klienten durchgeführt, erläutert Mirsch. Und zwar in Ein-, Drei- und Fünfjah-

>>



Ein Mitarbeiter ist mit der Produktion des «Leggero» beschäftigt. Dabei handelt es sich um einen Veloanhänger, der bei Brüggli entwickelt worden ist.

Foto: Brüggli

res-Intervallen. Die ersten Befragungen von Ehemaligen starten im nächsten Jahr. In diesem Jahr wurden sämtliche Absolventen einer Ausbildung und die weiteren austretenden Klienten befragt, ob sie bereit sind, über ihre aktuelle Situation Auskunft zu geben. Mirsch: «Das Echo war positiv.» «Die Erkenntnisse aus der Befragung sollen uns dabei helfen, die unterstützenden Massnahmen weiterzuentwickeln», unterstreicht Mirsch. Neben der weiteren Optimierung der Leistungen seien die Resultate zudem für die Kommunikation mit Fachleuten und zuweisenden Behörden von Bedeutung. Mirsch: «Wenn wir konkret zeigen können, welche Wirkungen wir mit unseren Massnahmen erzielen, sichert uns dies das Vertrauen der Zuweisenden.»

Die Wirkungsmessung ermöglicht längerfristig auch eine Präzisierung der Sozialbilanz, etwa wenn es darum geht, ob jemand ein, drei oder fünf Jahre nach einer erfolgreichen Eingliederung in den Arbeitsmarkt immer noch ohne IV-Gelder auskommt. Die neu eingeführte Wirkungsmessung gehe, so Mirsch, einher mit einer generellen Weiterentwicklung der Sozialbilanz. «Wir möchten die Aussagekraft der Sozialbilanz erhöhen.» Während die Sozialbilanz die quantitativen Aspekte erfasst, ziele die Wirkungsmessung mittels Befragung der Klienten immer auch auf den qualitativen Nutzen. Dazu gehören etwa eine verbesserte Lebensqualität dank einem geregelten Arbeitsalltag und besserem gesundheitlichen Wohlbefinden.

#### **Analyse des «Social Return on Investment»**

Obwohl vor rund zehn Jahren aufgrund der neu eingeführten kantonalen Zuständigkeit für Einrichtungen im Behinderungsbereich allgemein ein gewisser Rechtfertigungsdruck vonseiten der Öffentlichkeit zu spüren war, haben seither neben Brüggli nur wenige weitere Institutionen vergleichbare Wirkungsanalysen und Messungen an die Hand genommen. Dies im Unterschied zu Deutschland und Österreich. Viele soziale Einrichtungen in diesen beiden deutschsprachigen Nachbarländern orientieren sich dabei an der Analyse des «Social Return on Investment SROI». Auch die Sozialbilanz von Brüggli verwendet einzelne Teile der SROI-Analyse. Umfangreiche Forschungen zum «Social Return on Investment» werden im deutschsprachigen Raum derzeit insbesondere an der Wirtschaftsuniversität Wien betrieben. Wissenschaftliche Studien zu SROI werden auch an der Universität Heidelberg und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW erarbeitet. Die drei Forschungseinrichtungen haben im Frühjahr gemeinsam das erste internationale Handbuch zum SROI herausgegeben.

Das Ergebnis der SROI-Analyse ist eine Kennzahl, die wie ein klassischer Return on Investment den Ertrag einer Investition darstellt. Die SROI-Analyse versuche, den durch soziale Einrichtungen geschaffenen Mehrwert möglichst umfassend zu bewerten, erläutert Konstantin Kehl, Dozent am Institut für Sozialmanagement der ZHAW. Die Methode wolle zu diesem Zweck neben den finanziellen besonders auch die sozialen Erträge von Massnahmen sozialer Organisationen messen.

Der SROI-Analyse liege die Überzeugung zugrunde, dass Ausgaben im Sozialbereich als Investitionen oder Wertschöpfungs-

beiträge zu verstehen sind, unterstreicht Konstantin Kehl. Soziale Einrichtungen seien in dieser Perspektive nicht mehr einfach Empfänger öffentlicher Gelder, sondern sie erzeugen auch bestimmte Rückflüsse, etwa in Form von Einsparungen für die öffentliche Hand, der Staat profitiert zudem von zusätzlichen Einnahmen. Darüber hinaus versuche das Modell aber auch Wirkungen wie die soziale Integration oder eine höhere Lebensqualität in die Bemessung mit einzubeziehen. Die Kennzahl als Ergebnis der SROI-Analyse gibt damit an, welche monetären oder monetär bewerteten Rückflüsse sich aus den investierten Geldern ergeben. Gerade auch nicht-pekuniäre,

qualitative Wirkungen zu messen und monetär zu bewerten, sei das Besondere an dieser Methode gegenüber anderen Berechnungsinstrumenten, betont Konstantin Kehl. «Organisationen bekommen ein gutes Instrument in die Hand, um sichtbar zu machen, welche Leistungen eine soziale Einrichtung für die Gesellschaft erbringt.»

Wie die Erfahrungen aus Deutschland und Österreich zeigen, lasse sich, so der ZHAW-Dozent, eine SROI-Analyse auch mit einem nicht allzu hohen Aufwand erstellen. Vielfach würden die in der Organisation oder bei der Verwaltung vorhandenen Datensätze genügen. Für die Messung der sozialen Erträge können Forschungsarbeiten herangezogen werden. Aufwendiger werde die Analyse, wenn sie auf konkreten Befragungen von Klientinnen und Klienten beruhe. Einen hohen Ressourcenaufwand erfordere dann freilich eine nach wissenschaftlichen Grundsätzen durchgeführte SROI-Analyse.

#### **Kritik an Ökonomisierung des Sozialbereichs**

Soziale Erträge zu messen und monetär zu bewerten, führe gerade in der Schweiz zu Kritik an der SROI-Analyse, beobachtet Konstantin Kehl. Kritisiert wird die Gefahr der Ökonomisierung des Sozialbereichs. Ein Kritikpunkt, der in Forschung durchaus thematisiert werde. Kontrovers diskutiert werde auch die Vergleichbarkeit der Werte. Aus der Sicht mancher Investoren könne die SROI-Analyse eine Entscheidungshilfe im Sinne eines Benchmarks bei potenziellen Investitionen darstellen. Ein Vergleich der SROI-Werte verschiedener Organisationen sei aber nur unter bestimmten Voraussetzungen zulässig, betont Kehl. Jede Einrichtung sei in ihrer Art einzigartig.

Auch wenn Konstantin Kehl die Kritik an der SROI-Analyse durchaus versteht, hebt er deren Vorteile hervor. Die Analyse eigne sich dabei nicht nur als Argumentarium für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit, sondern sei dank ihrer Wirkungsorientierung auch ein gutes Instrument für das strategische Management einer Einrichtung. Die Analyse helfe zu verstehen, welche Leistungen wirkungsvoll sind und wo allenfalls Verbesserungsbedarf besteht.

Knapper werdende Ressourcen dürfen künftig auch in der Schweiz dazu führen, dass soziale Einrichtungen dazu übergehen, sich selbst und der Öffentlichkeit gegenüber Rechenschaft abzulegen, meint Kehl. «In einem ersten Schritt geht es darum, sich mit dem Thema Wirkung zu befassen.» Danach gehe es um die Wahl geeigneter Instrumente. «Wichtig ist, dass neben dem rein volkswirtschaftlichen Nutzen immer auch die Wirkungen bei den Menschen selber berücksichtigt werden.» ●