

**Zeitschrift:** Sonos / Schweizerischer Verband für Gehörlosen- und Hörgeschädigten-Organisationen

**Herausgeber:** Sonos Schweizerischer Verband für Gehörlosen- und Hörgeschädigten-Organisationen

**Band:** 101 (2007)

**Heft:** 7-8

**Rubrik:** Soziales Planen und Steuern

#### **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:** 05.02.2026

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

# Auf Bedarfe flexibler reagieren

Text: HSA Magazin, Mai 2007

Interview: Isabel Baumberger, Kommunikation & Kultur, Zürich

**Mit dem Neuen Finanzausgleich (NFA), der am 1. Januar 2008 in Kraft treten soll, übernehmen die Kantone mehr Verantwortung für den Einsatz von Mitteln. Zürich zum Beispiel legt dann die Verwendung der 300 Millionen Franken für den Behindertenbereich selber fest und muss neue Planungsinstrumente entwickeln. Eine komplexe Aufgabe, aber auch eine Chance, meint der Chef des kantonalen Sozialamts Zürich, Ruedi Hofstetter.**



**Ruedi Hofstetter, was ändert sich grundsätzlich im Umgang mit den Mitteln im Behindertenbereich mit dem NFA? Der Bedarf wurde ja auch bisher irgendwie geplant.**

„Natürlich gibt es eine Bedarfsplanung, aber die funktioniert nicht sehr differenziert: Die Institutionen melden uns den Bedarf, der sich aus ihren Anmeldungen und Leistungen ergibt. Wir schauen, ob die Bedarfe plausibel erscheinen, und leiten sie an den Bund weiter, der sie in aller Regel akzeptiert. Nachvollziehbare Kriterien zur Beurteilung gibt es aber wenige. So wissen wir zum Beispiel nicht genau, aus welchen Gründen die Kosten in den letzten 20 Jahren kontinuierlich gestiegen sind. Es gibt plausible Anhaltspunkte: Auch Menschen mit Behinderungen werden durch bessere medizinische Betreuung immer älter, brauchen dadurch mehr Pflege. Gleichzeitig bewirken bestimmte gesellschaftliche Entwicklungen, dass Familien ihre behinderten Mitglieder weniger lang zuhause behalten können oder wollen - also braucht es mehr Plätze in entsprechenden Einrichtungen. Niemand zweifelt denn auch am steigenden Bedarf, aber

klare Fakten haben wir nicht. Die neue Verantwortung auf Grund des NFA bietet Gelegenheit, Instrumente zu schaffen, mit denen wir ermitteln, was im Behindertenbereich getan wird, warum und für wen es getan wird und was es kostet. Außerdem wollen wir auch die Qualität sichern.“

**Wenn der Staat genauer wissen will, wofür er Geld ausgibt, kommt bei den betroffenen Institutionen leicht der Verdacht auf, dass gespart werden soll....**

„Es gibt auch Institutionen, die finden es gut, dass mehr Transparenz geschaffen werden soll, denn damit wird deutlich, was sie alles leisten.“

Ums Sparen geht es ganz klar nicht - uns nicht, und dem Bund nicht. Deshalb gibt es Rahmenbedingungen: Behinderteninstitutionen und vor allem die Behinderten selber dürfen nicht schlechter gestellt werden als vorher, und im Bundesgesetz über die Eingliederung von invaliden Personen (IFEG) ist das Recht von Behinderten auf Zugang zu Institutionen, die ihrer Förderung oder Betreuung dienen, festgeschrieben.

Aber gerade um die Mittel auch längerfristig zu sichern, müssen wir Bedarfe und Leistungen klar und verständlich ausweisen können, denn das Kantonsparlament muss das Budget bewilligen und damit auch indirekt den Leistungsumfang festlegen.“

**Für das Projekt zur Umsetzung des NFA haben Sie das neue Kompetenzzentrum „Soziale Arbeit und Ökonomie“ beigezogen, das die Hochschule für Soziale Arbeit Luzern HSA zusammen mit der Hochschule für Wirtschaft Luzern HSW betreibt - was bringt Ihnen diese Unterstützung?**

„Dass heute auch im sozialen Bereich ökonomische Aspekte eine Rolle spielen müssen, ist einerseits sehr spannend und bringt Chancen mit sich: Wir können Bedarfe genauer erkennen, flexibler darauf reagieren und nicht zuletzt auch den Wert

sozialer Arbeit erkennbar machen. Andererseits ist diese Art des Denkens für alle Beteiligten ungewohnt, und es gibt keine erprobten Modelle, man muss alles von Grund auf neu entwickeln. Gerade am Anfang des Projekts gab es einen Punkt, an dem wir uns im Kreis drehten und nicht wussten, wie wir den Prozess gestalten sollten. Das Team von der HSA Luzern hat uns sehr geholfen, das Ganze zu strukturieren. Aber es gibt auch ganz konkrete Fragestellung zur Rechnungslegung, die wir mit den HSW-Fachleuten anschauen können.“

Dass im Kompetenzzentrum „Soziale Arbeit und Ökonomie“ die beiden Disziplinen kooperieren und gemeinsam Instrumente zu entwickeln helfen, finde ich ideal. Einfach nur dem sozialen Bereich die Ökonomie überzustülpen, würde nämlich nicht funktionieren, Denn für uns stehen weiterhin die Betroffenen - in diesem Fall Menschen mit Behinderungen - im Vordergrund. Sie sollen unterstützt und gefördert werden, für sie wollen wir unser Mittel optimal einsetzen.“

# Das Modell der Hochschule für Soziale Arbeit Luzern HSA

Text: HSA Magazin, Mai 2007 (Prof. Herbert Bürgisser, Leiter „Soziale Arbeit und Ökonomie“ HSA Luzern; Prof. Dr. Jürgen Stremlow, Dozent und Projektleiter, HSA Luzern)

**Bedarfsplanung, Ressourcenmanagement, Output-Orientierung, Controlling: Solche Begriffe und Instrumente, die im sozialen Bereich vor 20 Jahren noch kaum jemand kannte, werden heute immer wichtiger. Komplexe Fragestellungen erfordern neue Planungs- und Steuerungsprozesse. Deren Entwicklung kann das Institut WDF (Weiterbildung / Dienstleistungen / Forschung) der Hochschule für Soziale Arbeit Luzern HSA mit seinem professionellen Know-how unterstützen – zum Beispiel im Sozialamt des Kantons Zürich beim Umsetzen des Neuen Finanzausgleichs (NFA) im Behindertebereich.**



Herbert Bürgisser

Jürgen Stremlow

Der Neue Finanzausgleich, der die Verteilung der Verantwortlichkeiten zwischen Bund und Kantonen neu regelt, wirft drei zentrale Fragen auf, die in allen Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesen immer mehr an Bedeutung gewinnen:

- Wie kann der Bedarf der zu erbringenden Leistungen ermittelt, geplant und gesteuert werden?
- Wie können fachliche Leistungen output-orientiert abgegolten werden?
- Wie kann die Qualität der erbrachten Leistungen und der Versorgungsstrukturen eingeschätzt und weiterentwickelt werden?

Fachleute mit Planungs- und Steuerungsaufgaben wissen um die Schwierigkeit, die damit gestellten Forderungen umzusetzen. Dass diese Umsetzung praxisnah, hand-

habbar und trotzdem konzeptuell durchdacht erfolgen sollte, ist entscheidend für den Erfolg, macht die Aufgabe aber nicht einfacher.

Die HSA Luzern hat dazu ein Modell entwickelt, das auf der Basis der Systemtheorie die genannten Fragestellungen aufnimmt, miteinander verknüpft und bearbeitbar macht. Damit haben die für Planung, Entwicklung und Controlling verantwortlichen Personen ein Instrument, das es ihnen ermöglicht - unabhängig von Bedarfsforderungen verschiedener Interessengruppen -, eine übergeordnete Position einzunehmen. Dies ist eine zentrale Voraussetzung, um überhaupt planen und steuern zu können.

Zum Konzept der Bedarfsplanung gehören folgende Elemente:

- Das Angebotsinventar gibt einen Überblick darüber, welche Einrichtungen welche Dienstleistungen erbringen. Es legt die Grundlage, um mit Experten hearings Optimierungsmöglichkeiten im Angebot identifizieren zu können, zum Beispiel den Aus- oder Abbau bestimmter Dienstleistungen oder die Entwicklung neuer Leistungen.
- Der Analyse der Versorgungsstrukturen kommt grosse Bedeutung zu, da Dienstleistungen im Sozialbereich meist in einem Netzwerk von verschiedenen Einrichtungen erbracht werden. Ziel dieses Teilprojektes ist es unter anderem, die Kooperationsstrukturen zu verbessern.
- Künftige Nachfragetrends werden durch Expertenbefragungen ermittelt. Diese Auslegerordnung wird mit Hilfe von Prognosen-Indikatoren durch eine datengetriebene Voraussage ergänzt, welche zukünftige Veränderungen in der Nachfrage quantitativ einschätzt.
- Das Leistungsabgeltungsmodell legt die Kriterien und Abläufe fest, nach denen Dienstleistungen finanziell abgegolten werden. Denn im Rahmen des NFA sind die Kantone stärker als bis anhin gefordert, soziale Dienstleistungen „einzu-

kaufen“ und zu finanzieren. Ziel ist es, ein möglichst einfach zu handhabendes Modell zu entwickeln, das die Entschädigung aufwandbezogen vornimmt.

- Im Teilprojekt zur Entwicklung von Qualitätsstandards werden auf der Struktur-, Prozess- und Ergebnisebene Standards formuliert, die sich für ein Qualitätsmanagement auf kantonaler Ebene eignen.

Alle diese Elemente werden zu einem Grundlagenbericht verknüpft. Die relevanten politischen und rechtlichen Vorgaben werden in das Modell einbezogen, die ökonomischen Fragestellungen im Verbund mit der Hochschule für Wirtschaft erarbeitet. Das Modell kann überall im Sozialbereich zum Einsatz kommen und einen Beitrag zu verbesserten Grundlagen für die Bedarfsplanung und Steuerung leisten.

Weitere Informationen über dieses Angebot erhalten Sie von Herbert Bürgisser (hbuegisser@hsa.fhz.ch; Telefon: 041 367 48 20).

## MAS-Programm Master of Advanced Studies in Social Services & Healthcare Management

Die Gestaltung des Wandels sowie die Verknüpfung von berufsethischen Grundsätzen mit wirtschaftlichem Denken und systemischem Management sind im Sozial- und Gesundheitsbereich zentrale Aufgaben von Führungspersonen. Um die vielfältigen Kompetenzen, die zu ihrer Bewältigung nötig sind, geht es in diesem MAS.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.hsa.fhz.ch/masmsg](http://www.hsa.fhz.ch/masmsg)

## Neues Angebot: Qualitätsentwicklung für soziale Organisationen

Mit dem Qualitäts-Management-Konzept, das in Zusammenarbeit mit der HSW Hochschule für Wirtschaft Luzern entwickelt wurde, bieten wir neu ein handhabbares, attraktives Instrument an.

Mehr Informationen dazu finden Sie unter [www.hsa.fhz.ch](http://www.hsa.fhz.ch) → Dienstleistungen und Beratung