

Fachhochschule **Hochschule**
Zürich **für Soziale Arbeit**

MAS Sozialmanagement, 2007

Das GBM - Verfahren als strategisches Führungsinstrument

Eignung und Einsatz in der Praxis

Eingereicht bei Prof. Urs Frey

Ulrike Trojniar – Kachelmus
Tarnstrasse 7
8342 Wernetshausen

August 2007

INHALTSVERZEICHNIS	
0 ABSTRACT	3
1 VORWORT	4
1.1 PROBLEMSTELLUNG / FRAGESTELLUNG	4
1.2 EINGRENZUNG DES THEMAS	5
1.3 MENSCHEN MIT EINER GEISTIGEN BEHINDERUNG	6
2 GBM.....	7
2.1 Das Verfahren in der Übersicht.....	7
2.2 GBM und Schweiz.....	9
2.3 GRUNDANNAHMEN UND MENSCHENBILD DES GBM - VERFAHRENS	11
2.3.4 Zwei Prinzipien der Wirtschaftlichkeit: Maximal und Minimalprinzip.....	12
2.4 EBENE INDIVIDUUM: ERHEBUNG DES INDIVIDUELLEN BETREUUNGSBEDARFES UND	
BETREUUNGSPLANUNG:	13
2.4.1 Die Erhebung des Betreuungsbedarfs und Betreuungsplanung.....	13
2.4.2 AUFBAU UND SYSTEMATIK DES FIL - FRAGEBOGEN ZUR INDIVIDUELLEN BEDARFSERHEBUNG.....	14
2.5 EBENE TEAM: STRUKTURIERUNG DER ARBEITSORGANISATION NACH STANDARDS DER	
BETREUUNG:	15
2.5.1 MODELL DER ARBEITSORGANISATION.....	15
2.5.2 THEORIE ZUR TEAMDYNAMIK.....	16
2.6 EBENE ORGANISATION: STRATEGISCHE PLANUNG DES DIENSTLEISTUNGSANGEBOTS DER . EINRICHTUNG	16
2.6.1 BEZUGSSATZ UND VERANTWORTER STANDARD.....	18
3 THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN ZU ORGANISATIONEN.....	20
3.1 Besonderheiten von Non – Profit - Organisationen	20
3.2 PERSPEKTIVEN VON ORGANISATIONEN	21
4 THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN ZUR FÜHRUNG.....	22
4.1 FÜHRUNGSBEGRIFF	22
4.2 FÜHRUNGSEBENEN.....	22
4.3 FÜHREN IN NON – PROFIT - ORGANISATIONEN.....	23
4.5 Führungstheorien	24
4.6 FÜHRUNGSSTILE	25
5 STRATEGISCHES MANAGEMENT	25
5.1 DEFINITION: STRATEGISCHES MANAGEMENT.....	25
5.2 HISTORIE STRATEGISCHE PLANUNG	26
5.3 FRAGESTELLUNG DES STRATEGISCHES MANagements	27
5.4 STRATEGIEENTWICKLUNG	29
6 DAS NEUE SANKT GALLER MANAGEMENTMODELL	31
6.1 DAS GBM – VERFAHREN IN VERBINDUNG MIT DEM NEUEN SANKT GALLER MANAGEMENT- MODELL	32
7 THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN ZUR QUALITÄT	35
7.1 QUALITÄTSEBENEN.....	36
7.2 QUALITÄT UND PERSONENKREIS MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN.....	37
8 BENCHMARKING: KENNZAHLEN ZUR STRATEGISCHEN STEUERUNG	37

8.1	MESSGRÖSSEN / ALLGEMEINES ZU KENNZAHLEN	38
8.2	BALANCED SCORECARD	38
8.3	KENNZAHLEN AUS DEM GBM -VERFAHREN.....	41
9	UMSETZUNG IN DER PRAXIS: BEISPIELEINRICHTUNG	43
9.1	EIGENE ROLLE	43
9.2	ANWENDUNG GBM IN DER EINRICHTUNG	44
9.3	DIE WICHTIGSTE ERGEBNISSE.....	46
9.4	EVALUATION UND ZWEITE ERHEBUNG.....	50
9.5	BEFRAGUNG DER LEITUNG.....	53
10	SCHLUSSFOLGERUNG	56
11	EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	59
12	LITERATURVERZEICHNIS.....	60
13	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS / GLOSSAR.....	62
14	TABELLEN UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	63
15	Anlagen	64

0 Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem GBM – Verfahren (Gestaltung der Betreuung von Menschen mit Behinderungen), das als umfangreiches Hilfsmittel in diesem Bereich den Anspruch erhebt, auch die strategische Führung zu unterstützen. Ich möchte im Folgenden die Fragestellungen des strategischen Managements beleuchten, sowie die Anwendungsmöglichkeiten des Verfahrens als strategisches Führungsinstrument.

Eine Beschreibung des Verfahrens befindet sich im Hauptteil.

Anhand verschiedener theoretischer Grundlagen, habe ich versucht die wichtigen Fragestellungen in diesem Bereich und vor allem bezogen auf die Betreuung von Menschen mit Behinderungen aufzuarbeiten und einen Zusammenhang zum GBM – Verfahren aufzuzeigen.

Am Beispiel einer Einrichtung, die mit diesem Verfahren arbeitet, habe ich den Einsatz und die Wirkungsweise untersucht und dargestellt.

1 Vorwort

Innerhalb der sozialen Arbeit hat es in den letzten Jahren einen Paradigmenwechsel gegeben. Dies zeigt sich heute auch besonders in der Wahl der Begrifflichkeit. Sprach man früher von Pfleglingen oder auch Insassen von Einrichtungen, wandelt sich die Terminologie heute über BewohnerInnen, Betreuten oder auch Unterstützungsbedürftigen, hin zu KundInnen oder LeistungsempfängerInnen. Damit ist vor allem auch die Haltung gewachsen, den Mensch mit einem Unterstützungsbedarf als Kunden zu sehen. Da ich denke, dass die alleinige Verwendung der richtigen Terminologie noch keine entsprechende Haltung ausmacht, möchte ich der Einfachheit halber im Folgenden bei dem Begriff Person oder Betreuten bleiben. Ebenso ist es manchmal schwierig die männliche und weibliche Form gleichzeitig zu würdigen – ich werde sie daher abwechselnd oder wenn möglich in einer neutralen Form gebrauchen – gemeint sind in jedem Falle immer beide!

War die betreuende Arbeit und insbesondere die Betreuung von Menschen mit einer geistigen Behinderung früher vom Gedanken der Fürsorge geprägt, wird besonders in Zeiten von knapper werdenden Kassen Wirtschaftlichkeit und ein gutes effizientes Management auch in Non – Profit - Organisationen zunehmend ein Thema, verbunden mit der Forderung nach ausgewiesener Qualitätssicherung. Die vorliegende Arbeit möchte sich diesem Thema widmen, indem ich anhand des Hilfsmittels GBM (Gestaltung der Betreuung von Menschen mit Behinderung) dessen Anwendung in der Praxis, sowie die Bedingungen und Faktoren untersucht werde, die der Besonderheit in Non – Profit - Organisationen zu Grunde liegen.

1.1 Problemstellung / Fragestellung

Das zentrale „Produkt“ in sozialen Organisationen ist die Dienstleistung am Menschen und als solches kaum greifbar. Die Güte dieser Dienstleistung ist schwer zu messen (Vergl.: 7.2). Das GBM (**G**estaltung der **B**etreuung von **M**enschen mit Behinderungen), als umfangreiches Verfahren in der Betreuung von behinderten Menschen befasst sich sowohl mit diesen Fragestellungen, als auch mit der betriebswirtschaftlichen Seite. Es hat den Anspruch Leitungsentscheidungen bezüglich Standardvorgaben und Rahmenzielsetzungen und somit auch die Steuerung von Ressourcen zu erleichtern. Als Hilfsmittel zur Qualitätssicherung beschreibt es die Rahmenbedingungen und Besonderheiten in der Betreuung von Menschen mit Behinderungen. Es liefert relevante Informationen über den Einsatz der Mittel und begründet die konzeptionelle Ausgestaltung.

Es dient der strategischen Ausrichtung, dem Benchmarking und letztendlich bietet es auch fachliche Unterstützung für die direkte Betreuungsarbeit. In der Umsetzung ist es weitgehend offen, damit die besonderen Eigenheiten und Bedürfnisse der jeweiligen Einrichtungen nicht eingeschränkt werden. Das GBM – Verfahren ist als standardisiertes Verfahren an eine Lizenz gebunden und wird durch eine spezielle EDV - Software unterstützt. Das GBM –Verfahren wurde im Auftrag des Kantons Zürich im Rahmen des *wif*¹- Projektes zwischen 1996 und 2002 in sechs Einrichtungen eingeführt und von einer externen Firma (Dolder, 2003) evaluiert. Zum Zeitpunkt des Schlussberichtes war der Einsatz des GBM als Führungsinstrument noch nicht abgeschlossen (Dolder 2003, S.22), im Sinne eines Ausblicks waren von den teilnehmenden Einrichtungen ein weitreichender Einsatz zur Personaleinsatzplanung, Arbeitsplanung und Ressourceneinsatz beabsichtigt. Eine Einrichtung hatte die Absicht geäußert, das GBM systematisch als Führungsinstrument einzusetzen: mit den möglichen Themen es zur Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, zur Strategieunterstützung und zur Personalentwicklung zu nutzen. Diese Themenstellungen möchte ich mit der vorliegenden Arbeit nochmals beleuchten:

- *Eignet es sich als Hilfsmittel für strategische Entscheidungen?*
- *Wie kann das GBM als geeignetes Hilfsmittel zur Führung und Strategieunterstützung eingesetzt werden?*
- *Welchen Nutzen bietet es und wo sind die Grenzen?*

1.2 Eingrenzung des Themas

Im Rahmen der folgenden Arbeit möchte ich die Fragestellungen des strategischen Managements, von Führung, Qualität und Benchmarking im Zusammenhang mit dem GBM beleuchten. Weitere Themenfelder wie Personalmanagement, Finanzierung und Kostenmanagement, sowie Marketing und deren Zusammenhang mit dem GBM sollen nicht ausführlich vertieft werden. Bei meinen Ausführungen über Non – Profit - Organisationen möchte ich ausserdem im Wesentlichen einen Bezug zur Personengruppe von Menschen mit geistiger und mehrfacher Behinderung herstellen, da es ja die Zielgruppe ist, auf die das Verfahren hauptsächlich ausgerichtet ist.

¹ *Wif*: wirkungsvolle individuelle Verwaltungsführung

1.3 Menschen mit einer geistigen Behinderung

Es gibt verschiedene und auch umstrittene Definitionen von geistiger Behinderung. Grundsätzlich von Behinderung spricht man bei individuellen Beeinträchtigungen eines Menschen, die umfänglich, vergleichsweise schwer und langfristig sind (online 1).

Alfred Sanders formuliert in Bezug auf Eberwein (online 1): „Behinderung liegt vor, wenn ein Mensch mit einer Schädigung oder Leistungsminderung ungenügend in sein vielschichtiges Mensch-Umwelt-System integriert ist“. In diesem Sinne ist nicht der einzelne Mensch aufgrund seiner Beeinträchtigung behindert, sondern das Umfeld vermag den betreffenden Menschen nicht ausreichend zu integrieren. Gröschke (Basel, 1997; S.41) verfolgt einen ähnlichen Ansatz und definiert Heilpädagogik (und damit auch den Teilbereich der sich mit dem Personenkreis von Menschen mit einer geistigen Behinderung befasst), „als Theorie und Praxis der Erziehung, Bildung und Förderung jener Menschen, die sich in den gegebenen soziokulturellen Verhältnissen nicht altersgemäss entwickelt haben oder als fehlentwickelt gelten, die in ihrer Beeinträchtigung nicht zu einer altersgemässen Lebensgestaltung fähig sind und die in ihrem Erleben sich anders und ausgegrenzt fühlen“ (S.41).

Behinderungen kommen in unterschiedlicher Ausprägung vor und lassen sich wie folgt kategorisieren: körperliche Behinderungen, Sinnesbehinderungen (Blindheit, Gehörlosigkeit, Schwerhörigkeit, Taubblindheit), Sprachbehinderungen, psychische und / oder seelische Behinderungen, Lernbehinderungen und geistige Behinderungen. In der anthroposophischen Terminologie spricht man von seelenpflegebedürftigen Menschen. Mehrfachbehinderungen kennzeichnen das gleichzeitige Vorhandensein von mehreren Behinderungsformen.

Innerhalb der Betreuung und Förderung von Menschen mit Behinderungen hat in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Statt der Pflege steht die soziale Teilhabe in den Mittelpunkt. Anstelle von Barrierenerrichtung kam es zur überlegten Planung. Achtung und Respekt haben zugenommen und die Diskriminierung von Menschen mit Behinderungen hat abgenommen. Somit wird eine integrierte Teilhabe statt vorgeburtliche Selektion und gesellschaftlich-institutionelle Ausgrenzung angestrebt. (online 1).

Das Angebot der Einrichtungen für diesen Personenkreis besteht oft aus einer vollstationären Unterbringung, mit einer 24 Stunden Betreuung. Daneben gibt es noch die teilstationäre Unterbringung, in Form von Aussenwohngruppen (AWG), in der die Betreuten auch zeitweise ohne Betreuung auskommen können und ambulante Hilfen wie

zum Beispiel das begleitete Wohnen. Betreuungsangebote gibt es weiterhin für den Tagesbereich in Form von geschützten Arbeitsplätzen oder im Beschäftigungs- und Atelierbereich (Förderstätte). Es gibt Einrichtungen, die alle Bereiche abdecken, andere bieten nur ausgewählte Angebote an.

2 GBM

2.1 Das Verfahren in der Übersicht

Beim **GBM – Gestaltung der Betreuung von Menschen mit Behinderungen (BeB, 2004)**, entwickelt von Prof. Werner Haisch – handelt es sich um ein Verfahren zur Planung und Organisation der Betreuung innerhalb verschiedener Lebensbereiche (z.B. Wohnen, Arbeit, Beschäftigung).

Das GBM - Verfahren ist ein fachtheoretisches Arbeitsmittel, das auf folgenden verschiedenen Ebenen Anwendung finden kann:

Ebene Individuum: zur Erhebung des individuellen Betreuungsbedarfs und Betreuungsplanung innerhalb unterschiedlicher Lebensbereiche und zur Erstellung eines koordinierten Gesamthilfeplans. Zugrunde liegt als theoretisches Konzept das Modell der Lebensformen (Vergl.: 2.4.).

Ebene Team: zur Strukturierung der Arbeitsorganisation nach Standards der Betreuung. Berechnung von Zeitbudgets für jeden Betreuten und zur Gestaltung des Tages- und Wochenablaufs auf Grundlage des Bedarfes der betreuten Menschen.

Zur Qualifikation der MitarbeiterInnen nach Massgabe des Betreuungsbedarfs.

Zu Grunde liegt das theoretische Konzept Modell der Arbeitsorganisation und Teamdynamik. (Vergl.: 2.5)

Ebene Organisation: zur strategischen Planung des Dienstleistungsangebots der Einrichtung. Die Informationen ermöglichen eine fundierte Leistungsbeschreibung der Einrichtung, für die unterschiedlichen Bereiche und Abteilungen, sowie eine prospektive Planung des Leistungsangebots der Einrichtung. Statistisch gestützte IST – SOLL Analysen ermöglichen die Erarbeitung und Umsetzung betrieblicher Standards und die Berechnungen des Personalbedarfs. (Vergl.: 2.6.)

Das GBM – Verfahren ist ein EDV – gestütztes Verfahren zur Qualitätssicherung. Die All for One Systemhaus AG hat in Zusammenarbeit mit dem BeB das GBM - Verfahren in der EDV-Lösung GBM –Behindertenhilfe - Assistent umgesetzt (BeB, 2004).

Das GBM – Verfahren wurde ursprünglich Ende der 80ziger Jahre für Menschen mit einer geistigen (und mehrfachen) Behinderung entwickelt. Da es sich an einer allgemeinen Theorie orientiert, ist es grundsätzlich auf alle Menschen anwendbar, das heisst das Modell der Lebensformen beschreibt den Menschen im Allgemeinen. Für eine genaue Diagnostik z.B. im Bereich Menschen mit einer psychischen Behinderung bildet es nicht alle psychiatrischen Störungen genau ab, z.B. Substanzstörungen. Das Modell der Lebensformen ist sehr allgemein formuliert, es erhebt auch den besonderen Unterstützungsbedarf einer Person, Spezialwissen jedoch muss – und soll – dazugefügt werden.

Für den Arbeitsbereich wurde ein separater Fragebogen mit einem spezifischen theoretischen Hintergrund entwickelt. Dieser ist wesentlich jünger und wird bislang weniger in der Praxis angewendet.

Des Weiteren gibt es noch spezielle Fragebögen für das ambulant betreute Wohnen (oder auch begleitetes Wohnen), so wie ein Fragebogen für körperbehinderte Menschen. Für die Fragestellungen der jeweiligen Lebensbereiche ist die Auswahl und Zusammenstellung der Merkmale oder Leistungsbereiche entscheidend.

Die Auswertungsmöglichkeiten mit Hilfe der EDV sichern die Gleichbehandlung der Daten als Grundlage für die Interpretation des Einzelfalls, die fachliche Diskussion und die konzeptionelle Ausgestaltung der betrieblichen Rahmenkonzeption.

Übersicht: Ebenen des GBM

Ebene	Thema	Theorie	Hilfsmittel	Information
Individuum	Erhebung des individuellen Betreuungsbedarfes als Grundlage für Förder- und Betreuungsplanung	Modell der Lebensformen	Fragebogen individueller Lebensformen (FIL) Matrix individueller Betreuung (MIB)	Qualitative und quantitative Aussagen zum Betreuungsbedarf anhand ungewichtete und gewichtete Intensitätswerte
Team	Qualitative und quantitative Leistungserfassung, (Aufwandsaufnahme)	Modell der Arbeitsorganisation Modell der Teamdynamik	Betreuungskalender Fragebogen der Arbeitsorganisation	Aussagen über die Arbeitsorganisation und Bedarfsdeckung in einzelnen Teams
Organisation	Ressourcensteuerung Betriebliche Standards Gruppen- und Einrichtungsvergleiche	Modell der Organisation Kooperationsmodell	Bezugs- und Vorgabesätze Ausdrucke und Report	Bedarfsstruktur von Personen, Gruppen, Bereiche, Einrichtung

Abb.1: Ebenen des GBM, in Anlehnung an Handbuch GBM (BeB, 2001, S.VII-1)

2.2 GBM und Schweiz

Das GBM – Verfahren wurde im Kanton Zürich / Schweiz im Rahmen des *wif!* - Projektes 1/2800 eingeführt und evaluiert (Dolder,2003). Das *wif!* - Projekt "Finanzierungskonzept und Leistungsauftrag für Behinderteneinrichtungen im Erwachsenenbereich" wurde im Jahr 1993 mit den folgenden Zielen gestartet:

- Welche Bedürfnisse behinderter Menschen sollen im Auftrag und mit den Mitteln der öffentlichen Hand gedeckt werden?
- Mit welchen Leistungen sollen diese Bedürfnisse befriedigt werden?
- Von welchen stationären und/oder ambulanten Organisationen sollen diese Leistungen erbracht werden?

Die strategischen Rahmenbedingungen des Projektes umschreibt Dolder (2003) wie folgend:

- Behinderte Menschen erhalten die ihrem Bedarf entsprechenden Leistungen (quantitativ und qualitativ), unabhängig von ihrem Lebensort im Kanton Zürich. Sie sind in der Wahl des Leistungserbringers frei.
- Der Bedarf wird im direkten Kontakt mit den behinderten Menschen und im ganzen Kanton einheitlich (bzw. mit kompatiblen Mitteln) geklärt.
- Leistungsaufträge (Kontrakte) zwischen dem Kanton Zürich/der Invalidenversicherung und den Wohnheimen, Werkstätten, Beratungsdiensten, Transportdiensten usw. sichern, dass die Leistungen bedarfsgerecht und wirtschaftlich erbracht werden (S.4).

Im Zentrum des Projektes stehen der Betreuungsbedarf behinderter Menschen, die Ermittlung der angemessenen Betreuung und der freie Zugang der Menschen mit Behinderung zu den benötigten Unterstützungsleistungen.

Die Modellvorstellung für geeignete Formen der Finanzierung und Steuerung in der Versorgung von Menschen mit Behinderung beruht auf der Grundidee, dass die Politik auf der Grundlage des gegebenen Bedarfs einen Gesamtleistungsrahmen definiert, der in einzelne Leistungsaufträge an die Institutionen herunter gebrochen werden soll. Diese regeln mindestens Art und Umfang der Leistung, die Qualität der Leistungen, die Leistungsberechtigten, sowie Preis und Abgeltung der Leistung. Die Behinderten wiederum können ihren Betreuungsbedarf am Angebot einer dieser Institutionen einlösen.

Dieses Konzept, aber auch eine allfällige spätere Subjektfinanzierung, setzt die Formulierung von Normaufwänden voraus (Dolder, 2003).

Die Ergebnisse dieses Modellversuchs liegen vor. Aus der Sicht des Evaluators (Dolder, 2003) bildet der Einsatz des GBM einen fruchtbaren Zugang zu den Fragestellungen des *wif!* - Projektes 1/2800.

In diesem Zusammenhang wurde anhand der Bedarfserhebung auf der Grundlage des GBM zwei Berechnungsgrundlagen, so genannte „Schweizer Bezugssätze“, für den Bereich Wohnen (Wohnheim und Aussenwohngruppen) gebildet.

Diese beiden Bezugssätze (Vergl.: 2.6.1) bilden die Grundlage für die entsprechenden Hilfebedarfsgruppen nach GBM, die bislang im Kanton Zürich jedoch noch nicht relevant für die Finanzierung sind.

Ein Interesse an interner bedarfsgerechter Ressourcenverteilung besteht jedoch nach wie vor auch bei den teilnehmenden Einrichtungen.² Alle 6 Einrichtungen haben das GBM als Grundlage im QM – System für den Kernprozess der Betreuungsplanung entwickelt und eingeführt.

Am 18. November 2004 wurde in einer Volksabstimmung der NFA (Neuer Finanzierungsausgleich)³ angenommen. Damit wird künftig nicht mehr das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV), für die Verteilung der Mittel zuständig sein, sondern die Kantone. Auf diesem Hintergrund hat sich der Kanton Solothurn in Zusammenarbeit mit den Einrichtungen für das GBM als Finanzierungsgrundlage entschieden. Vorausgegangen ist eine sorgfältige Prüfung verschiedener Verfahren in Zusammenarbeit mit den Einrichtungsleitungen. Zum jetzigen Zeitpunkt sind etwa 60% aller Daten aus dem Wohn-, Arbeits- und Atelierbereich erhoben. Die Erstellung allgemeiner Bezugssätze für alle drei Lebensbereiche ist für Anfang 2008 geplant.

Das zugrunde liegende wissenschaftliche Modell, sichert die Nachvollziehbarkeit. Das Verfahren beansprucht Offenheit und universelle Einsetzbarkeit in Institutionen mit unterschiedlichen Betreuungszugängen. Die Einheitlichkeit des GBM durch die Anwendenden wird auf Grund gemeinsamen erarbeiteten und verbindlichen Standards respektiert und eingehalten. Im Kanton Zürich treffen sich die die GBM – Beauftragten der teilnehmenden Einrichtungen 3 - 4 Mal pro Jahr zu einem Erfahrungsaustausch.

² Am *wif!*-Projekt beteiligt waren: Stiftung zur Palme, Wohnheim Schanzacker, Wohnheim Zwysigstrasse, Sechtbachhuus, Werkheim Stöckenweid und die Stiftung Wagerenhof.

³ Anlagen Nr. 1: RBB (Regierungsratsbeschluss des Kanton Solothurn)

Sie haben sich auf einen gemeinsamen Standard geeinigt, um die Vergleichbarkeit über die Einrichtungen zu sichern. Die im Kanton Zürich erarbeiteten Standards wurden im Kanton Solothurn übernommen.

Die Anwendung des GBM –Verfahrens setzt entsprechende Kenntnisse und Schulung der MitarbeiterInnen voraus.

2.3 Grundannahmen und Menschenbild des GBM - Verfahrens

2.3.1 Grundsatz Einheitlichkeit betreuerischen Handelns

Betreuungsspezifische Leistungen in allen Lebensbereichen des behinderten Menschen (Wohnbetreuung, Tagesstrukturierende Maßnahmen und (päd-)agogisch / therapeutische Fachdienste) werden in einem einheitlichen Instrumentarium begründet und beschrieben. Das fachliche Konzept der Betreuung, die Konzeption zur Teamarbeit und zur betrieblichen Organisation ermöglicht diese einheitliche Betrachtungsweise und erleichtert die interdisziplinäre Zusammenarbeit (BeB, 2004, S.4).

2.3.2 Grundsatz der Fachlichkeit von Betreuung

Eigenwert jeder Lebensform, das heisst, auch die Lebensformen, die keinem produktiven Nutzen dienen, besitzen einen Wert in sich selbst.

Bereicherung der vorhandenen Lebensform, als Voraussetzung für die Weiterentwicklung des Menschen im Rahmen seiner Möglichkeiten.

Allgemeinheit und Normalität der Lebensformen löst die Unterscheidung von behindertenspezifischem und nicht behindertem Leben auf. Individuelle Unterschiede ergeben sich im Grad der Bildung und der Entwicklung der Lebensformen (BeB, 2004, S.4).

So tritt zum Beispiel die Lebensform der Selbstbewegung als einfache Bewegungsstereotypie, als gebildeter Tanz oder als sportliche Aktivität in Erscheinung.

2.3.3 Bedürfnis und Bedarf

Die Bedürfnisse eines Menschen sind individuell, auch die so genannten Grundbedürfnisse. Es entspricht der individuellen Vorliebe, ob jemand den Durst vorzugsweise mit Wasser oder Mineralwasser deckt. Der Bedarf entspricht nach Haisch (2004) einem anerkannten Bedürfnis und ist im gesellschaftlichen Kontext begründet. Welche der individuellen Bedürfnisse jedoch als Bedarf anerkannt und zugestanden wird, hängt von allgemeinen Normen und Werten ab. Die Knappheit der Mittel (Haisch, 2003 b)

zwingt in der Regel die Betreuenden in Abstimmung mit den Betroffenen zu einer Entscheidung darüber, welches Bedürfnis befriedigt werden kann und soll, und welches nicht und enthalten somit auch immer eine subjektive Bewertung.

2.3.4 Zwei Prinzipien der Wirtschaftlichkeit: Maximal und Minimalprinzip

Die meisten sozialen Organisationen haben bislang nach Haisch (2003 a) auf der Grundlage des Maximalprinzips funktioniert, und damit nach der Inputsteuerung. Das heisst: die Ressourcen (meist personeller Art in Form von Stellenprozent – wurden verteilt, mit der Erwartung, dass das *Beste* daraus gemacht wird. Nun ist aber das *Beste* in der betreuenden Arbeit bereits von Natur aus *mass-los*. Das führt in der Regel zu Verunsicherung darüber, wann die Arbeit zu Ende ist.

Dem würde das Minimalprinzip (Im Sinne der Outputsteuerung) entgegenstehen, mit der Definition darüber, wann die Arbeit zu Ende ist. Das heisst: es ist vorab definiert, was verlangt ist und die entsprechenden Ressourcen (personell in Form von Stellenprozent, Infrastruktur, aber auch qualitativ z.B. die entsprechende fachliche Weiterbildung), werden zur Verfügung gestellt. Es wird also im Sinne der Qualitätssicherung, die Formulierung von Betreuungsstandards gefordert (BeB, 2001, Kap. III).

Übersicht: Minimal und Maximalprinzip

Maximalprinzip:		
Mit vorgegebenen Mitteln ein Maximum an Leistung erzielen		
Die angebotene Leistung erfolgt nach individuellen Kriterien der Betreuungspersonen Und ist abhängig von dessen Prioritätensetzung und Belastbarkeit		
Mittel	Realisierung	Zielformulierung
Orientierung am Mangel	Mass-loses Prinzip optimaler Betreuung	Abhängigkeit vom Engagement der BetreuerInnen

Minimalprinzip:		
Ein vorgegebenes Ziel mit einem Minimum an Aufwand zu erreichen		
Ziele werden anhand fachlicher Kriterien getroffen und von der Leitung verantwortet. Die entsprechenden Mittel werden bereitgestellt.		
Zielformulierung	Mittel	Realisierung
Orientierung am Bedarf	Möglichkeit, die Effektivität zu bestimmen	Bewusstsein, wann die Arbeit zu Ende ist

Abb. 2: Übersicht Minimal und Maximalprinzip, in Bezug auf Haisch und in Anlehnung Beb (2001, S. III-41)

2.4 Ebene Individuum: Erhebung des individuellen Betreuungsbedarfes und Betreuungsplanung:

Theoretische Grundlage: das Modell der Lebensformen

Die theoretische Grundlage zur Erhebung des Betreuungsbedarfes bildet das Modell der Lebensformen. Das Modell der Lebensformen oder des Lebens und Lernens von Prof. W. Haisch orientiert sich am entwicklungspsychologischen Gedankengut von J. Piaget. Es beruht auf der Idee der Normalisierung und grenzt sich damit von einer Defizit - Orientierung in der Betreuung behinderter Menschen ab (Beb, 2001, S. XIV ff).

Das Modell orientiert sich an den sechs folgenden Lebensformen⁴:

- Pflege, Selbstpflege, Krankenpflege
- Selbstbewegung
- Betätigung
- Gewohnheit
- Gestaltung
- Mitteilung / Kognition

Diese Lebensformen prägen das Leben jedes Individuums. Sie stehen in einer völligen Gleichwertigkeit, also ohne hierarchische Gliederung, nebeneinander (Grundsatz: Eigenwert). Die Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen der einzelnen Individuen unterscheiden sich und prägen durch diese Unterschiedlichkeit wiederum das Individuum.

2.4.1 Die Erhebung des Betreuungsbedarfs und Betreuungsplanung

Aus der Grundlage des Modells der Lebensformen wird mit dem **FIL** (Fragebogen individueller Lebensführung) der individuelle Hilfebedarf der Betreuten erhoben. Der FIL bildet in Verbindung mit der **MIB** (Matrix der individuellen Betreuung) die Grundlage der künftigen Förder- und Betreuungsplanung. Die MIB beschreibt in Form von allgemeinen Stichworten und anhand einer globalen Leistungsbeschreibung das, was normalerweise als Betreuung angeboten werden sollte.⁵

Die Ergebnisse des FIL können anhand der speziellen Systematik und in Verbindung in Zeitwerte (Minutenwerte) umgerechnet werden (Vergl.: 2.6.1).

⁴ Haisch (2006) bezieht sich acht Lebensformen und nennt zusätzliche die Lebensformen „Ausdruck / Konzentration“ und „Vorstellung / Kognition“.

⁵ Anlage Nr. 2: Beispiel und Auszug aus der Matrix des individuellen Betreuungsbedarfs (MIB)

Auf Grund der Erhebung des FIL wird für jede Person eine Betreuungsplanung erarbeitet. Vom Grundgedanken muss der Mensch zwingend in seine Belange mit einbezogen werden, weshalb das GBM bereits seit Ende der 80ziger Jahre mit einer speziellen Systematik, die individuellen Bedürfnisse der „Kunden“ abfragt und auch Gelegenheit zur Selbsteinschätzung bietet. Ob und wie dieser Einbezug geschieht, ist aber in der Verantwortung der Einrichtungen.

2.4.2 Aufbau und Systematik des FIL- Fragebogen zur individuellen Lebensführung

Mit dem FIL wird der Betreuungsbedarf jedes einzelnen Bewohners aufgrund des beobachtbaren Erscheinungsbildes in den folgenden 7 Leistungsgruppen erhoben:

- Pflege / Selbstpflege
- Kranken(selbst)pflge
- Beschäftigung / Lebensführung
- Besonderer Unterstützungsbedarf
- Arbeit
- fachliche Bildung
- allgemeine Bildung

Der FIL ist untergliedert in 7 Leistungsgruppen mit insgesamt 44 möglichen Leistungsbereichen mit jeweils 5 Leistungsstufen⁶. Wobei die Fragebögen für die einzelnen Lebensbereiche nicht alle und verschiedene Merkmale enthalten.

Systematik FIL Erhebung:

Erscheinungsbild	Hilfeform	Intensitätswert
zeigt keine Ansätze / Aktivität	Stellvertretende Ausführung	2.0
zeigt Ansätze	Mithilfe und teilweise Übernahme	1.5
selbständig, nicht sachgerecht	Beobachtung, Aufsicht und Korrektur, punktuelle Mithilfe	1.0
selbständig, nicht im Lebenszusammenhang	Aufforderung und Begründung	0.5
selbständig, sachgerecht und im Lebenszusammenhang	Beratung und Begleitung	0.3

Abb. 3: Übersicht Systematik FIL - Erhebung, (BeB, 2004)

⁶ Stand: BeB Juli 2006

2.5 Ebene Team: Strukturierung der Arbeitsorganisation nach Standards der Betreuung:

Theoretische Grundlage: Modell der Arbeitsorganisation:

Parallel zur Erhebung des individuellen Bedarfs der Betreuten, findet eine zeitliche Leistungserfassung seitens der MitarbeiterInnen statt. Die Erhebung des geleisteten Aufwandes erfolgt mit dem so genannten Betreuungskalender als Instrument.

Die konzeptionelle Grundlage der Aufwandserhebung mit dem Betreuungskalender bildet die Theorie der Arbeitsorganisation und daraus folgende Entwicklungen spezifischer Teamdynamiken.

Der Betreuungskalender erfasst die effektiven Betreuungsleistungen der Mitarbeitenden im betreuerischen Bereich nach der aufgewendeten Zeit für die direkte Betreuung, analog der Leistungsgruppen im FIL. Die Zeiten für die indirekte Betreuung wird ebenfalls in vorgegeben Kategorien erhoben. Die direkte Betreuung umfasst die eigentlichen betreuenden Leistungen, die indirekte Betreuung alle übrigen Leistungen, die einen mittelbaren Bezug zur Betreuungsarbeit innerhalb der Gruppe haben. Dazu zählen Hauswirtschaft, Verwaltung und Organisation der Gruppe, Wege, Absprachen im Team und zwischen Mitarbeitenden und Absprachen mit anderen Bereichen und / oder Angehörigen. Nicht erfasst sind die Aufwendungen für die Aufgaben, die außerhalb der Gruppenorganisation liegen (beispielsweise Betriebsverwaltung, technischer Dienst, Hausdienst / Küche, aber auch übergreifende Angebote wie Freizeit oder ähnliches).

Die Erhebung findet nach vorgegebenen Standards statt, die sich zum Teil aus dem Verfahren selbst ergeben, zum anderen in der oben genannten Runde der GBM - Beauftragten abgestimmt werden (Vergl.: 2.2). Dadurch soll eine einheitliche Erhebungsmethodik gesichert werden.

2.5.1 Modell der Arbeitsorganisation

Haisch (1993) beschreibt die Aufgabenstellungen im Team innerhalb vier Ebenen:

Kooperation: Hier geht es um die eigentliche Arbeit, die Betreuungsleistungen, die in einem arbeitsteiligen Prozess erbracht werden müssen: z.B. lebenspraktische Förderung, Pflegetätigkeiten, Unterstützung bei den Freizeitaktivitäten, Unterstützung zur Arbeit und andere. Da das Team mit dem gegebenen Personalschlüssel auskommen muss, erfolgt die Arbeit nach von aussen vorgegebenen Kriterien.

Koordination: Um die betreuerische Arbeit tun zu können, muss sie geplant werden, in Form von Arbeitseinsatzplänen, Wochenplänen, Übergabegesprächen etc.

Subvention: Damit die Planung realisiert werden kann, benötigt es die unterschiedlichen Teilbeträge der einzelnen MitarbeiterInnen, sowie auch die Tätigkeiten, die eine Betreuung überhaupt ermöglichen. Dazu zählen Dienste wie Hauswirtschaft, Hauswart, Fachdienste und ähnliche. Ebenso zur Subvention gehören die fachlichen Ressourcen der einzelnen MitarbeiterInnen und deren Weiterentwicklung im Sinne von Weiterbildung und Qualifizierung, sowie die dinglichen Mittel (Infrastruktur).

Kommunikation: Gemeint sind hier sowohl die Kommunikationsstruktur, bezogen auf Standortgespräche, Teamgespräche, als auch die Kommunikationskultur, also wie über die Arbeit gesprochen wird (Haisch 1993).

2.5.2 Theorie zur Teamdynamik

Unterschiedliche Bedingungen in der Arbeit und in der Zusammenarbeit können nach Haisch (BeB, 2001, Kap. VII) dazu führen, dass einzelne MitarbeiterInnen oder auch ganze Teams, sich von der eigentlichen Sache, dem Betreuungsauftrag und somit vom Ziel der Kooperation, absetzen. Besonders in der Betreuung im Wohnbereich überschneiden sich private mit den beruflichen Interessen. Da das Arbeitsfeld ja in der Freizeit sich als eigene Privatsphäre darstellt. Unterschiedliche Wertmassstäbe und die persönliche Belastbarkeit der Betreuenden begünstigen persönliche Schwerpunktsetzungen in der Arbeit. Dabei kann es zur Ausbildung einer Leistungsschere im Team und zur Bildung von Domänen kommen, mit informeller Funktion und Arbeitsteilung. Diese Domänen sichern die Stellung einzelner innerhalb eines Teams und werden deshalb möglichst erhalten und verteidigt. So wird ein Kampf um Stellungen mit und ohne Bündnispartner ausgetragen, der die eigentliche Arbeit behindert (Haisch, 1993).

2.6 Ebene Organisation: strategischen Planung des Dienstleistungsangebots der Einrichtung

Theoretische Grundlage: Kooperationsmodell oder Modell der sozialen Organisationen

Das Modell der sozialen Organisationen bezieht sich auf die oben beschriebenen zwei Prinzipien der Wirtschaftlichkeit (Minimal- und Maximalprinzip) und die Aufgaben der Organisation. Es beschreibt die Zusammenarbeit innerhalb der Gesamtorganisation wiederum auf den Ebenen Kooperation, Koordination, Subvention und Kommunikation.

Die Ebene **Kooperation** bezieht sich auf den Auftrag der Organisationen (die Betreuung von Menschen mit Behinderungen) und beschreibt die Zusammenarbeit um dieses

Betriebsziel zu erreichen. Die beiden Prinzipien der Wirtschaftlichkeit: Minimal- und Maximalprinzip, haben unmittelbare Auswirkungen darauf, wie sich diese Zusammenarbeit gestaltet.

Im Idealfall erfolgt die Zusammenarbeit der arbeitsteilig organisierten und spezifischen Teilfunktionen auf der Grundlage von bewussten Entscheidungen der einzelnen, die auf einander abgestimmt werden. Hierzu werden bei Bedarf Kompromisse geschlossen um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Erfolgt die Arbeit (die Betreuung von Menschen mit Behinderungen) nach dem Maximalprinzip, fehlen genaue Vorgaben über Art und Umfang der zu erbringenden Dienstleistung. Damit wird, wie bereits genannt, das Erfolgskriterium *mass - los*. Es muss jeweils den einzelnen BetreuerInnen überlassen bleiben, ihre optimale Leistung selbst zu definieren. Die Leitung setzt damit nach Haisch (Beb, 2001, Kap.VII) auf das Engagement der BetreuerInnen und muss Vertrauen haben, das diese ihr Optimum erbringen und ist andererseits misstrauisch und kontrollierend zugleich. Leitung und BetreuerInnen stehen in der Regel nicht direkt in einem gemeinsamen arbeitsteiligen Prozess.

Kostendeckung ist im Allgemeinen das Kriterium, das es zu erfüllen gilt. Fehlen bei der Verteilung von Ressourcen der Leitung objektive Kriterien, fallen die Entscheidungen einmal zugunsten der fachlichen Argumentation (Betreuung), ein andermal zu Gunsten der betriebswirtschaftlichen Sicht (Verwaltung, Finanzen) aus.

Koordination: Im Idealfall erfolgt die Koordination der Arbeitsinhalte durch die Leitung. Hierzu muss geklärt sein, welche Teilleistungen von den einzelnen Bereichen erwartet werden und welche Funktion sie für das Ganze einnehmen.

In der Praxis – und nach dem Maximalprinzip - erfolgt Koordination als das Haushalten mit den vorhandenen Mitteln: als Einhaltung der Budgetvorgaben und Haushaltsplänen, die von der Verwaltung (Finanzen und Controlling) überwacht werden. Dadurch wird die Verwaltung, die eigentlich eine unterstützende Funktion hat, unschwellig zu der Instanz, die den Ton bestimmt. Die verschiedenen Bereiche stehen untereinander in Konkurrenz: die Betreuung, die den eigentlichen Auftrag der Organisation zu erfüllen hat, ist damit abhängig von der Verwaltung und den Finanzen.

Die koordinierende Aufgabe der Leitung besteht somit und in der Regel – nach dem Maximalprinzip - darin, die vorhandenen Mittel zu verteilen, ohne inhaltliche mitzuwirken.

Die Ebene **Subvention** bezieht sich auf die peripheren Bereiche mit der Funktion das Kerngeschäft und das Ineinandergreifen der Teilfunktionen zu sichern: also im We-

sentlichen auf die Unterstützungsprozesse. Hierzu zählen: Personal mit spezifischen Qualifikationen, die Infrastruktur, Hilfsdienste und die verschiedenen Fachdienste. Gerade im Wohnbereich ist oft zu beobachten, dass die Teilinteressen einzelner Bereiche die Betreuungsarbeit eher blockieren als unterstützen, wenn sich die Wohngruppe zum Beispiel an die Vorgaben der Hauswirtschaft zu halten hat. Daher sollte dem Wohnungsleben Vorrang eingeräumt werden (BeB, 2001, I -10).

Fachdienste haben oft Feuerwehr- und Kompensationsfunktion und sollen die Probleme mildern, die an sie ausgelagert und delegiert werden.

Kommunikation bezeichnet die Übermittlung von Informationen, vor allem zur Feinabstimmung der Teilfunktionen und ist die Voraussetzung, um das Betriebsziel zu verwirklichen.

Nach dem Maximalprinzip dienen Gremien oft zur Selbstdarstellung der Bereiche vor der Leitung. Die Leitung muss bei der Präsentation von Störungsmeldungen wiederum aus dem Bauch heraus zwischen Ressourcenknappheit und Fachlichkeit entscheiden. Somit verdirbt sich die Leitung potentiell das Verhältnis, sowohl mit der Verwaltung (betriebswirtschaftliche Sicht), als auch dem Agogischen Leiter (fachliche Sicht), da die Entscheidungen in der Regel nicht begründbar sind (BeB, 2001, Kap. VII).

Übersicht: Kooperationsmodell

	Maximalprinzip	Minimalprinzip
Kooperation	Identifikation der Privatpersonen mit dem Betrieblichen Interesse	Personalunabhängige Erfüllung der Dienstleistungsaufgaben und Dienstleistungsprozesse
Koordination	Haushalten	formeller Vollzug einer in Art und Umfang spezifischen Dienstleistung in Kombination der Teilaufgaben
Subvention	Fachdienste mit Funktion der Feuerwehr	Beschaffung und Sicherung der persönlichen und dinglichen Mittel als Voraussetzung für die Betreuung
Kommunikation	Bekannt machen von Leitungsvorgaben, Störungsmeldungen und Präsentation	aktuelle Abstimmung und Fortschreibung der Planung

Abb.4: Übersicht: Kooperationsmodell oder Organisationsprinzipien in Anlehnung an Haisch (BeB, 2001)

2.6.1 Bezugssatz und verantworteter Standard

Für jedes Leistungsmerkmal lässt sich ein Zeitwert berechnen, der Bezugswert bezeichnet wird. Er wird aufgrund des Betreuungsbedarfs und den Intensitätswerten der Betreuten und der Leistungserfassung auf Seiten der MitarbeiterInnen ermittelt.

Die Summe aller Bezugswerte ergibt den so genannten Bezugssatz. Der Bezugssatz bezeichnet die Betreuungsleistung in Stunden und Minuten, die für das entsprechende Leistungselement für den mittleren Intensitätswert 1 (analog Systematik der FIL - Erhebung) aufgewendet wird, beziehungsweise werden sollte. Intensitätswerte ohne diese zeitliche Zuordnung werden ungewichtete Intensitätswerte genannt. In Verbindung mit den Zeitwerten heissen sie gewichtete Intensitätswerte. Der zeitliche Betreuungsaufwand für die übrigen Intensitätsstufen ergibt sich durch die Multiplikation des Bezugswertes mit dem zugehörigen Intensitätswert. Die Summe aller Zeitwerte bildet die Grundlage für den Ressourceneinsatz.

Der auf dieser Grundlage ermittelte erwünschte Betreuungsbedarf und der mit Hilfe des Betreuungskalenders ermittelte tatsächliche Aufwand decken sich in der Praxis nicht zwingend und bedingen eine Entscheidung. Gibt es gute Gründe, den bisherigen Standard beibehalten und zu verantworten oder soll ein neuer verantworteter Standard festgelegt werden? Falls ja, welche Massnahmen sollen zum Erreichen des neuen Standards ergriffen werden? (Dolder, 2003).

Der Bezugssatz bildet jedoch nur ein Teil der betrieblichen Ressourcenverteilung ab, und zwar anhand der Zeiten für die direkte und indirekte Betreuung, die innerhalb einer Gruppe aufgewendet werden. Aufwendungen für weitere Angebote, Zentrale Dienstleistungen und Hotelkosten bleiben im Bezugssatz unberücksichtigt und später in einem Gesamtzusammenhang betrachtet werden müssen (Vergl.: Abb. 5).

Übersicht: Erhebungsbereich des Bezugssatzes in der Gesamtorganisation

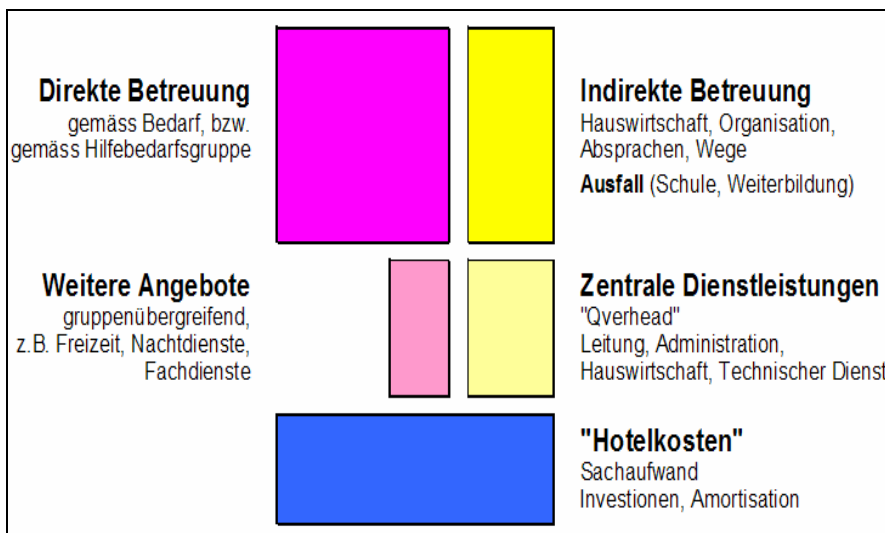


Abb. 5: Übersicht Erhebungsbereich des Bezugssatzes: interne Unterlagen (Normkostenmodell) Brains, M. Sieber

3 Theoretische Überlegungen zu Organisationen

Engelhardt (1999) beschreibt Organisationen als Kollektivitäten, die durch die Merkmale Ziele, Sozialstruktur, Technologie und Beteiligte gekennzeichnet sind. Diese Kollektivitäten sehen in Austauschbeziehungen mit der Umwelt.

Typologien von Organisationen nach Glasl (2004) wären

- die professionelle Organisation, als kulturelle Subsysteme, mit dem Ziel schöpferische Leistungen zu vollbringen.
- die Dienstleistungsorganisation, als soziales Subsystem, mit dem Ziel eine gute Beziehung zu den Dienstleistungsnehmern zu gestalten (das Arbeitsklima als Voraussetzung eine gute Dienstleistung zu erbringen)
- der Produktorganisation, als instrumentelles – technisches Subsystem, mit dem Ziel physisch - materielle Produkte zu erbringen.

Non - Profit – Organisationen (NPO) müssten nach dieser Typologie als Dienstleistungsorganisation gesehen werden.

Organisationen können unterschiedlich aufgebaut sein: in Einlinien -, Mehrlinien -, Stablinien- oder Matrixorganisationen (online 2). Des Weiteren in divisionale Organisationen, Allianzorganisationen oder auch Management Holdings. Die Aufbauorganisation beeinflusst auch die übrigen Merkmale einer Organisation.

Organisationstheorien lassen sich grob in 3 Ebenen untergliedern:

Technostrukturierte Ansätze als Beschreibung von formalen und Sachorientierten Organisationen. **Soziostrukturierte** Ansätze, bei denen Leitbild, gemeinsame Werte und vorgelebte Ideale und eine personenbezogenen Führung im Mittelpunkt stehen.

Und **systemstrukturierte** Ansätze, als vernetzte komplexe Managementstrategie, mit dem Ziel, autonome Gruppen- und Teamarbeit positiv zu beeinflussen (Kohlhoff, 2003, S.17).

3.1 Besonderheiten von Non – Profit - Organisationen

Innerhalb von NPO oder Non - Profit - Organisationen ist nach Beck (1999) das Hauptziel die Befriedigung des Bedarfs einer Interessengruppe und nicht die wirtschaftliche Rentabilität. Neben Verbänden und Vereinen, als Mitgliederorientierte NPO, Öffentlichkeitsorientierten NPO, (z.B. Volkshochschulen, Museen) sind Drittorientierte NPO, soziale Organisationen, die Leistungen an bestimmte NutzerInnen erbringen. Organisationszweck ist das „Produzieren eines Prozesses“ (Glasl, 2004, S.145), durch die Leistungen werden in erster Linie psychische Bedürfnisse befriedigt. Eine Dienstleistungs-

organisation kann nicht auf Vorrat liefern. Produktion der Dienstleistung und Verbrauch fallen quasi zusammen und die Qualität der erbrachten Leistung kann erst nach der Erbringung der Dienstleistung bewertet werden und ist von einer subjektiven Einschätzung geprägt.

Eine weitere Besonderheit ist, dass NutzerInnen zum Teil nicht die Finanzgeber sind, also ihre Dienstleistung in der Regel nicht direkt bezahlen, sondern über Dritte. Insofern besteht die Konkurrenz nicht in der Kundengewinnung im freien Markt, sondern in der Verhandlung mit den Kostenträgern um begrenzte Ressourcen. Soziale Organisationen in der Betreuung von Menschen mit Behinderungen finanzieren sich in der Regel über eine Betreuungspauschale, die oft historisch gewachsen ist und von dem bisherigen Kostenaufwand abhängt (Haisch, 1996). Die Höhe der zugesprochenen Pauschale bestimmt, was in der Einrichtung und in der Betreuung machbar ist.

3.2 Perspektiven von Organisationen

Das Zusammenwirken innerhalb einer Organisation kann in Bezug auf Bolmann und Deal (Bauer, 2004) auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden:

Die **kulturelle Ebene**: Diese beschreibt das Klima in einer Organisation, die Organisation als Theater. Es geht um die Fragestellungen nach Ritualen, geteilten Werten, gemeinsamen Symbolen und Feiern innerhalb einer Organisation. Die Organisationskultur wirkt sich auf alle Bereiche eines Betriebes aus: wie sich die Beziehungen untereinander, zu KundInnen und anderen Beteiligten gestalten.

Die Perspektive von **Human Resources** beschreibt die Organisation als sozialer Organismus. Sie befasst sich mit Fragestellungen der Partizipation der Mitarbeitenden und wie die Beziehungen untereinander gestaltet werden. Durch offene Kommunikation und Einbezug, kann das Engagement der einzelnen gestärkt werden.

Die **strukturelle Ebene** befasst sich mit der Frage nach Aufbau und Ablaufstrukturen. Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind abgesteckt mit dem Ziel, die Organisation in die richtige Richtung zu halten und die Voraussetzungen für gute Arbeit zu schaffen. Diese Perspektive betrachtet die Organisation als Maschine, mit der man bestimmte Ziele erreicht.

Letztendlich gibt es noch die **politische Ebene**, auf der die Organisation als Arena fungiert. Hier geht es um die Frage der Machtverteilung. Macht und Einfluss im Bereich der Betreuung von behinderten Menschen beeinflusst oft die Verteilung der - zumeist personellen - Ressourcen.

Organisationsentwicklung findet immer auf allen Ebenen statt.

4 Theoretische Überlegungen zur Führung

4.1 Führungsbegriff

Das Ziel von Führung ist das Erzielen von Resultaten, Renditen, Umsatz und in Non-Profit – Organisationen z.B. der Deckungsbeitrag. Führungskräfte stellen nach Malik sicher, dass in Unternehmen alle MitarbeiterInnen ihren Beitrag zur Zielerreichung und zur Lebensfähigkeit des Unternehmens leisten (Hausherr - Fischer, 2006). Führung stellt somit die sach-, zeit- und kostengerechte Erfüllung aller Aufgaben sicher.

Die Führungskraft vereinbart die Ziele für die jeweilige Organisationseinheit, in Übereinstimmung mit der Strategie und gestaltet die optimalen Rahmenbedingungen für die MitarbeiterInnen und Teams hierzu. Sie trifft die erforderlichen Entscheidungen und misst das Ergebnis.

4.2 Führungsebenen

Führung findet auf verschiedenen Ebenen statt. Lombriser und Ablanap (2005) unterscheiden:

Die **strategische Führungsebene**, die langfristige Entscheidungen plant und trifft. Die strategische Unternehmensplanung legt die Rahmenkonzeption für die strategischen Geschäftsfelder fest. (online 4) Strategische Führung kann nur die grobe Gesamtplanung vorgeben und verfügt nur über relativ unbestimmte Informationen. Diese Ebenen stellt das Bindeglied der übergeordneten Unternehmensphilosophie und der anderen Führungsebenen dar.

Die **operative Ebene**, also das mittlere Management, das mittelfristig entscheidet, plant und auch ausführt und **die taktische Führungsebene** die kurzfristig ausgerichtet ist und vor allem die strategischen Zielsetzungen ausführt (Lombriser & Ablanap, 2005, S.30). Haisch (1996) bezeichnet das mittlere Management als taktische Ebene und die ausführende Ebene, also die Basis, als operative Ebene. Das mittlere Management hat eine Pufferfunktion – eine Vermittlerfunktion zwischen Leitung und Basis.

Ruegg - Sturm (2002) gliedert die Aufgaben der Unternehmensführung ebenfalls in drei Ebenen (vergl.: 6.1.): Das **normative** Management als übergeordnete Ebene, auf der die grundlegende Ausrichtung und Unternehmenspolitik festgelegt wird. Das strategische Management als mittlere Ebene, auf der die Vorgehensweise zur Umsetzung der auf der normativen Ebene festgelegten Ziele definiert wird. Als unterste Ebene bezeichnet er das operative Management mit der Aufgabe, der

Mittelzuteilung, sowie der Planung, Steuerung und Überwachung der Geschäftsprozesse (online 8).

4.3 Führen in Non – Profit - Organisationen

MitarbeiterInnen in NPO haben sich oft aus bestimmten Beweggründen für diese Arbeit entschieden, zum einen aus Altruismus, zum anderen erwarten sie vermehrt Möglichkeiten zur Selbstentfaltung und Mitgestaltung. In der Betreuung von Menschen mit Behinderungen und besonders im Lebensbereich Wohnen gibt es hier eine besondere Schwierigkeit: Das Arbeitsfeld der MitarbeiterInnen – in dem sie gestalten – ist die Privatsphäre der Kunden und Kundinnen. Setzt man nur auf ideelle Motivation und Engagement der Mitarbeitenden besteht die Gefahr, dass mit dem eigenen privaten Massstab die Hobbies der BetreuerInnen zunehmend als Wertemassstab genommen werden und die Betreuten Glück haben, wenn dies dann auch ihren Bedürfnissen entspricht (BeB, 2001, IV-4ff).

Lothmar und Tondeur (Hausherr – Fischer, 2006) nennen in dem systemisch integrativen und interpendeten Modell 6 Aspekte des Führens. Diese stehen wiederum innerhalb der vier Pole: Umwelt, Staat, Gesellschaft, Markt in Wechselbeziehung.

Aspekte des Führens

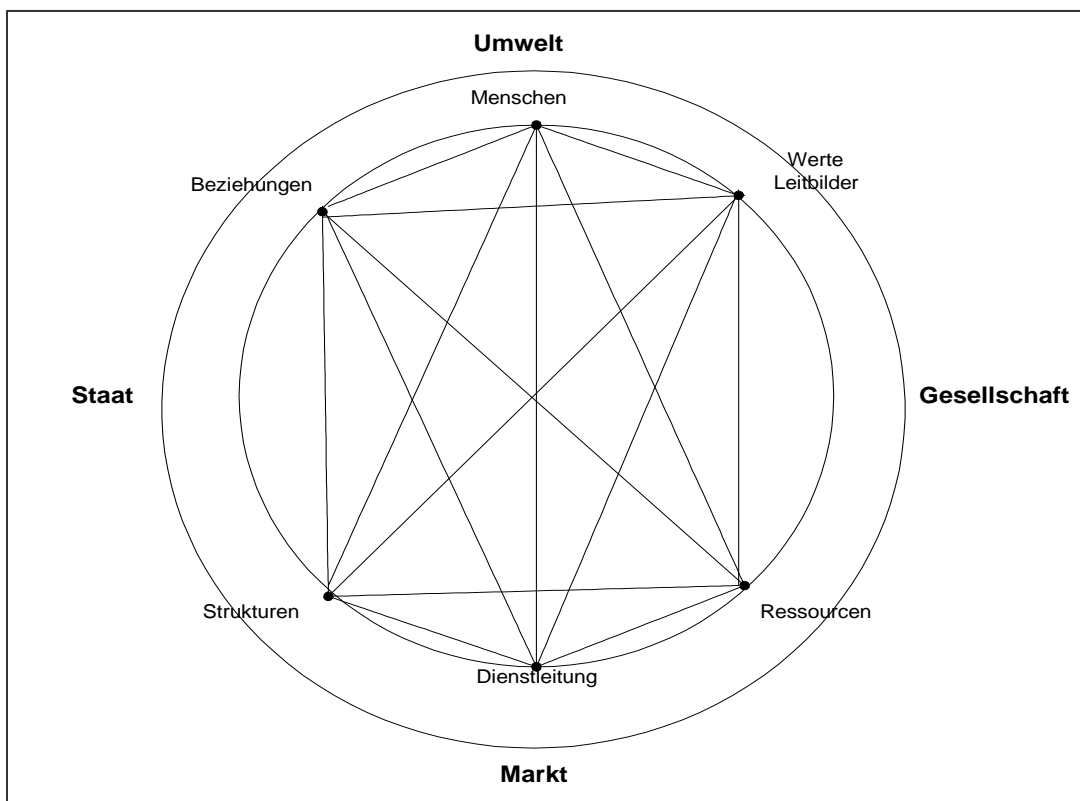


Abb. 6: Aspekte des Führens, nach Lothmar und Tondeur (Hausherr – Fischer, 2006)

Die einzelnen Aspekte beziehen sich auf: Die Menschen als Person mit ihrer eigenen Lebensgeschichte, auf Werte und Leitbilder als gemeinsam geteilte Werte, Leitbilder, Strategie. Weiterhin auf die Ressourcen in Form von Stellenprozent, Infrastruktur, zeitliche Ressourcen. Für wen und was überhaupt eine Dienstleistung erbracht werden soll. Welche Strukturen sind vorhanden: Geschäftsleitung, Stiftungsrat, Organigramm. Ausserdem, wie werden die Beziehungen gepflegt, sind diese distanziert, persönlich und wie ist der Austausch?

Eine Besonderheit in der Betreuung von Menschen mit Behinderungen liegt auch darin, dass es zu einer engen, aber einseitigen – und professionell gestalteten - Beziehung zwischen Betreuenden und Betreuten kommt und auch kommen muss. Von daher sind die Menschen, die Werthaltungen und die Beziehungsgestaltung wie bereits genannt in der sozialen Arbeit von grosser Bedeutung. Meines Erachtens hat in der betreuenden Arbeit erst im Zuge des Qualitätsmanagements die strukturelle Ausgestaltung an Bedeutung gewonnen.

4.5 Führungstheorien

Führung geschieht zum einen als direkte und interaktive Form in der Beziehung von Führungsperson und Mitarbeitenden, aber auch indirekt über Strukturen: systemisch – strukturell (Hausherr – Fischer 2006).

Die **Eigenschaftstheorie** spricht den Erfolg von Führung vor allem den Eigenschaften der Führungsperson zu und legt die Bedeutung auf den direkten Aspekt des Führens. Charismatische Führungspersonen (als spezifische Form der Eigenschaftstheorie) können vor allem beim Wandel einer Organisation besser neue Visionen und Werte vermitteln. Da es in erster Linie auf die Person des Führenden ankommt, ist diese ihrerseits auf die Akzeptanz durch die Geführten angewiesen ist. Drucker und Paschek (2007, S.9) betonen, dass es bei einer Führungskraft vor allem darauf ankommt, dass sie im Sinne des Unternehmens denkt.

Die **Attributstheorie** geht davon aus, dass Führung auch zugestanden werden muss und dass die persönlichen Beziehungen in der Bewertung der Leistungen der MitarbeiterInnen durch die Führungskraft eine grössere Rolle spielen, als externe Faktoren. Das **Kontingenzmodell** von Fiedler (online 5) bezieht sich auf die beiden Dimensionen Aufgabenorientierung und MitarbeiterInnenorientierung und betont, dass der Erfolg von Führung von verschiedenen Situationsmerkmalen abhängt: Der Beziehungsqualität

zwischen den Beteiligten, dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabenstruktur und der Positionsmacht der Führungskraft. Führung ist nach Fiedler (online 5) ein Zusammenspiel von Führungsstil und Führungssituation. Machttheoretische Ansätze (Hausherr - Fischer, 2006) beschreibt mikropolitische Techniken, wie zum Beispiel die Informationskontrolle, mit der sowohl Führende, als auch MitarbeiterInnen Einfluss auf das Geschehen in einer Organisation nehmen.

Das **Reifegradmodell** von Hersey und Blanchard (online 6) vertritt einen ähnlichen Ansatz. Allgemein wird davon ausgegangen, dass der Führungsstil dem Reifegrad der Geführten entsprechen muss. Hersey und Blanchard (online 6) unterscheiden vier Reifegradstufen: *tellings* bezogen auf wenig reife Mitarbeitende die sehr aufgabenorientiert geführt werden müssen. *Sellings* für wenig motivierte und mässig fähige Mitarbeitende, die überzeugt werden müssen. *Participation* bei fähigen aber mässig motivierten Mitarbeitenden, und *delegating* bei sehr reifen Mitarbeitenden, die fähig und stark motiviert sind. Je höher der Reifegrad der Geführten ist, desto mehr Autonomie kann zugestanden werden.

4.6 Führungsstile

Es gibt unterschiedliche Führungsstile, die in der Praxis wohl meist in Mischformen vorkommen. Beim autokratischen Stil wird ohne Berücksichtigung der Untergebene geführt. Die autoritäre Führung bezeichnet ein Gehorsamenverhältnis und bürokratische Führung findet auf der Basis von Versachlichung statt. Der demokratische Führungsstil zielt auf eine starke Beteiligung der Untergebenen ab. Daneben gibt es noch den gruppenorientierten und kooperativen Führungsstil mit starkem Einbezug der Geführten. Beim partizipativen Führungsstil werden die MitarbeiterInnen gemäss ihrer Leistungsfähigkeit einbezogen. Von Laissez-faire spricht man, wenn praktisch keine Führung vorliegt und der situative Führungsstil passt sich den Gegebenheiten an (online 4). Eine grobe Unterteilung ist die Unterscheidung von Aufgabenorientierung und MitarbeiterInnenorientierung (online 4).

5 Strategisches Management

5.1 Definition: Strategisches Management

Der Begriff Management heisst auf Lateinisch: *manum agere* und übersetzt „an die Hand nehmen“. Eine Definition von Mary Follet (online 5) ist: „die Kunst, zusammen mit anderen Menschen etwas zu erledigen“

Der Begriff Strategie ist nach Müller- Stewens und Lechner (2001, S.7) ursprünglich auf die griechische Etymologie zurückzuführen und bezeichnet dort die Kunst der Heerführung. Als eigenständige Disziplin entwickelte sich das strategische Management zunächst vor ungefähr 40 Jahren in den USA. Das strategische Management ist damit jünger als die unternehmerische Praxis selbst (Müller-Stewens & Lechner, 2001, S. 7)

Unter dem Begriff Unternehmensstrategie wurde in der Wirtschaft klassisch die langfristige Planung verstanden. Es existiert ein langfristiger Plan, den es vollständig umzusetzen gilt, ohne weitere Massnahmen zu ergreifen.

Der **traditionelle Ansatz** bezeichnet damit ursprünglich ein langfristig, pro - aktives, geplantes und rationales Handeln (Lombriser & Ablanalp, 2005, S.22). Es ist ein Prozessorientierter Ansatz, nicht der Inhalt steht im Vordergrund, sondern das „wie“. Der **Fähigkeitsorientierte Ansatz** nach Porter (Lombriser & Ablanalp, 2005; S.22) sieht auf die Branchenattraktivität und die Position eines Unternehmens, sowie deren Fähigkeit, mit der festgelegten Strategie einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Der **kritische Ansatz** von Mintzberg (Lombriser & Ablanalp, 2005; S.22) besagt: Der Erfolg eines Unternehmens beruht nicht nur auf geplanten Strategien, sondern auch auf emergenten, also ungeplanten Strategien, weshalb auch Flexibilität und Kreativität wichtig sind.

5.2 Historie strategische Planung

Die erste strategische Planung war die Finanzplanung oder Budgetierung zusammen mit dem Controlling. Obwohl beide Ansätze auch heute noch Gültigkeit haben, sind sie alleine nicht ausreichend, da sie sich ausschliesslich auf die Vergangenheit beziehen und statisch sind.

Nach dem 2. Weltkrieg kam die Langfristenplanung hinzu. Aus mehrjährigen Umsatzprognosen wurden Marketing- Produktions- und Personal-, wie auch alle anderen Funktionsplanungen abgeleitet. Die Langfristenplanung eignet sich zwar gut bei gleich bleibend wachsenden Märkten mit wenig Konkurrenz und vorhersagbaren Trends, nicht aber für unvorhergesehene Veränderungen der Umwelt und unsichere Märkte.

In den 60 -70 Jahren entwickelte sich das strategische Management, mit dem Ziel auch auf Veränderungen am Markt, also künftige Trendeinbrüche und neue Trends besser reagieren zu können, um trotz Ungewissheit am Markt bestehen bleiben zu können.

Anfang der 90er entwickelt Penrose das Resource Based View im Gegensatz zu Porter, der sein Augenmerk auf das Markt Based View richtet (Müller - Stewens und

Lechner, 2001). Die Prozessforschung wurde durch eine Innenschau mit inhaltlicher Analyse erweitert (Müller - Stewens & Lechner, 2001).

5.3 Fragestellung des strategisches Managements

Die strategische Fragestellung bezieht sich vor allem auf: „To do the right Things“ oder die richtigen Dinge tun, also auf die Effektivität. Im Gegensatz dazu bezieht sich das operative Controlling auf „to do the Things right“ – also die Dinge richtig tun und somit auf die Effizienz (online 2).

Strategische Fragestellungen sichern das Überleben einer Organisation und legen die „Marschroute“ und damit die grundlegende Entwicklungsrichtung fest. Das ist bezogen auf die prinzipielle Unprognostizierbarkeit der künftigen Entwicklung, der Vielfalt der Ereignisse und der zum Teil widersprüchlichen Aspekte eine Herausforderung (Müller-Stewens & Lechner, 2001). Zudem können gleiche Ereignisse unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden. Koordinationsprobleme zum Beispiel können ihre Ursache aus ungenügend strukturierten Ablaufprozessen haben, es kann aber auch an der mangelnden Bereitschaft zur Zusammenarbeit liegen. Auch lassen sich diese komplexen Probleme oft nur mangelhaft zerlegen. (Müller - Stewens & Lechner, 2001)

Möglichkeiten des strategischen Managements liegen nach Lombriser und Ablanalp (2005) in der Vorwegnahme künftiger Entwicklungen und bilden somit eine Chance besser agieren zu können. Eine einheitliche Ausrichtung und Strukturierung der unterschiedlichen Kräfte unterstützt das Lernen in der Organisation und begünstigt den gezielten Mitteleinsatz.

Strategische Planung bezieht also sowohl interne und als auch externe Parameter, und interne als auch externe Erfolgspotentiale mit ein. Die Zeitorientierung ist mittel – langfristig. Die strategische Planung berücksichtigt auch Probleme und hat Bereichsübergreifenden Charakter. Die Problemstellungen sind wie bereits erwähnt multidimensional und komplex und die Informationsbasis oft unsicher und unvollständig (Lombriser & Ablanalp, 2005, S.28).

Die Grenzen lassen sich wie folgt umreisen: Strategisches Management kann keine Unsicherheiten beseitigen, benötigt selbst Ressourcen und entlastet nicht aus der Führungsverantwortung. Ausserdem besteht die Gefahr der Bürokratisierung.

Fehlt der unmittelbare Umsetzungsschwung besteht die Gefahr, dass Strategien überhaupt nicht umgesetzt werden (Lombriser & Ablanalp, 2005).

Ein möglicher Bezugsrahmen bildet der St Galler General Management Navigator, der sich auf die vier Felder Initiierung, Positionierung, Wertschöpfung, Veränderung kon-

zentriert und die Performancemessung nicht nur statisch, sondern auch prozessual betrachtet (Müller-Stewens & Lechner, 2001).

Die wichtigsten Fragestellungen beziehen sich auf die Geschäftsfelder, Fähigkeiten und brachliegende Fähigkeiten. Die Entwicklung des Umfeldes, neue Branchen und die Märkte und die Attraktivität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.

Ruegg-Strüm (2002) beschreibt fünf wesentliche Themengebiete mit denen sich das strategische Management befassen muss:

Übersicht über die Themenfelder der grundlegenden Entwicklungsstrategie:

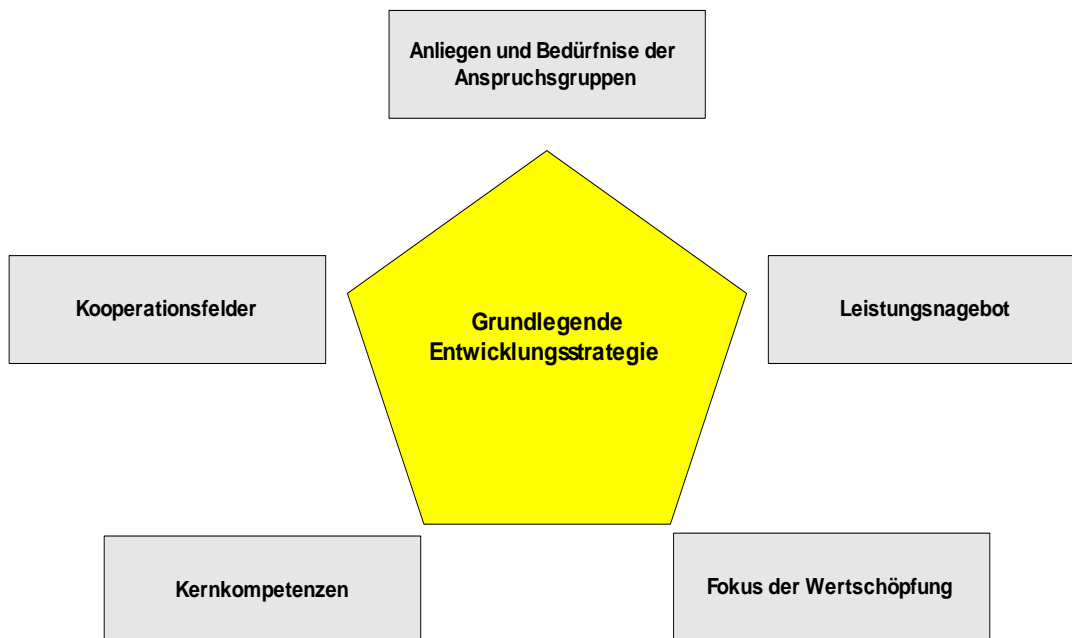


Abb. 7: Themenfelder der grundlegenden Strategie, In Anlehnung an Ruegg-Stürm 2002, S.40

Um die grundlegende Entwicklungsrichtung festzulegen müssen zu den genannten Themenfelder folgende Fragen beantwortet werden (Sander & Bauer, 2006, S.18).

Anspruchsgruppen: Wer sind die relevante Anspruchsgruppen? Was haben sie für Bedürfnisse und welche Erwartungen stellen sie an die Organisation?

Leistungsangebot: Welches Leistungsangebot zugeschnitten auf den Kundenbedarf soll jetzt und auch in Zukunft angeboten werden?

Fokus der Wertschöpfung: welcher Teil soll selbst erbracht werden, was soll allenfalls ausgelagert werden? Das Auslagern von Teilen der Dienstleistungen kann kostengünstiger sein und die Konzentration aufs Kerngeschäft und die eigenen Fähigkeiten erhalten.

Kernkompetenzen: welche Fähigkeiten sind bereits vorhanden, welche müssen entwickelt werden? Kernkompetenzen sichern einem Unternehmen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Kooperationsfelder: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen?

Strategisches Management muss vor allem in grösseren Unternehmen auf einzelne strategische Geschäftseinheiten und Ebenen herunter gebrochen werden, damit der unmittelbare Bezug erhalten bleibt (Lombriser & Ablanap, S.55). Das Leitbild gibt eine langfristige Orientierung und wird in Abteilungs- und Gruppenkonzepte überführt. Leitbild und Konzepte müssen auch *leben*, also umgesetzt werden.

5.4 Strategieentwicklung

Der Strategieentwicklungsprozess beinhaltet im Wesentlichen 6 Phasen (Sander & Bauer, 2006):

Die **Initiierungsphase** bei der als erstes die Zielsetzungen zu klären sind: Was soll erreicht werden? Wie soll der Prozess der Strategieentwicklung gestaltet werden und wer ist beteiligt. Die Arbeitsweise und die Projektorganisation müssen geklärt werden. Die Massnahmen (Analysemethoden) und der zeitliche Rahmen hängen auch von den Ressourcen ab, die zur Verfügung stehen. Vor allem durch den wünschenswerten breiten Einbezug der MitarbeiterInnen entstehen verdeckte Kosten durch Bindung von Arbeitskräften.

Die **Analysephase** bezieht sich sowohl auf die Umwelt (Aussenschau), als auch die Organisation selbst (Innenschau). Eine konkrete Formulierung der Fragestellung erleichtert diesen Prozess.

Bei der Umweltanalyse werden Chancen und Risiken, zum Beispiel anhand einer STEP – Analyse, untersucht. Es gilt zu ermitteln, welche künftigen Herausforderungen und Fragestellungen, auf das Unternehmen zukommen können. Welche Veränderungen gibt es in der Branche, wie ist die Marktmacht der Konkurrenz? Wie ist die politische Situation? Die Annahme des NFA⁷ zum Beispiel bringt für die sozialen Organisationen in der Schweiz momentan eine grosse Unsicherheit mit sich. Weitere Fragen sind, wer sind die wichtigsten Anspruchsgruppen? Wie verändern sich die Anspruchsgruppen und welchen Einfluss haben sie auf das Unternehmen oder auch wie lassen sich die Anspruchsgruppen durch das Unternehmen beeinflussen (Rüegg – Stürm, 2002)?

⁷ NFA= Neuer Finanzausgleich

Hier spielen verschiedene Einflussfaktoren mit: soziale politische, rechtliche Einschränkungen, sowie moralische und ethische Überlegungen; externe Interessengruppen und Organisationen, Gewerkschaften und Eigentümer, aber auch Erfahrungen, Fähigkeiten, Ziele und Wertvorstellungen der Unternehmensleitung; die Unternehmenskultur und letztendlich der finanzielle Handlungsspielraum des Unternehmens (Lombriser & Ablanalp, 2005, S 51)

Konzeptionsphase: Anhand einer integrierte Betrachtung stellen sich die Fragen, welche strategischen Optionen sich aus den beiden Analysen ableiten lassen und wie die Überführung in konkrete Strategien aussehen soll. Wie lauten die Grundaussagen der neuen Strategie und welche organisatorischen Änderungen sind nötig, damit diese neuen Strategischen Grundaussagen umgesetzt werden kann. Zuerst muss die grundlegende Entwicklungsrichtung festgelegt werden, erst danach können die 5 Themenfelder nach Rüegg – Stürm (2002) bearbeitet werden. Eine Sammlung möglicher Optionen, als strategischer Speicher, hilft kreative Lösungen und eine gemeinsame Einigung zu finden. Dazu braucht es gemeinsame klare Entscheidungs- und Bewertungskriterien für die strategische Ziele und Projekte.

Umsetzungsphase: Dies ist die anspruchsvollste Phase und bezieht alle Ebenen und Perspektiven einer Organisation (Vergl. 3.2) mit ein. Ebenso wie die verschiedenen Aspekte der Führung und unterschiedliche Managementinstrumente, wie zum Beispiel Informations-, Zielvereinbarungs- Budgetierungs- oder Entlohnungssysteme. (Lombriser & Ablanalp, 2005, S.50).

Evaluation: Strategische Kontrolle erfolgt nach Lombriser und Ablanalp (2005, S. 50) im Wesentlichen anhand dreier Punkte: die Prämissenkontrolle bezieht sich auf Veränderungen der Umwelt; die Durchführungskontrolle fragt ab, inwieweit die geplante Strategie umgesetzt wurde und die Wirksamkeitskontrolle ermittelt, ob mit der gewählten Strategie die angestrebten Ziele erreicht wurden.

Das GBM liefert gerade in diesem Punkt wichtige Werte und Daten, vor allem in Bezug auf die Durchführung und Wirksamkeit.

Die Gesamtverantwortung für das strategische Management liegt bei den Aufsichts- und Verwaltungsrat und in der obersten Führungsebene. Der Einbezug der Beteiligten bei der Strategieentwicklung ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung und sollte im Idealfall alle oberen Führungsebenen einbeziehen. Eine Planung nur über Stäbe enthebt die Linie von ihrer Verantwortung.

6 Das neue Sankt Galler Managementmodell

Das neue Sankt Galler Managementmodell wurde von Johannes Ruegg-Stürm (2002) in Anlehnung an das Modell von Hans Ulrich (in den 60er Jahren) und an der Universität Sankt Gallen weiterentwickelt. Es liefert eine brauchbare Landkarte zur Orientierung innerhalb eines Unternehmens.

Das Modell ist ein systemischer – konstruktiver Managementansatz (Ruegg - Stürm, 2002, S.16). Es gibt unterschiedliche Anspruchsgruppenkonzepte: der Shareholder - Value – Ansatz vertritt ausschliesslich das Ziel der Gewinnmaximierung und die Interessen der Kapitalgeber. Im Gegensatz dazu strebt der Stakeholder - Value – Ansatz die ausgewogene Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen an – auch derer, die selbst wenig Einfluss haben, also nicht Wirkmächtig sind. Ruegg - Stürm (2002, S.31) vertritt ein normativ –kritisches (ethisches) Anspruchsgruppenkonzept.

Ruegg – Stürm (2002, S. 21) beschreibt Unternehmen mit einer Reihe von besonderen Merkmalen: sie sind wirtschaftlich, orientieren sich an einem Zweck und sind multifunktional. Dabei haben sie mehrer Anspruchsgruppen zufrieden zu stellen. Unternehmen sind sozio - technische Systeme, die unterschiedlich in die Umwelt eingebunden sind. Auf dieser Grundlage bezeichnet das neue Sankt Galler Managementmodell von Ruegg - Stürm (2002) sechs zentrale Begriffe:

Die **Umweltsphären** beziehen sich auf den zentralen Kontext, in das ein Unternehmen eingebunden ist. Dazu zählen vor allem die Gesellschaft, die Natur, die Technologie und die Wirtschaft. Umweltsphären können sich verändern kann.

Als wichtige **Anspruchsgruppen** nennt Ruegg – Stürm beispielsweise die Kapitalgebenden, den Staat und die Öffentlichkeit, die KundInnen, Mitarbeitende und Lieferanten, sowie die Konkurrenz.

Als **Interaktionsthemen** werden die kommunikativen Prozesse zwischen den Anspruchsgruppen und dem Unternehmen bezeichnet. Sie behandeln Personen- und Kulturgebundene Themenstellungen wie Anliegen, Interessen, Werte und Normen der Beteiligten aber auch Objektgebundene Interessen wie Ressourcen.

Zu den **Ordnungsmomenten** zählen die Strategie, die Strukturen und die Kultur eines Unternehmens. **Prozesse** beziehen sich auf die Managementprozesse, die Geschäfts- und die Unterstützungsprozesse. Die **Entwicklungsmodi** vollziehen sich zum einen als Optimierung der fünf wichtigsten Themenfelder (Vergl. 5.3, Abb.7) und / oder auf die Erneuerung von mindestens einem der grundlegenden Themenfeld. Die

Erneuerung einer Kategorie bedingt wiederum die Abstimmung der anderen Themenfelder und setzt in der Regel den Erwerb neuer Fähigkeiten voraus.

Das neue St. Galler Managementmodell im Überblick:

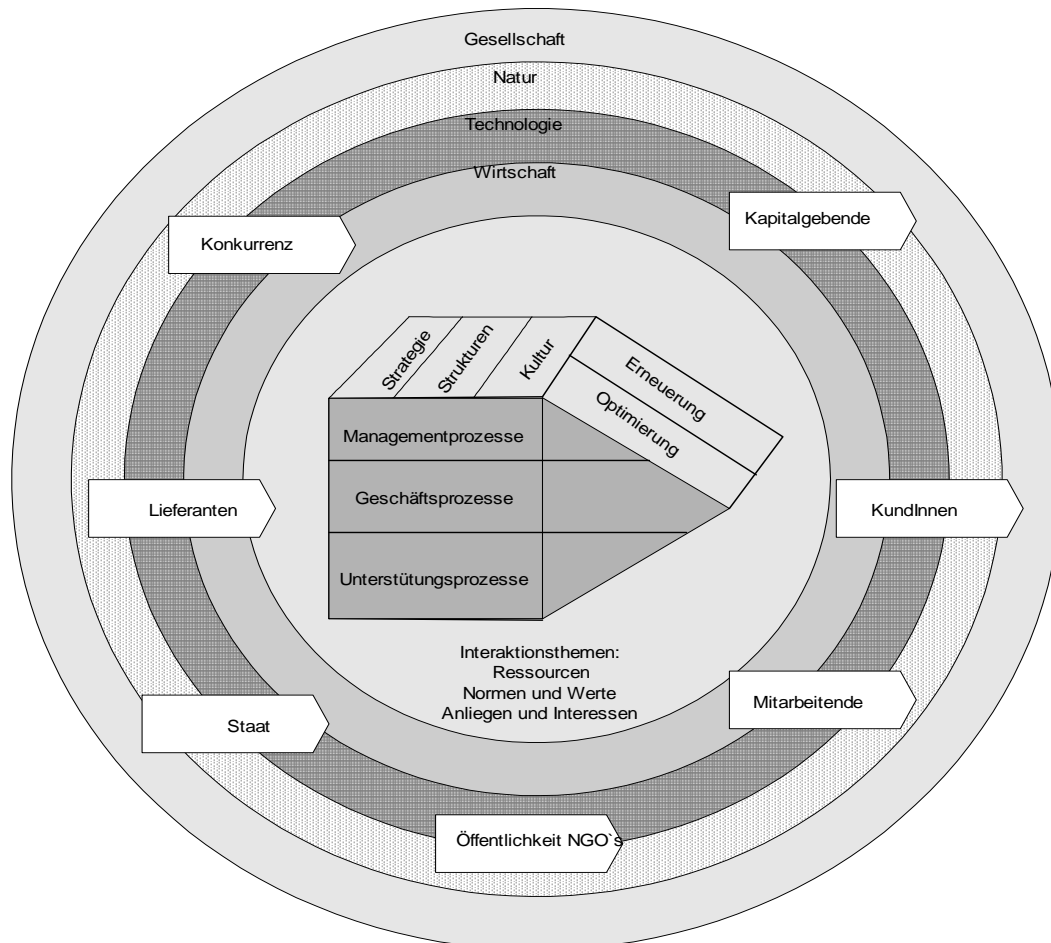


Abb.8: Das neue St. Galler Management – Modell; nach Rüegg - Stürm (2002, S. 22)⁸

6.1 Das GBM – Verfahren in Verbindung mit dem neuen Sankt Galler Managementmodell

Im Folgenden habe ich versucht, mir einen Überblick zu erarbeiten, welche Informationen aus dem GBM – Verfahren überhaupt zu gewinnen sind und für welche Bereiche sich dazu Aussagen gewinnen lassen. Als Rahmen, um die Informationen zu strukturieren, habe ich das neue Stankt Galler Managementmodell gewählt, das es meines Erachtens einen guten Überblick über sämtliche Themen gibt. Die Informationsstrukturierung hätte auch über den Management Navigator oder die Balanced Scorecard er-

⁸ NGO: Non Gouvernmental Organisation (Nichtstaatliche Organisation)

folgen können. Die Aufstellung bezieht sich in erster Linie auf die wesentlichen, allgemein bekannten und wiederkehrenden Themen bei der Betreuung von Menschen mit Behinderungen und müsste von einer Einrichtung selbst erarbeitet und ergänzt werden.

Das neue St. Galler Managementmodell in Verbindung mit dem GBM - Verfahren

Umweltsphären	Gegenstand und Interaktionsthemen	GBM
Gesellschaft	Erwartung das behinderte Menschen gut und kostengünstig betreut werden	Nachweis und Legitimation der betreuenden Arbeit
politische Entwicklung	Neuer Finanzausgleich mit momentan unsicherer Verteilung der Gelder	Verhandlungsbasis über Bezugssätze und Nachweis für die Verwendung der Gelder über Leistungserfassung
Technologie und medizinische Neuerungen	Veränderung des Klientels aufgrund besserer medizinischer Versorgung: höhere Lebenserwartung und Überlebenschancen, daher auch mögliche Zunahme der Betreuungsintensität	Veränderung der Intensitätswerte können Trends und Veränderung des künftigen allgemeinen Bedarfes signalisieren und darauf hinweisen, dass die Ressourcen angepasst werden müssten.
Wirtschaftliche Konjunktur	Beeinflusst die zur Verfügung stehenden Mittel	Veränderungen der Qualität können sichtbar gemacht werden (Bezugssätze)
Anspruchsgruppen	Gegenstand und Interaktionsthemen	GBM
KlientInnen	Wirkmächtigkeit (und Selbstbestimmung) ist bei Menschen mit geistiger Behinderung oft eingeschränkt. Der Kundenbegriff ist relativ neu (Haltung der Fürsorge)	Bedarfsstruktur jetziger und künftiger Begründung des Leistungsumfangs
Angehörige Vormund, Versorger	Möchten beste Betreuung, Entlastung und Ansprache	Nachweis über die geleistete Betreuung
andere Einrichtungen (Konkurrenz)	Zusammenarbeit und Vergleich (Benchmarking)	Positionierung, Korrespondenz
Staat und Gesellschaft	Dienstleistung für Randgruppe	Objektivierung der Erwartungen
Finanzgeber Staat Spender	Sparsame Verwendung der Gelder Verteilungsschwierigkeit	Ressourcenverteilung über Bezugssätze, Nachweis der Betreuung Abrechnung über Leistungsgruppen möglich
MitarbeiterInnen	Berufliche Perspektiven Selbstverwirklichung Gutes Arbeitsklima, kollegiale Zusammenarbeit	Hilfestellung über einheitliche Sichtweise und allgemeiner Beschreibung für die Zusammenarbeit durch fachliche Beschreibung der MIB
Interaktionsthemen	Gegenstand und Interaktionsthemen	GBM
Ressourcen	Sind in der Regel immer zu knapp (end-loses Prinzip der Betreuung)	Objektive Verteilung, Orientierung am Minimalprinzip
Normen und Werte	Unterschiedliche Haltung der Betreuenden und anderen Beteiligten	Einheitliche Sichtweise Menschenbild des GBM
Anliegen und Interessen	Können gegenteilig sein	Konsens und Prioritätensetzung wird transparenter

Ordnungsmomente	Gegenstand und Interaktionsthemen	GBM
Strategie	Grundlegende Marschroute	Grundlage zur Gesamtkonzeption
Struktur	Aufbaustruktur Gruppenzusammensetzung	Anhaltspunkte für die zu verteilenden Ressourcen
Kultur	Haltung der MA gegenüber der Arbeit	Objektivierung MIB als fachliche Ausrichtung
Prozesse	Gegenstand und Interaktionsthemen	GBM
Normatives Management	Unternehmenspolitik, Leitbild, Leitlinien und Grundsätze	
Strategisches Management	Vorgehensweise zu Erreichung der normativen Ziele	Überprüfung der Wirksamkeit: Kennzahlen über Bedarfsdeckung und Struktur des Bedarfs und deren Veränderungen
Operatives Management	Mittel und Ressourcen Planung und Steuerung der Geschäftsprozesse Umsetzen der Vorgaben Kommunikation Kultur	Anhaltspunkte zur bedarfsgerechten Verteilung vor allem der personellen Ressourcen
Geschäftsprozesse	Ablauforganisation Prozessabläufe	Gleiche Struktur erleichtert die Zusammenarbeit innerhalb der Bereiche
Kundenprozesse	Aufnahme und Austritt Betreuungsplanung Bedarfsdeckungsgrad	
Leistungserstellung <i>Wertschöpfung</i>	Konzept	Begründung des Leistungsumfangs Leistungssteuerung
Leistungsinnovation	Erweiterung des Angebotes	MIB
Unterstützung	Support Fachdienste und Beratung	Legitimation von Beratung und Fachdiensten über die MIB
Personalarbeit	Personalgewinnung Personalentwicklung Personalbeurteilung Entlöhnung	Indikatoren für Weiterbildungsthemen Bedarfsstruktur MIB
Bildungsarbeit	Weiterbildung	Gezielte Weiterbildung bezogen auf die in der MIB definierte Unterstützungsleistung
Infrastruktur	Technische Hilfsmittel Räumlichkeiten und Lage	
Informationsbewältigung		Theorie, Kooperationsmodell
Kommunikation	Kommunikationsstruktur Kommunikationskultur	Teamdynamik Kooperationsmodell
Risikobewältigung	Krisenintervention ?	
Recht	Aufsichtspflicht	
Entwicklungsmodi	Gegenstand und Interaktionsthemen	GBM
Erneuerung	Neues Ausrichtung auf ein bestimmtes Klientel (z.B. geistig behinderte Menschen mit Körperbehinderungen)	Anhaltspunkte und Begründung über die benötigten Ressourcen, eventuell auch über die gültigen Bezugssätze hinaus
Sachebene		
Beziehungsebene		
Optimierung	Der Betreuung	Rückmeldung über den Abgleich von Bedarf und geleistetem Aufwand

Abb. 9: Das neue St.GMM und GBM, Zusammenstellung der Autorin (2007)

7 Theoretische Überlegungen zur Qualität

Eine absolute Qualitätsdefinition gibt es nicht: sie ist das Ergebnis des Zusammenwirkens von verschiedenen Faktoren – und sie erscheint, je nach Situation, der Zeit, den Beteiligten und den Betroffenen unterschiedlich und unterliegt insgesamt einer subjektive Bewertung. Qualität ist als Ganzes also schwer fassbar, obwohl im Alltag laufend in der Regel subjektive Qualitätsbeurteilungen vorgenommen werden– zumeist durch einen Vergleich. Somit benötigt Qualität eine Bezugsgrösse.

Nach Bauer (2005) unterscheiden Schedler und Proeller folgende Sichtweisen:

politische Sichtweise: Qualität umfasst den sachlichen und sozialen Nutzen einer Leistung für die Gesellschaft.

Produktbezogene Sichtweise: Qualität ist eine präzise definierbare und messbare Eigenschaft eines Produktes.

Anwenderbezogene Sichtweise: Qualität ist das, was die Kunden wünschen.

Prozessorientierte Sichtweise: Qualität entsteht dann, wenn alle Aktivitäten in einem Unternehmen fehlerlos ausgeführt werden.

Preis- Nutzen-Bezogene Sichtweise: Qualität entsteht in Relation zum Preis. Je höher der Preis, desto höher muss der Nutzen sein.

Die Beschreibung der Gesamtqualität ist der gemeinsame Nenner aller Beteiligten (KlientInnen, MitarbeiterInnen, Angehörigen, Leistungsträgern). Die Gliederung der Gesamtqualität in einzelne, abgrenzbare, beschreibbare und somit messbare Elemente ermöglicht die Umsetzung und Überprüfung von Qualitätszielen.

Den einzelnen Elementen (Qualitätszielen) werden SOLL –Werte zugeordnet, die aus der Gesamtqualität abgeleitet sein müssen und diese ausmachen. Die SOLL –Werte, die den einzelnen Elementen zugeordnet sind, müssen immer auf das übergeordnete Ziel der Gesamtqualität bezogen sein (BeB, 2001).

Erst durch die Vorgabe von Zielen und Standards plus die dazu benötigten Ressourcen wird die Voraussetzung zur Erreichung der Qualitätsziele geschaffen.

Gefordert ist also, einen Prozess ins Leben zu rufen, der Anpassung und Weiterentwicklung zulässt.

7.1 Qualitätsebenen

Nach Donabedian (Bauer, 2005 und BeB, 2001) kann Qualität dreigliedrig definiert sein:

Strukturqualität (WAS oder Inputqualität); Prozessqualität (WIE oder Outputqualität) und Ergebnisqualität (mit welchem Erfolg oder Outcomequalität)

Strukturqualität (Inputqualität)

Bezogen auf NPO beschreibt diese Qualität die Rahmenbedingungen, als Voraussetzung für die Betreuung. Sie bezieht sich auf die Lage, die Infrastruktur, die Organisation, den Personalschlüssel und die Qualifikation des Personals; sowie das Angebot verschiedener Wahlmöglichkeiten, Inhalte der Leistungsangebote, bauliche und technische Ausstattung und dergleichen.

Qualitätsstandards, die sich auf räumliche und personelle Ressourcen beziehen, sind am ehesten zu bestimmen – sie sind jedoch nicht ausreichend, sondern allenfalls eine notwendige Voraussetzung. Die herkömmliche Orientierung an der Strukturqualität führt zu prinzipieller Überforderung und Unzufriedenheit, zu Burn - out, Teamkonflikten und Abschottung (BeB, 2001).

Andererseits ist eine Zertifizierung auch bei schlechter Strukturqualität möglich. Qualitätsdefinitionen nur bezogen auf die Strukturqualität entsprechen dem Maximalprinzip.

Prozessqualität (Outputqualität)

Die Beschreibung der Qualität bezogen auf die organisationsinternen Arbeitsprozesse, sowie die Art und Weise der internen und externen Leistungsplanung, der Kommunikation, der Leistungserbringung und die Kontrolle der Durchführung. Sie bezieht sich auf die Durchführung die Planung von betreuerischen, diagnostischen und therapeutischen Massnahmen und Leistungen und erfordern ein Zielorientiertes und konkretes Handeln. Notwendig ist das Definieren und Einhalten von Standards, die sich auf die Betreuung, Behandlung und Pflege beziehen.

Der Prozess für die Leistungserbringung und der Evaluation der erbrachten Leistung muss verbindlich gestaltet und definiert werden. Das Geforderte muss leistbar und für die Nutzerinnen und deren VertreterInnen transparent sein (BeB, 2001).

Ergebnisqualität (Outcomequalität)

Diese Qualitätsebene zielt auf die Wirkung der erbrachten Leistungen, also Grad der kurz-, mittel- und langfristigen Zielereichung. Sie bezieht sich auf die Kundenzufriedenheit, die MitarbeiterInnenzufriedenheit, Bekanntheitsgrad und Wirtschaftlichkeit. Gefor-

dert sind Methoden zur Überprüfung, vor allem der Prozessqualität wie zum Beispiel Veränderungen des Gesundheitszustandes und / oder der Lebensqualität. Diese Qualitätsgüte ist schwer zu messen.

Als weitere wichtige Dimension, vor allem auf der Ebene strategisches Management sei die **Konzeptqualität** genannt (Beb 2001, I -10 und V-1). Diese hat eine zentrale Bedeutung in Form des Leitbildes und nimmt in der Gesamtqualität eine übergeordnete Stellung ein, an der alle anderen Konzepte ausgerichtet sind. Die Gestaltung der Qualitätspolitik einer Einrichtung ist eine strategische Entscheidung.

7.2 Qualität und Personenkreis Menschen mit Behinderungen

Die Selbstbestimmung bei der Auswahl der zu erbringenden Leistungen ist nicht immer ohne weiteres möglich und zum Beispiel bei Menschen mit einer schweren kognitiven Beeinträchtigung nicht direkt zu erfragen. Wird der Rahmen bereitgestellt und die geleistete Qualität (Ergebnisqualität) beurteilt, entstehen erhöhte Anforderungen an das Personal: irgendwie damit zu Recht kommen zu müssen. Das kann zur Ausbildung von Schutzmechanismen und der Suche nach Schuldigen führen (Vergl.: 2.5.2).

Definition von Qualität benötigt eine Bezugsgrösse. Menschliche Bedürfnisse sind grundsätzlich subjektiv und müssen sich an einem Bezugspunkt orientieren können, der einen verallgemeinerbaren Lebensstandard widerspiegelt (Vergl.: 2.3.3).

Unter den Beteiligten des Betreuungsprozesses bestehen oft Interessensgegensätze. So können Leistungsträger ein Interesse daran haben (oder gezwungen sein), Qualität unter dem Gesichtspunkt von Kosten und deren Einsparung zu definieren. Dieser Qualitätsmassstab entspricht dann nicht zwingend den Erwartungen von KlientInnen, BetreuerInnen, Angehörigen und / oder der Einrichtung. Haisch betont, dass der Qualitätsmassstab nicht willkürlich sein sollte und beständig sein sollte und gleiche Qualität sollte zu vergleichbaren Kosten angeboten werden (2003 a).

Betrachtet man Qualität unter der Anwenderbezogenen Sichtweise und in Bezug auf Menschen mit einer geistigen Behinderung, erreicht man meiner Meinung nach schnell eine Gratwanderung von Selbstbestimmung und sozialer Verantwortung.

8 Benchmarking: Kennzahlen zur strategischen Steuerung

Grundsätzlich muss der Gegenstand von Benchmarking festgelegt werden, also die kritischen Prozesse und Funktionsbereiche benannt und isoliert werden (Kaplan & Norton, 1997).

8.1 Messgrößen / Allgemeines zu Kennzahlen

Kennzahlen sind quantitative Informationen mit besonderer Aussagekraft, insbesondere über Ziele und Zielerreichung (online 2) und erlauben objektive Vergleiche

- über die Zeit
- Veränderungen gegenüber den Vorjahren
- mit anderen extern und intern, (auch Branchenübergreifend)
- über das Erreichen von Ist/Sollwerten

Kennzahlen drücken sich in verschiedenen Zahlen aus, als absolute Zahlen (z.B. Kosten pro Aufenthaltstag oder Verhältniszahlen (z.B. Betreuungsverhältnis), als Mittelwerte oder Verhältniszahlen (z.B. Auslastungsgrad) und als „weiche“ Kennzahlen oder Indikatoren. Kennzahlen müssen den Anforderungen der empirischen Forschung entsprechen. Das heißt sie müssen objektiv sein und unabhängig von Messenden zum gleichen Ergebnis kommen. Sie müssen valide, also gültig sein und das messen was sie zu messen vorgeben. Und sie müssen reliabel sein und ein wiederholbares Messergebnis liefern.

Die Zahlen müssen immer auch interpretiert werden, in der Regel wird nicht der Faktor selbst gemessen, sondern nur Indikatoren, weshalb bei der Interpretation und Analyse Fachkompetenz unabdingbar ist. Kennzahlen haben eine Zielpluralität und sie müssen daher im Gesamtzusammenhang betrachtet werden (Kaplan & Norton, 1997). Kennzahlen erleichtern dem Management das Controlling. Das setzt voraus, dass Kennzahlen auch zielbezogen, steuerungsrelevant und beeinflussbar sind. Und zuletzt, Kennzahlen sind hierarchisch. Auch hier muss die strategische Vision und Ausrichtung in messbare Ziele für die einzelnen Ebenen überführt und somit konkretisiert werden. Auch bei der Erarbeitung von Kennzahlen ist es wichtig alle Interessensvertreter/innen mit einzubeziehen.

8.2 Balanced Scorecard

Eines der wichtigsten Instrumente zur Erarbeitung von Kennzahlen ist die Balanced Scorecard (Ausgewogener Berichtsbogen) von Kaplan und Norton (1997) oder kurz BSC. Die BSC enthält sowohl monetäre, wie auch nicht monetäre Kennzahlen, mit treibenden Faktoren. Sie lenkt somit den Blick auch auf Lernen und Entwicklung. Das erlaubt eine Hinwendung zum zukunftsorientierten Steuerungsdenken. Die Balanced Scorecard baut auf strategischen Zielen auf, die für eine Konkretisierung der Vision auf allen Ebenen herunter gebrochen werden muss.

Schwierigkeiten bei der Umsetzungen nach Lombriser und Ablanap (2005) sind vor allem mangelnder Konkretisierung von Strategie und Vision, mangelnde Verknüpfung von strategischen Zielsetzungen und Abteilungen, mangelnde Übereinstimmung von strategischen Zielen und zugeteilten Ressourcen, sowie taktisches Feedback anstelle von strategischem Feedback.

Übersicht: Perspektiven von Kennzahlen nach Kaplan und Norton (1997)

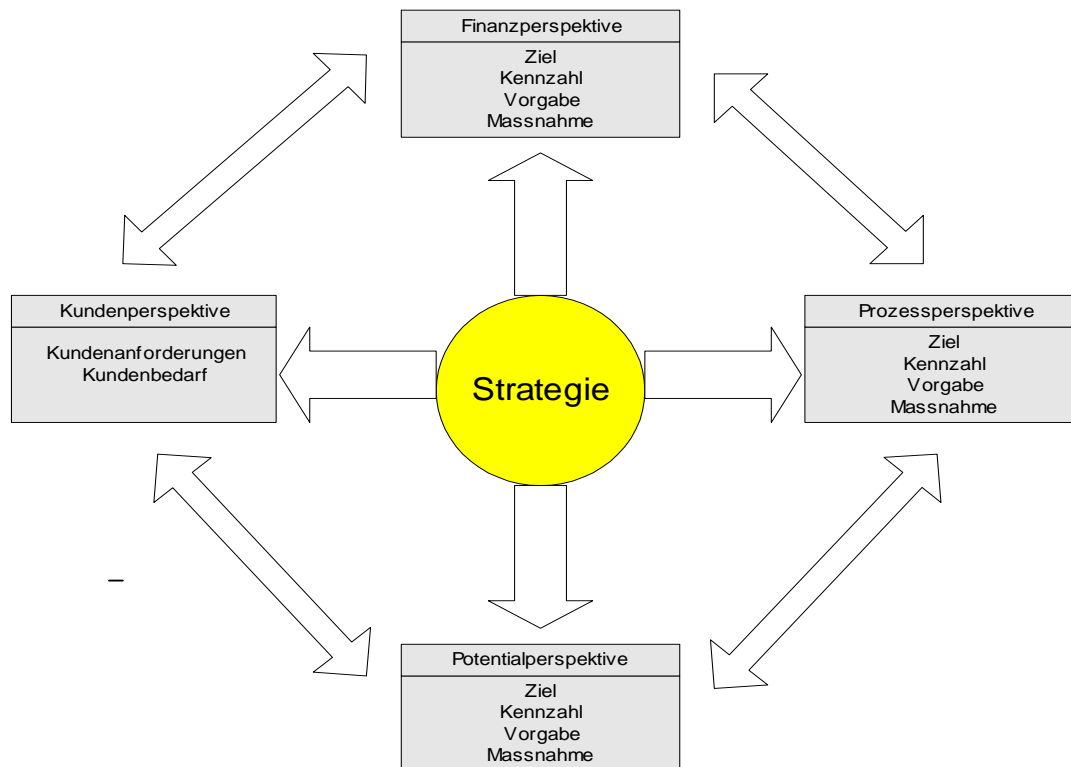


Abb. 10: Perspektiven von Kennzahlen, in Anlehnung an Kaplan und Norton und Sander und Bauer (2006, S. 168)

Bedeutung der einzelnen Perspektiven für Non – Profit - Organisationen

Finanzperspektive: die Finanzperspektive enthält die typischen traditionellen Kennzahlen aus dem Rechnungswesen, Z.B. Kosten pro Aufenthaltstag. Diese Aussagen lassen sich nur rückwirkend gewinnen und kontrollieren, daher sind diese Kennzahlen nicht auf die Zukunft gerichtet. Weitere Messgrößen wären z.B. das Betreuungsverhältnis.

Prozessperspektive auch interne Perspektive: gemessen werden die internen Prozess und Produktionsziele zum Beispiel die Bearbeitungsdauer von Aufnahmeanträgen.

Potentialperspektive: auch Wachstums- und Erneuerungsperspektive. Diese Perspektive enthält auch personenbezogene Kennzahlen und Leistungstreiber. Gemessen wird vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit (als treibender Faktor), Personaltreue und Mitarbeiterproduktivität, in der Betreuung weniger im Sinne von Steigerung des Output als vielmehr der Steigerung der Qualität des Outputs. Auch die Anzahl von Weiterbildungstagen kann hier eine Messgröße sein. Die Mitarbeiterzufriedenheit steht in engem Zusammenhang mit der Befähigung, also mit den Potentialen der Mitarbeitenden. Das Entstehen einer Leistungsschere im Team nach Haisch (Vergl.: 2.5.2) fordert unter Umständen spezialisierte Weiterbildungsangebote für einzelne MitarbeiterInnen oder Teams. Der Weiterbildungsbedarf lässt sich mit der globalen Leistungsbeschreibung aus der Matrix des Betreuungsbedarfes (MIB) ermitteln.

Beispiel: Haben eine oder mehrere Personen in einer Gruppe hohe Bedarfswerte im besonderen Betreuungsbedarf (Effektstereotypen), könnte sich daraus als spezielles Fort- und Weiterbildungsangebote z.B. zur basalen Stimulation oder der Förderpflege ableiten lassen.

Kundenperspektive auch Klientinnenperspektive: befasst sich mit den Kundenbedürfnissen und ist wie bereits erwähnt, allgemein schwierig zu messen. Gemessen wird vor allem die Kundenzufriedenheit oder die Anzahl der Beschwerden.

Diese Perspektive bezieht auch die erweiterte Kunden und Anspruchsgruppen mit ein. In der Betreuungsarbeit sind das vor allem die Angehörigen und Eltern; sowie Versorger und gesetzliche Vertreter, die Finanzgeber und auch die Gesellschaft.

Die verschiedenen Perspektiven müssen immer auch im Zusammenhang betrachtet werden. Je nach Bedarf kann ein Unternehmen auch andere Perspektiven hinzuziehen.

Insgesamt empfehlen Kaplan und Norton (1997) nicht zu viele Kennzahlen zu definieren, maximal 20, also pro Perspektive maximal fünf. Sie sollten zudem ausgewogen sein und alle Perspektiven berücksichtigen. Ebenso muss festgelegt werden, welches Ziel mit der jeweiligen Kennzahl verfolgt wird, sowie die Vorgaben und Massnahmen, die Datenquelle und die Verantwortlichkeit. Und letztendlich wie die Interpretation fachlich gesichert erfolgt.

8.3 Kennzahlen aus dem GBM –Verfahren:

Das GBM liefert Informationen als Grundlage für mögliche Kennzahlen, die über reine finanzielle Perspektive hinausgehen und vor allem den Kundenbedarf anhand einer differenzierten Bedarfsstruktur nachvollziehbar abbilden (Vergl.: 8.2.). Weiterhin lassen sich qualitative und quantitative Aussagen anhand des Abgleichs von ermitteltem Bedarf und der Leistungserfassung in Kenngrößen zusammenführen, Somit wird eine Fokussierung auf die Gestaltung der Kernprozesse objektiviert (BeB, 2004). Diese Informationen lassen sich in konkrete quantitative Größen und Kennzahlen gewinnen, die dann auf der Grundlage der theoretischen Konzepte interpretiert werden müssen. Als die wichtigsten quantitativen Kenngrößen lassen sich meines Erachtens ableiten

- der Bedarf als ungewichteten Intensitätswerte
- Zeitbudgets über die gewichteten Intensitätswerte
- der Grad der Bedarfsdeckung über den Vergleich von Aufwand und Bedarf und die Bezugsätze⁹
- auf der Steuerungsebene: die Bezugs- und Vorgabesätze¹⁰

Die Verwendung der Kennzahl müsste vorab definiert werden (Vergl.: 8.1).

Beispiel zur Verwendung der Kennzahl: Ungewichtete Intensitätswerte

Kennzahlen:	Ungewichtete Intensitätswerte
Zweck der Kennzahl:	<ul style="list-style-type: none"> • Objektive Beschreibung der Kundenanforderungen (Bedarfsstruktur) • Grundlage für Leistungsverträge mit den Kostenträgern • Grundlage für die Bildung für Hilfebedarfsgruppen • Grundlage für die Verteilung von personellen Ressourcen (Stellenprozent) • Grundlage für die Qualifikation des Betreuungspersonals. • Aufnahmepolitik • Vergleiche mit anderen Einrichtungen
Grad der Abweichung	z. B.: (x) % pro Leistungsgruppe
Massnahmen:	Überprüfung von <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsverträgen • der quantitativen Ressourcen • der Qualifikation (Weiterbildungsbedarf) • Aufnahmen
Datenquelle	GBM / Bereichsbogen 01, Gruppenbogen 02
Berichtsfrequenz:	Muss festgelegt werden, z.B. jährlich
Steuerungsebene:	GeschäftsleiterIn / HeimleiterIn
Erhebungsverantwortliche	GruppenleiterInnen
Voraussetzung	Einhaltung des Erhebungsstandards und der Erhebungsmethodik:

Abb. 11: Definition der Kennzahl ungewichtete Intensitätswerte, Zusammenstellung der Autorin

⁹ Anlage Nr. 3 Interpretationsebenen zur Kennzahl Bedarfsdeckung

¹⁰ Anlage Nr. 4 Interpretationsebenen zur Kennzahl Bezugsätze

Um die Interpretation der Kennzahl der ungewichteten Intensitätswerte zu erleichtern, habe ich die wichtigsten Fragestellungen zusammengetragen und systematisiert. Die Aussagen lassen sich auf verschiedenen Ebenen analysieren und betrachten.

Interpretationsthemen der Kennzahl: ungewichtete Intensitätswerte

Interpretationsebene	Veränderung der ungewichteten Intensitätswerte
Strategische Ebene	<p>Mögliche Fragen, Gründe und Erklärungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist die Veränderung/Abnahme der Betreuungsintensität des Kundenbedarfs gesamthaft auf die Weiterentwicklung der Personen zurückzuführen? • Welche Leistungsgruppen haben sich verändert? • Hat die Betreuungsintensität alters- oder behinderungsbedingt zugenommen? • Ist die Veränderung auf Mutationen / Fluktuation – durch Austritte /Neuaufnahmen entstanden? • Soll die Aufnahmepolitik geändert werden, Fokussierung auf ein bestimmtes Klientel? • Wie sieht die künftige Kundengruppe aus? Werden sich die künftigen potentiellen Anfragen verändern? • Reichen die vorhandenen personellen Ressourcen künftig aus, um den Betreuungsstandard zu halten? • Stimmen die Aussagen noch mit dem Leitbild überein? • Gibt es eine Verbindung zu den Gesamtkosten? • Sollen neue Kooperationsfelder erschlossen, z.B Dienstleistungen der Spitex • Braucht es spezifische Weiterbildungsangebote?
taktische Ebene ¹¹	<ul style="list-style-type: none"> • Ist die Veränderung eine allgemeine Zunahme/Abnahme oder sind bestimmte Gruppen besonders betroffen? • Welche Leistungsgruppen haben sich verändert? • Ist eine andere Zuteilung des Personals, Umlagerung der personellen Ressourcen, sinnvoll? • Entsteht dadurch ein Weiterbildungsbedarf generell oder für einzelne Gruppen und mit welchen Inhalten? • Sind interne Umplatzierungen sinnvoll?
operative Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die die Individuellen Betreuungspläne entsprechend angepasst worden?

Abb. 12: Interpretationsbereiche der Kennzahl ungewichtete Intensitätswerte, Zusammenstellung der Autorin

¹¹ die Bezeichnung der Ebenen orientieren sich an Haisch.

Durchschnitt der ungewichteten Intensitätswerten nach Leistungsgruppen der direkten Betreuung

Darstellung und Vergleich des unterschiedlichen Betreuungsbedarfs für 20 Wohngruppen

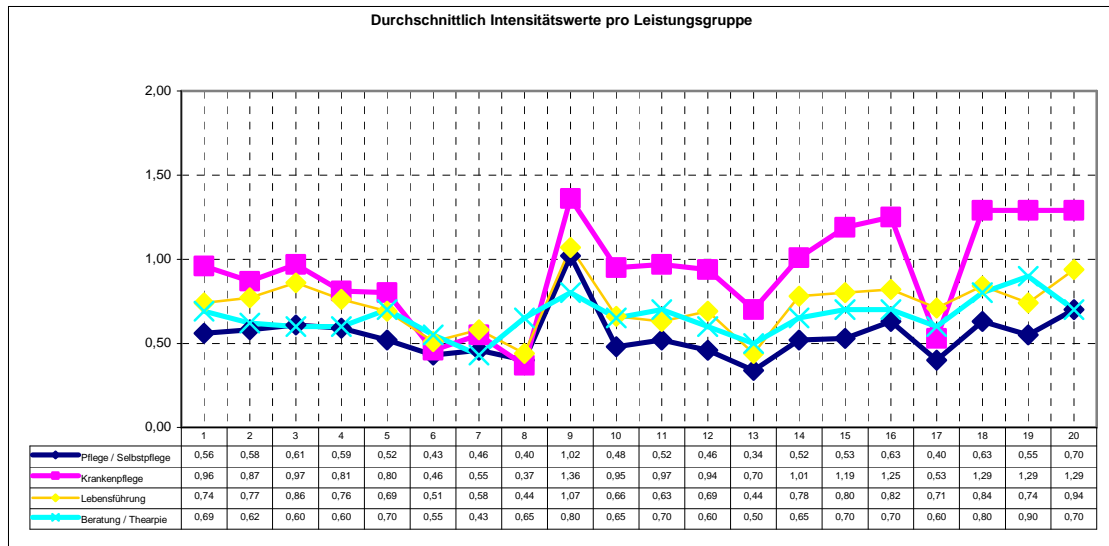


Abb. 13: Gruppenvergleiche anhand der ungewichteten Intensitätswerte nach Leistungsgruppen, Zusammenstellung der Autorin (2006)

9 Umsetzung in der Praxis: Beispieleinrichtung

9.1 Eigene Rolle

Beruflich arbeite ich auf selbständiger Basis eng mit dem Lizenznehmer des GBM – Verfahrens in der Schweiz zusammen und führe auf deren Auftrag Schulungen zur Anwendung des GBM - Verfahrens durch. Die befragte und dargestellte Einrichtung beauftragte mich zwischen 2004 und 2006 die Leistungserfassung, also die Aufwands-erhebung mit dem Betreuungskalender, durchzuführen und teilweise auszuwerten und aufzubereiten.

Für die vorliegende Arbeit hat mir diese Einrichtung ihre Daten zur weiteren Auswertung zur Verfügung gestellt. Da es sich hier nicht um einen geschäftlichen Auftrag handelt, bin ich in meiner Untersuchung frei geblieben.

9.2 Anwendung GBM in der Einrichtung

Beschreibung der Einrichtung¹²

Diese Stiftung war die erste Einrichtung in der Schweiz, die mit dem GBM arbeitet. Sie hat das Verfahren bereits vor dem *wif!* - Projekt als Grundlage für die Betreuungsplanung eingeführt. Während der Teilnahme am *wif!* - Projekt wurde in der Einrichtung auch die Aufwandserhebung (Leistungserfassung) durchgeführt, damals noch mit einer anderen EDV – Lösung. Allerdings ist keine flächendeckende Erfassung gemacht worden. In das Projekt eingeflossen sind, wie bei fast allen grösseren Einrichtungen auch, nur eine begrenzte Anzahl von Wohngruppen. Daten aus dem Arbeitsbereich und den Ateliers wurden fast keine erhoben.

Im Leitbild ist unter anderem festgehalten, dass behinderte Menschen in ihrer Individualität respektiert werden und dass von einer Lern – und Entwicklungsfähigkeit aller Menschen ausgegangen wird.

Ein beschlossener Standard der Einrichtung besagt, dass jede Bewohnerin und jeder Bewohner in der Woche einmal für mindestens rund 90 Minuten eine Einzelförderung erhält. Die Inhalte werden in der Betreuungsplanung festgelegt. Inhaltliche Rahmenstandards gibt es weiterhin keine.

Ausserdem ist dem Leitbild zu entnehmen, dass der Betrieb nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt wird und eine Zusammenarbeit nach aussen, auch mit anderen Einrichtungen, gepflegt wird. Das Betreuungspersonal wird als Potential des Unternehmens gesehen, von dem erwartet wird, dass die Werthaltungen mitgetragen werden.

Die Gruppenleiterinnen sind als GBM – Multiplikatoren ausgebildet und können ihre Teams dadurch vor allem im Bereich der FIL –Erhebungen und Betreuungsplanungen unterstützen. Dadurch ist auf der Ebene der Subvention (Vergl. 2.5) die erforderliche Qualifikation der MitarbeiterInnen gesichert. Auch die Erhebungsmethodik ist somit gewährleistet. Das GBM ist nicht nur auf der strukturellen, sondern auch auf der kulturellen Ebene gut verankert.

¹² Auf eine zu detaillierte Beschreibung soll verzichtet werden, damit die Anonymität gewahrt bleibt. Ich möchte daher auch kein Informationsmaterial im Anhang beilegen.

Bedarfserhebung:

In dieser Einrichtung ist der Bedarf von allen BewohnerInnen im Lebensbereich Wohnen, sowie von allen betreuten MitarbeiterInnen aus den Ateliers (Tagesförderstätten) und dem Arbeitsbereich erhoben und darauf aufbauend eine Betreuungsplanung erstellt worden. Seit dem ersten Qualitätsaudit vor rund fünf Jahren werden die Betreuungsplanungen und auch die FIL – Erhebungen regelmässig überprüft und fortgeschrieben. Festgehalten ist, wie sich dieser Bedarf individuell bei den Betreuten zeigt und was die Fachpersonen inhaltlich leisten. Betreuerische Schwerpunkte¹³ wurden als Zielsetzungen für 1-3 Merkmale erarbeitet.

Anhand der Systematik zur FIL – Erhebung (Vergl.: 2.4.2) lässt sich sowohl ein „Bedarfsprofil“ für die gesamte Einrichtung, für einzelne Bereiche¹⁴ und Gruppen und natürlich auch für jede/n Bewohner/in ermitteln. Die Bedarfsprofile können in vielfältiger Weise abgerufen werden. Sie bilden eine gute Grundlage für die konzeptionelle Ausgestaltung für die Gesamteinrichtung und der einzelnen Gruppen. Die Schwerpunkte der Betreuung bilden sich dabei ab. Diese Bedarfe geben sowohl eine inhaltlich, als auch eine zeitliche Orientierung über Art und Umfang der Leistung, die angeboten werden müsste. Die inhaltliche Beschreibung wird auf der Betreuungsebene genutzt.

Der zeitliche Umfang wird anhand der ungewichteten Intensitätswerte und in Verbindung mit einem Bezugs- oder Vorgabesatz ermittelt und bildet die wichtigste Grundlage für die Berechnung der Stellenprozent. Weitere Faktoren zur Stellenberechnung sind ausserdem die Anwesenheit der Betreuten im jeweiligen Lebensbereich, der Ausfallfaktor¹⁵ und der Index der Einbindung¹⁶.

Leistungserfassung seitens der MitarbeiterInnen (Aufwandsaufnahme mit dem Betreuungskalender):

Im Sommer 2003 wurde mit meiner externen Begleitung eine komplette Zeiterfassung aller Wohn-, Atelier- und Arbeitsgruppen gestartet. Diese externe Erhebung hatte den Vorteil, dass die Erhebungsstandards einheitlich gehandhabt wurden, und die

¹³ Anmerkung: Das GBM –Verfahren – als Ressourcenorientiertes Modell - beinhaltet normalerweise keine Zielsetzungen.

¹⁴ Anlage Nr. 5 Bereichsbogen

¹⁵ Ausfallfaktor: statistisch ermittelter Ausfall der MitarbeiterInnen aufgrund von Ferien, Krankheit etc.

¹⁶ Der Index der Einbindung beschreibt den Grad der Zentralversorgung: Übernahme von Dienstleistungen durch Küche, Wäscherei usw., die grundsätzlich aus den Gruppen ausgelagert werden können.

MitarbeiterInnen und Multiplikatoren entlastet waren und keine Einführung bezüglich der EDV – Eingaben benötigten.

Für die Berechnung wurde die Leistungserbringung von Seiten der betreuenden MitarbeiterInnen berücksichtigt. Die Leistungen können sowohl gruppen- als auch personenbezogen zugeordnet werden. Eine personenbezogene Zuordnung ist hier nicht erfolgt. Die Zuordnung zu den Leistungsgruppen erfolgte anhand des Schweizer Standards.

Erfasst wurden die Leistungen aller MitarbeiterInnen in der Betreuung über den gesamten Arbeitstag. Somit wurden alle Zeiten, die geplanten als auch die unverplanten, erhoben. Aussagen über den Grad der Planung der verschiedenen Gruppen sind daher nicht möglich. In der Praxis muss jedoch Zeit für spontane Aktivitäten, die Regulierung von Zwischenfällen und ähnliches vorhanden bleiben, damit die BetreuerInnen nicht gegen den Plan verstossen müssen (Haisch, 1993). Diese nicht verplanten Zeiten wurden – je nach Angaben und Inhalt – den entsprechenden Leistungsgruppen zugeordnet: reine Präsenz als Ansprechperson zum Beispiel zur Leistungsgruppe Beschäftigung / Lebensführung.

Die Leitungstätigkeiten der GruppenleiterInnen wurden ebenfalls erhoben, nicht jedoch die Zeiten für Overhead und Gruppenübergreifende Aktivitäten (Vergl. 2.6.1, Abb.5).

9.3 Die wichtigste Ergebnisse

Vorbemerkung:

Eine Gegenüberstellung von Bedarf und Aufwand anhand der allgemeingültigen Zürcher Bezugssätze konnte nur für den Wohnbereich gemacht werden, da für die anderen beiden Lebensbereiche Arbeit und Atelier keine allgemeinen Bezugssätze vorliegen. Theoretisch wäre es möglich gewesen, für diese Bereiche einen internen Bezugssatz zu ermitteln und als Berechnungsgrundlage zu nehmen.

Während der Erhebung wurde deutlich, dass die Bereiche (Wohnen, Atelier und Arbeit) unterschiedliche Angaben, über die Anwesenheit der Betreuten gemacht haben. Zum Teil haben sich Arbeitsbeginn bzw. – ende überschritten. Im Atelier und Arbeitsbereich gibt es zwischenzeitlich neue Arbeitszeiten.

Vergleich von geleistetem Aufwand (IST) und errechnetem Bedarf (SOLL) des gesamten Wohnbereiches, in Minuten pro Tag und pro Leistungsgruppe.¹⁷

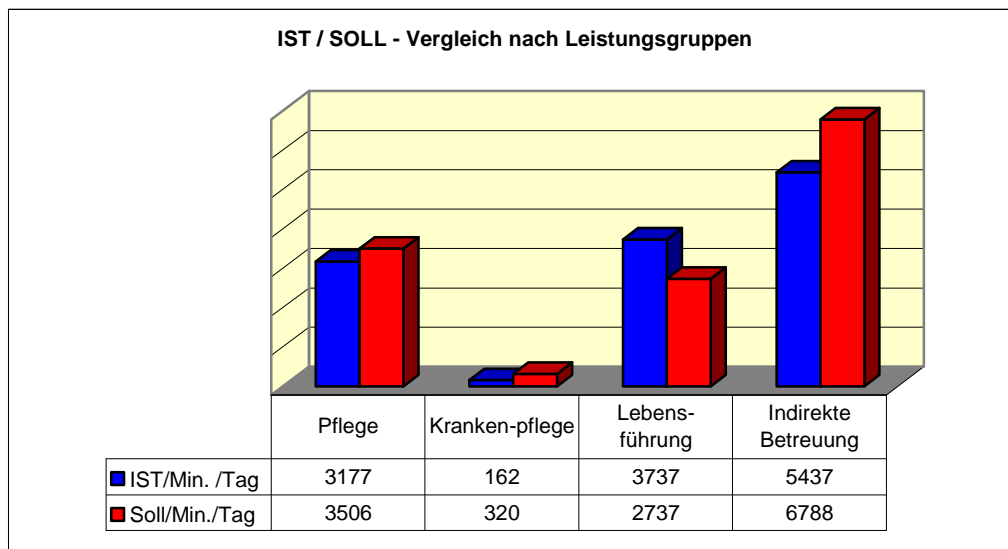


Abb. 14: IST – SOLL Vergleich der Leistungsgruppen, Angaben in Min. / Tag, Zusammenstellung der Autorin (2006)

Ergebnisse: Leistungsgruppen Pflege / Selbstpflege und indirekte Betreuung:

Bei den beiden Leistungsgruppen Pflege/ Selbstpflege und Indirekte Betreuung liegt der geleistete Aufwand unter dem Bedarf. Hier werden im gesamten Wohnbereich pro Tag 406 Minuten weniger, das sind immerhin mehr als 6,5 Stunden, in dieser Kategorie angeboten, als in vergleichbaren Einrichtungen. Es werden nur rund 90% des errechneten Bedarfs (SOLL) für die Pflege aufgewendet und bei der indirekten Betreuung sind es sogar nur rund 80% - oder 22,5 Stunden pro Tag - weniger. Insgesamt liegen die IST - Werte pro Tag mit 838 Minuten (oder 14 Stunden) unter dem errechneten Soll – das entspräche circa 1,6 Netto - Stellen¹⁸. Diese Aussagen müssten im Kontext von weiteren Kennzahlen und Indikatoren, wie zum Beispiel der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit oder der Kundentreue (Anzahl der Austritte) betrachtet werden.

These1:

Die geplante Einzelfördermassnahmen für jede/n BewohnerIn von mindestens 90 Min. / pro Woche enthalten auch Anleitung zur Haushaltsführung, inklusive Einkauf. Das könnte eine Entlastung beim Aufwand der indirekten Betreuung bedeuten, da weniger

¹⁷ Der Bereich des besonderen Unterstützungsbedarfes wurde nicht mit abgebildet, da die Zeiten der Beschäftigung / Lebensführung zuordnet wurden.

¹⁸ In Bezug auf eine Wochenarbeitszeit von 42 Stunden und die Nettojahresarbeitszeit. Unter Berücksichtigung des Ausfallfaktors als Differenz zur Bruttojahresarbeitszeit müssten ungefähr 2 Stellen mehr eingesetzt werden.

Hauswirtschaft für die Betreuungspersonen anfällt. Die Zuordnung dieser Einzelförderungen erfolgte in der Regel teilweise zwar zur Pflege / Selbstpflege, zum Teil konnte sie aber auch der Beschäftigung / Lebensführung zugeordnet werden, je nach Inhalt der Massnahmen.

These 2:

Es könnte auch möglich sein, dass dem Bereich Pflege / Selbstpflege weniger Aufmerksamkeit von Seiten des Betreuungspersonals gewidmet ist und sich hier die Haltungen und / oder Prioritätensetzungen der Betreuenden widerspiegeln.

These 3:

Da die Betreuten, gemäss ihren Bedarfswerten, in diesem Bereich relativ selbständig sind, wäre es auch möglich, dass sie in diesem Bereich keine Unterstützung wünschen, auch wenn es aus fachlicher Sicht wünschenswert wäre.

These 4:

Die Arbeitsorganisation wird effektiv durchgeführt und somit liegen die Aufwandswerte der indirekten Betreuung unter dem Durchschnitt des verwendeten Bezugsatzes.

These 5:

In dieser Einrichtung müssen die Gruppen und Teams weniger indirekte Betreuung erbringen, da weniger zu leisten ist.

Die Gründe müsste man im Gesamtzusammenhang betrachten und auch in den einzelnen Teams besprechen, um Klarheit zu bekommen.

Fazit:

Für den Gesamtwohnbereich, ist diese Rückmeldung in jedem Fall erfreulich, da angenommen werden kann, dass die Ressourcen inhaltlich gut eingesetzt sind und die Einrichtung im Vergleich und gemessen mit den beiden vorliegenden Schweizer Bezugsätzen nicht überdotiert ist. Letztlich müsste man das Ergebnis noch im betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Gesamtzusammenhang betrachten, da nur die Gruppenbezogenen Leistungen in Form von Zeitwerten abgebildet werden, nicht aber die anderen Leistungen (vergleiche Normkostenmodell) und kein Bezug zu der Kostenrechnung gemacht wurde.

Eine Zuordnung der Aufwendungen für die einzelnen Leistungsgruppen zu den jeweiligen Kostenträger und Kostenstellen wäre möglich, war aber nicht Inhalt meines Auftrages.

Ergebnisse: Leistungsgruppe Beschäftigung / Lebensführung:

Die Datenauswertung ergab weiterhin, dass gemessen an den beiden Zürcher Bezugssätzen eine hohe Bedarfsdeckung vor allem auch im Bereich Beschäftigung/Lebensführung vorliegt. Hier liegt der Wert bei rund 36% oder 1000 Minuten (16,6 Stunden) - über dem errechneten SOLL. Dies ist sehr erfreulich, da innerhalb der Leistungsgruppe / Beschäftigung Lebensführung am ehesten Leistungen gekürzt werden könnten. Man sieht es zum Beispiel, wenn ein Mensch nicht gewaschen ist, die Wohnung nicht geputzt ist und man kann schon gar nicht die Krankenpflege ausfallen lassen. Bei knappen Ressourcen ist es am ehesten möglich im Bereich Beschäftigung / Lebensführung beispielsweise den Spaziergang zu streichen.

These 1:

Eine hohe Bedarfsdeckung in diesem Bereich kann als Indikator für eine hohe Integration gesehen werden. Auch hier gilt es zu prüfen, inwieweit diese These durch andere Kennzahlen gestützt wird.

These2:

Auch hier wirkt sich der interne Standard der Einzelbetreuung positiv aus, da diese Zeiten aktiv geplant werden und daher auch regelmässig stattfinden.

These 3:

Hier müsste man wieder nach der Prioritätensetzung innerhalb der Teams fragen und ob der Bereich Pflege eventuell vernachlässigt wird.

Ergebnisse im Bereich der Ressourcenverteilung:

Es wurde jedoch auch offensichtlich, dass die internen Ressourcen unterschiedlich auf die einzelnen Gruppen verteilt sind. Eine Wohneinheit fiel aus dem Rahmen: diese Wohngruppe war bereits in Zusammenhang mit *wif!* – Projekt erhoben worden und ist damals, wie auch jetzt durch eine *Überdotierung* aufgefallen. Da bei der ersten Erhebung eine Neugründung eben dieser Wohngruppe vorlag, wurde dieser Umstand dadurch begründet und akzeptiert.

These 1:

Offensichtlich ist aber nach Etablierung kein Rückgang der Ressourcen erfolgt und die *guten Gründe* für den Ressourcenüberhang in der Anfangszeit wurden nicht mehr überprüft.

These 2:

Das Team und / oder die Gruppenleitung kann sich gut darstellen und verkaufen.

These 3:

Der Betreuungsstandard ist in dieser Gruppe höher als in den anderen Wohngruppen. Hierzu müsste man die Verteilung des Aufwandes innerhalb der Leistungsgruppen in dieser Gruppe analysieren. Ein Überhang in der direkten Betreuung wäre dafür ein Indikator.

These 4:

Das Team verbringt viel Zeit mit sich und für sich. Bei höheren Werten im Bereich der indirekten Betreuung müsste geprüft werden, ob das Team diese Zeiten für Absprachen benötigt. Es könnte auch ein Hinweis auf Teamkonflikte sein.

These 5.

Die Ressourcen werden aus bestimmten Gründen tatsächlich benötigt, diese Gründe müsste man eruieren. Oder das Team hat mehr Zeitressourcen zur Verfügung, da in dieser Gruppe vielleicht anstelle einer Fachkraft auch Praktikanten eingesetzt sind.

Auch hier müsste man den Einzelfall prüfen.

Erhebungs- und Berechnungsfehler möchte ich aufgrund der externen Erhebung ausschliessen.

9.4 Evaluation und zweite Erhebung

Die zweite Erfassung wurde Ende 2006 für den Wohnbereich unter denselben Bedingungen erhoben und im Januar 2007 ausgewertet. Für die beiden Lebensbereiche Atelier und Arbeit gab es mittlerweile eine andere Auswahl der Leistungsmerkmale, weshalb für diese beiden Bereiche der direkte Vergleich nur bedingt möglich ist.

Ergebnisse der Gegenüberstellung des Bedarfes für den Wohnbereich:

Die allgemeine Bedarfstruktur hatte sich verändert, im Sinne, dass ein leichter Rückgang bei den ungewichteten Intensitätswerten festgestellt werden konnte.

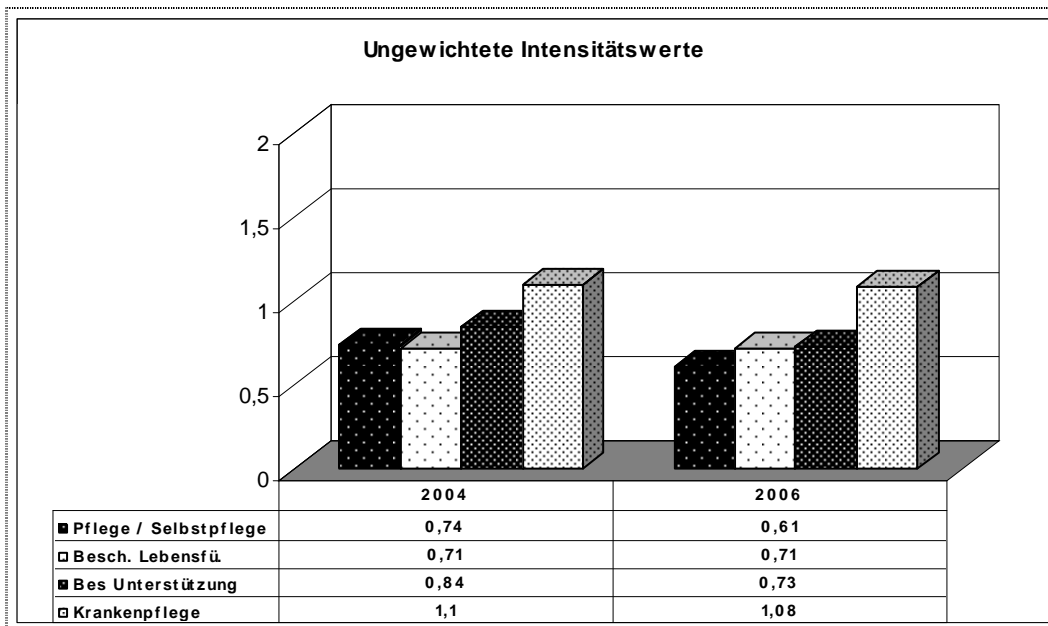


Abb.15: Periodischer Vergleich der ungewichteten Intensitätswerte nach Leistungsgruppen, Zusammenstellung der Autorin (2006)

Zu den Veränderungen des Betreuungsbedarfes kann man ebenfalls verschiedene Thesen aufstellen:

These 1:

Die Intensitätswerte haben vor allem in den Leistungsgruppen Pflege / Selbstpflege und dem besonderen Unterstützungsbedarf abgenommen. Der Rückgang der Betreuungsintensität kann daher die Folge einer wirksamen und guten Betreuung sein. In dem den Betreuten mehr Selbständigkeit ermöglicht wurde, haben die unerwünschten Verhaltensweisen abgenommen.

These 2:

Die Veränderung ist auf Mutationen innerhalb der Einrichtung zurück zu führen. In diesem Fall könnte sich eine andere Gruppenkonstellation gerade auch im Bereich des besonderen Unterstützungsbedarfes positiv auswirken. Behinderte Menschen können sich ihre MitbewohnerInnen meist nur bedingt auswählen.

Die Ablauforganisation der Wohngruppen wurde inzwischen und auf Grund der ersten Auswertung teilweise neu strukturiert. In diesem Zusammenhang sind auch die personellen Ressourcen neu verteilt worden und es kam zu Wechsel von einzelnen BewohnerInnen innerhalb der Wohngruppen.

These 3:

Die Veränderungen kamen durch Austritte und Neueintritte zustande und dadurch wird nun ein Personenkreis betreut, der auch einen veränderten Bedarf hat. Sollte dies zu- treffen, müsste man weiter verfolgen, ob sich dieser Trend fortsetzt, da dann die Res- sourcen angepasst werden müssten.

Ergebnisse zur Bedarfsdeckung:

Der Bedarfsdeckungsgrad ist insgesamt auch nach der zweiten Erhebung weiterhin gut, vor allem auch im Bereich Beschäftigung / Lebensführung. Das Gesamtergebnis entspricht im Wesentlichen der ersten Erhebung, die einzelnen Wohngruppen stellen sich jedoch homogener dar.

Ergebnisse zur Ressourcenverteilung:

Die Ressourcenverteilung bildet sich ebenfalls homogener ab, woraus geschlossen werden kann, dass die getroffenen Massnahmen wirksam waren.

Stellenvergleich Wohngruppen

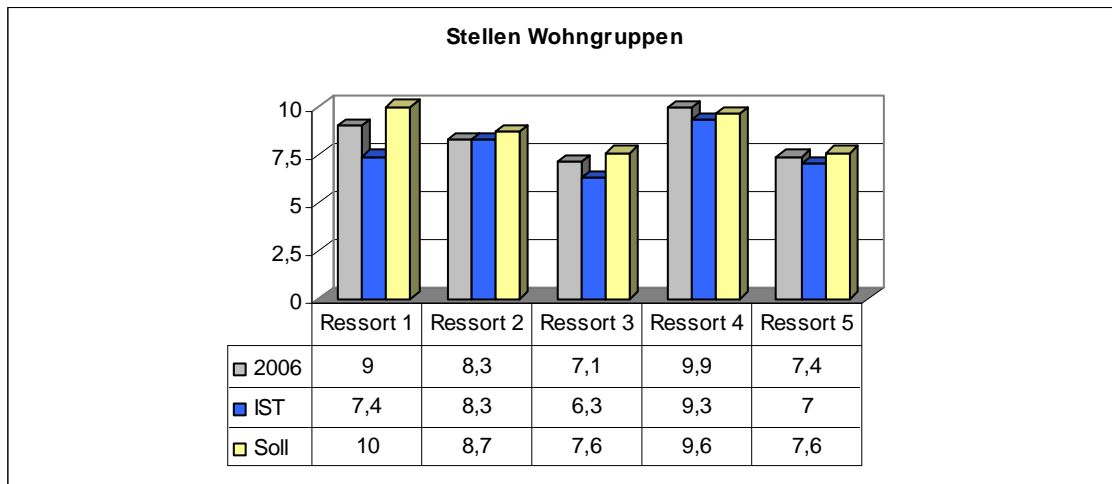


Abb.16: Stellenvergleiche, Zusammenstellung der Autorin (2006)

Zu beachten ist, dass die gemessen IST - Stellen und auch die errechneten Soll - Stellen sich auf den reinen zeitliche Stellenaufwand und –bedarf beziehen und nicht auf die Kosten. So können einzelne Gruppen trotz einem erhöhten Stellenaufwand kostengünstiger sein, wenn sie zum Beispiel wenig qualifiziertes oder günstigeres Personal im Einsatz haben. Hierzu müsste man die Kostenrechnung in die Auswertung

mit einbeziehen. Diese Informationen waren mir nicht zugänglich. In der besagten Einrichtung ist die Verteilung relativ homogen. Weiterhin müssen auch die gruppenübergreifenden Angebote in die Auswertung integriert werden, das könnte eine Erklärung für die Abweichung der IST –Stellen nach unten sein.

9.5 Befragung der Leitung

Auf der Grundlage des Rasters anhand des neuen Sankt Gallener Managementmodells in Bezug auf GBM und den fünf Themenfelder der grundlegenden Strategie, habe ich die Fragen für das Interview mit der Leitung zusammengestellt. Anwesend waren der Geschäftsführer der Gesamteinrichtung und der Leiter des Wohnheimes. Drei der wichtigsten Kennzahlen¹⁹ wurden zur Ansicht vorab geschickt. Die qualitative Befragung wurde zu folgenden Punkten geführt:

Fragen zur strategischen Ebene:

Findet Datenmaterial aus dem GBM systematische Verwendung zum Beispiel im Cockpit, oder wäre dies künftig interessant?

Antwort:

Das GBM findet im Cockpit keine direkte und systematische Verwendung z.B. in Form der drei genannten möglichen oder auch anderen Kennzahlen. Es fließt eher indirekt und als übersetzte Zusammenfassung ein, zum Beispiel in Form von Aussagen über die Bedarfsdeckung.

Es wurden auch keine Aussagen aus dem GBM beim letzten Strategieentwicklungsprozess verwendet.

Fragen zum Themenfeld Anliegen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen:

Bietet das GBM eine Hilfestellung für die Betreuenden und die Betreuten?

Antwort:

Abgesehen von der schwierigen Sprache, hilft es die Sichtweise der Betreuenden und der Teams zu Vereinheitlichen und am individuellen Bedarf der Betreuten auszurichten. Es fordert die Betreuenden auf, ihre Haltung zu reflektieren und die Betreuten dort anzuholen, wo sie tatsächlich stehen.

¹⁹ Kennzahl ungewichtete Bedarfswerte, Kennzahl Bedarfsdeckung und Bezugssätze. Weitere Kennzahlen wären möglich

Fragen zum Leistungsangebot:

Spielt das GBM bei der Ausrichtung der Gesamtkonzeption einer Rolle, insbesondere die Leistungsbeschreibung aus der MIB in Verbindung mit dem Betreuungsbedarf, also den ungewichteten Intensitätswerte?

Antwort:

Hier spielt das GBM keine Rolle. Bei der Ausgestaltung der Konzepte werden die globalen Leistungsbeschreibungen aus der Matrix der individuellen Betreuung nicht berücksichtigt. Sie werden aber auf der individuellen Ebene der Betreuungsplanung intensiv genutzt. Eine individuelle Zusammenfassung für jede/n Betreute/n wird in der Bewohnerakte geführt und bei der Fortschreibung der Betreuungsplanung als Grundlage genommen.

Fragen zu den Kooperationsfelder:

Wie wird das GBM als Planungs-, Finanzierungs- und Steuerungsinstrument für die öffentliche Hand gesehen:

Antwort:

Hier spielt das GBM im Moment eine Rolle in Warteposition, da unklar ist, auf welcher Grundlage der Kanton Zürich künftig finanzieren wird und für welches Erhebungsinstrument er sich entscheidet. In der Annahme, hier gegebenenfalls auch mit einer Umrechnungsmatrix arbeiten zu können, soll das GBM weiterhin und unabhängig von einem kantonalen Finanzierungsinstrument – vor allem als agogisches Arbeitsmittel - beibehalten werden. Weiterhin soll es auch, wie bisher zur Ressourcenverteilung innerhalb der Wohngruppen genutzt werden.

Fragen zu den Kernkompetenzen:

Anm. Diesen Bereich habe ich nicht abgefragt. Aus meiner Sicht als Aussenstehende denke ich aber, dass durch den Aufbau und gezielten Einsatz der GBM - Multiplikatoren, sowie den Einbezug von Mitarbeitenden mit besonderen Ressourcen in Arbeitsgruppen und die Steuergruppe nicht sowohl der Prozessablauf Betreuungsplanung und damit auch das GBM sehr effizient gehandhabt wird.

Fragen zur Wertschöpfung:

Welche Rolle spielt das GBM innerhalb des Kernauftrages?

Antwort:

Mit dem GBM haben wir für die Gesamteinstitution ein theoretisch abgestütztes Konzept um den Kernauftrag zu erbringen und einen Bereichsübergreifenden Betreuungsstan-

dard zu sichern. Das GBM ist für uns ein Instrument, sowohl qualitativ als auch quantitativ, zur Qualitätssicherung.

Es ist vor allem interessant, ob eine Bedarfsdeckung auf der Grundlage der allgemeinen Zürcher Bezugssätze erreicht wird. Dadurch wird die geleistete Qualität auf einer allgemeinen Grundlage bestätigt. Das ist bislang nur für die beiden Wohnformen heiminterne Wohngruppen und Aussenwohngruppen möglich.

Anm. Für den Arbeitsbereich und die Beschäftigung wurde über einen eigenen Bezugssatz ein interner Vergleich anhand der Bedarfs- und Aufwandsanalyse gemacht, wird jedoch nicht weiter verfolgt oder im Cockpit diskutiert.

Wir haben beim letzten Audit auch überaus positive Rückmeldungen erhalten, was die Nachvollziehbarkeit der Betreuungsplanungen betrifft.

Ein grosses Interesse besteht an einem weiterführenden Vergleich mit anderen Einrichtungen, wie es auch während des *wif!* - Projektes erfolgt ist. Auch Vergleiche mit Einrichtungen aus dem Kanton Solothurn werden angestrebt²⁰.

Das GBM wird bislang nur im Wohnheimbereich²¹ für die Stellenverteilung genutzt. Für den Einsatz im Arbeitsbereich wartet man auf allgemeine Bezugssätze.

Aufbau- und Ablauforganisation:

Hatte das GBM Einfluss auf die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation?

Ja, nach der ersten Erhebung und Auswertung wurden Teilgruppen umstrukturiert und auch neu besetzt. Das betrifft wiederum nur den Teilbereich Wohnen. In den Bereichen Arbeit und Atelier ist das GBM als fester Bestandteil im Prozessablauf Betreuungsplanung integriert und bildet eine wichtige Grundlage für die Sicherung der inhaltlichen Arbeit.

Allgemeine Frage

Wie lautet das Gesamturteil über das GBM als Verfahren?

Antwort:

Die grösste Hürde bildet die spezifische Fachterminologie. Sowohl auf der Ebene der MitarbeiterInnen, als auch zum Beispiel gegenüber dem Stiftungsrat. Eine Übersetzung der Aussagen in eine allgemein übliche Form wäre hilfreich. Z.B. anstatt ungewichtete

²⁰ Anmerkung: Dieser Vergleich wäre im Kanton Zürich momentan nur für den Wohnbereich möglich, da die anderen Einrichtungen, die mit dem GBM arbeiten, entweder keine Arbeits- oder Beschäftigungsplätze anbieten, oder die Leistungserfassung noch nicht gemacht haben.

²¹ Anmerkung: Die GBM - Instrumente sind im Wohnheimbereich historisch älter.

Bedarfwerte eine Überführung in Hilfebedarfsgruppen. Damit könnte man besser nach aussen kommunizieren.

Grundsätzlich hat sich das GBM als Hilfsmittel für die Betreuungsplanung in der gesamten Einrichtung und als Steuerungsinstrument im Wohnbereich bewährt.

10 Schlussfolgerung

Das GBM bietet meines Erachtens - wie ein Werkzeugkasten - ein umfassendes Hilfsmittel auf verschiedenen Ebenen. Es hilft den Betreuungsprozess und die damit verbundenen Fragestellungen auf eine objektivere Grundlage zu stellen und erleichtert damit die Arbeit. Auf der individuellen Ebene kann damit eine einheitliche Sichtweise der inhaltlichen Arbeit erreicht werden, was auch von der untersuchten Einrichtung bestätigt wird. Der Fragebogen FIL gibt eine systematische Auseinandersetzung mit der Person des Betreuten und den Sichtweisen der Betreuenden quasi vor. Die *inneren* Konzepte der BetreuerInnen bei der Wahrnehmung der Betreuten, können etwas relativiert werden. Von den AnwenderInnen aus den Schulungen erhalte ich oft die Rückmeldung, dass sie die intensive Auseinandersetzung bei der Erhebung des Betreuungsbedarfes mit dem FIL grundsätzlich als positiv erleben. Auch von ihnen kommt die Rückmeldung, dass es schwierig ist, sich zuerst mit den Fachbegriffen vertraut zu machen.

Innerhalb der Teams und im Austausch mit anderen Bereichen erleichtert es die Verständigung – vorausgesetzt man ist mit der Terminologie und der Anwendung des GBM's vertraut. Ebenso wie auf der Arbeit der individuellen Ebene Spezialwissen ergänzt werden muss, braucht es auf der operativen und strategischen Ebene die Ergänzung von weiterem „Werkzeug“ und methodischen Hilfsmittel. Es schafft vor allem Transparenz und liefert objektive Begründungen.

Auf der operativen Führungsebene, die Haisch als die taktische Ebene bezeichnet, kann das GBM eine Unterstützung sein, da der Ressourcenbedarf und die Ressourcenverteilung transparent werden und die Verteilung weniger vom Verhandlungsgeschick einzelner Personen abhängt. Diese Ebene wird in der untersuchten Einrichtung genutzt und die Ergebnisse der IST / SOLL – Vergleiche wurden den jeweiligen GruppenleiterInnen präsentiert.

Andererseits werden die Daten in dieser Einrichtung bislang nur in einem Punkt systematisch für ein strategisches Feedback genutzt: Um die Frage zu klären, wie hoch ist der Bedarfsdeckungsgrad mit einem allgemein gültigen Massstab und damit auf der

Grundlage der beiden Zürcher Bezugssätzen für den Wohnbereich und den Bereich Aussenwohngruppen. Vor allem, weil die interessanteste Frage – die der Finanzierung – im Kanton Zürich noch nicht geklärt ist, sind die anderen Kenngrößen (ungewichtete Intensitätswerte) momentan zweitrangig. Auch die gewichteten Intensitätswerte in Form von Vorgaben für individuelle Zeitbudgets werden nicht weiter einbezogen und für die Arbeitsorganisation auf Gruppenebene einbezogen.

Für mich stellt sich die Frage, ob es hier nicht zu einem Auseinanderklaffen von operativem und strategischem Feedback kommt. Hier besteht meines Erachtens auch die Gefahr von Doppelspurigkeiten, da die Datenfülle nicht vernetzt genutzt wird.

Wirkungsebenen der Kennzahl ungewichtete Intensitätswerte:

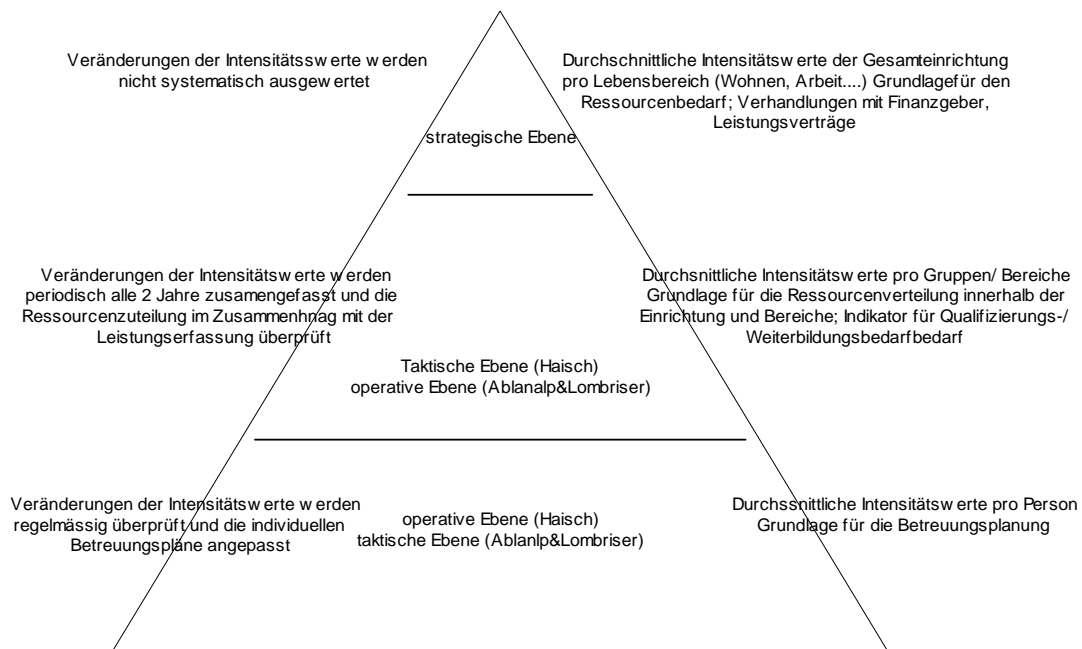


Abb.17: Wirkungsebenen am Beispiel der Kennzahl ungewichtete Intensitätswerte, Zusammenstellung der Autorin

Die Möglichkeit zur Vorgabe von Rahmenstandards auf der Grundlage der MIB findet bislang keine Verwendung.

Im Kanton Solothurn hat eine Einrichtung im Laufe dieser Arbeit damit begonnen, die Auswertungsdaten, die das GBM bietet, systematisch für einen Mehrjahresvergleich zu nutzen. Vielleicht kommt es ja in der Zukunft auch zu einem Benchmarking und Austausch von Informationen auf der Grundlage des GBM.

Fazit:

Eignet sich das GBM als Hilfsmittel für strategische Entscheidungen?

Das GBM eignet sich als Hilfsmittel für strategische Entscheidungen, indem es wichtige und objektive Informationen anhand von quantitativen Daten liefert. Durch die zu Grunde liegenden theoretischen Modelle bietet es auch eine Unterstützung zur Interpretation dieser Daten, im Zusammenhang mit der Besonderheit im Bereich der Betreuung von Menschen mit Behinderungen - auf allen Ebenen der Organisation.

Wie kann das GBM als geeignetes Instrument zur Führung und Strategieunterstützung eingesetzt werden?

Das Verfahren liefert eine Fülle von Daten und Aussagen, die zumindest in der hier betrachteten Einrichtung nicht vollumfänglich genutzt werden. Da das GBM für die Anwendung offen bleiben will, vermute ich, dass die umfängliche Verwendung zum Teil nicht ausgeschöpft wird, da die Einrichtungen sich die Umsetzung, zum Beispiel die Verwendung von Kennzahlen, selbst erarbeiten müssen.

Als wichtiges Element sehe ich auch die globale Leistungsbeschreibung aus der MIB, die eine gute Grundlage für inhaltliche Leistungsvereinbarungen bilden könnte.

Ebenso könnte die MIB für die inhaltliche Steuerung der Qualität (inhaltliche Rahmenstandards) eine gute Grundlage bilden. In der vorliegenden Einrichtung findet sie auf dieser konzeptionellen Ebene keine Verwendung.

Da die Anwendung des GBM für den Arbeitsbereich historisch jünger ist, kam das Verfahren in der Vergangenheit nur in Teilbereichen der beschriebenen Organisation umfänglich zum Einsatz. Im Gesamtbetrieb jedoch nur auf der individuellen Ebene: als Grundlage zur Betreuungsplanung.

Welchen Nutzen bietet es und wo sind die Grenzen?

Die Frage nach dem Nutzen beantwortet sich aus den oben genannten Antworten.

Das GBM ist *ein Hilfsmittel* und muss in den Kontext mit anderen Hilfsmitteln, Methoden und Theorien eingebunden werden. Der besondere Aufbau des Fragebogens und die spezielle Fachterminologie beansprucht eine Auseinandersetzung mit dem Verfahren.

Ulrike Trojniar – Kachelmus, August 2007

11 Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Diplomarbeit selbständig verfasst zu haben und keine anderen als die im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen benutzt zu haben.

Wernetshausen, den 30. August 2007

Ulrike Trojniar -Kachelmus

12 Literaturverzeichnis

Bauer, Elisabeth. (2004). Unterlagen Perspektiven einer Organisation, Teil 2. Zürich: HASSZ

Bauer, Elisabeth. (2005). Erläuterungen zum Qualitätsmanagement in Non Profit – Organisationen. Zürich: HASSZ

BeB. Bundesverband Evangelische Behindertenarbeit e.V. (2004). Gestaltung der Betreuung von Menschen mit Behinderungen. © Stuttgart

BeB. Bundesverband Evangelische Behindertenarbeit e.V. (2001). Handbuch Gestaltung der Betreuung von Menschen mit Behinderungen. Reutlingen: Diakonieverlag

Beck, G. (1999). Controlling. Augsburg: Ziel

BRAINS. (2007). Interne Schulungsunterlagen GBM. Zürich. unveröffentlicht

Dolder, P. (2003). Evaluation *wif!* – Projekt 1/2800, Finanzierungskonzept und Leistungsauftrag für Behinderteneinrichtungen für Behinderteneinrichtungen im Erwachsenenbereich auf der Basis des GBM. Bern / Zürich: unveröffentlicht

Drucker, P. & Paschek P. (2007). Kardinaltugenden effektiver Führung. Heidelberg: Redline

Engelhardt, H. D. (1999). Organisationsmodelle ihre Stärken – ihre Schwächen. Augsburg: Ziel

Glasl, F. (2004). Konfliktmanagement; ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Beraterinnen. Bern: Haupt

Gröschke, D. (1997). Praxiskonzepte der Heilpädagogik. München / Basel: Reinhardt

Haisch, W. (1993). Teamarbeit in der Betreuung. München: unveröffentlicht

Haisch, W. (2003 a). Das Instrumentarium POB (Planung und Organisation in der Betreuung) in der Umsetzung des BSHG § 9. München. unveröffentlicht

Haisch, W. (2003 b). Selbständigkeit, Individualität, Bedürfnis und Bedarf. München: Unveröffentlicht.

Haisch, W. (2004). Die Trennung von Aufwand und Bedarf als methodische Notwendigkeit. München: unveröffentlicht

Haisch, W. (2006). Pädagogische Grundlagen für Betreuung und Assistenz. München: unveröffentlicht

Haussherr - Fischer. A. (2006). NDK Leiten in Non –Profit – Organisationen, Führung und Zusammenarbeit. Zürich: HSSAZ

Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (1997). Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer - Poeschel

Lombriser, R. & Ablanap, P. A. (2005). Strategisches Management, Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen, 4. Auflage. Zürich: Versus

Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2001). Strategisches Management, Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Sander, G. & Bauer, E. (2006). Strategienentwicklung kurz und klar. Bern: Haupt.

Ruegg – Stürm, J. (2002). Das neue Sankt Gallener Managementmodell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Bern: Haupt.

Links und Onlinequellen, Stand Juli 2007

- online 1: <http://de.wikipedia.org/wiki/Behinderung> 01.04.2007
- online 2: <http://www.olev.de>
- online 3: <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmenskultur> 08.07.2007
- online 4: <http://de.wikipedia.org/wiki/Führung> 08.07.2007
- online 5: <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensführung>
- online 6: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kontingenztheorie> 08.07.2007
- online 7: http://de.wikipedia.org/wiki/Strategisches_Management 28.05.07
- online 8: http://de.wikipedia.org/wiki/St._Galler_Management-Modell 02.07.2005

13 Abkürzungsverzeichnis / Glossar

- AWG:** Aussenwohngruppe
- BSV:** Bundesamt für Sozialversicherungen
- GBM:** Gestaltung der **B**etreuung von **M**enschen mit Behinderungen
- FIL:** Fragebogen individueller **L**ebensführung
- MIB:** **M**atrix der individuellen **B**etreuung
- LB:** Leistungsbereich: ein Merkmal oder Item im FIL
- LG:** Leistungsgruppe: zusammengefasste Merkmale oder Leistungsbereiche
- NPO:** **N**on –**P**rofit- **O**rganisation
- NGO:** **N**on – **G**ouvernemental - **O**rganisation
- BSC:** **B**alanced **S**corecard oder ausgewogener Berichtsbogen
- nSGMM:** neues Sankt **G**aller **M**anagement**m**odell

Ausfallfaktor: Differenz von Bruttojahresarbeitszeit und Nettojahresarbeitszeit

Bezugssatz: Gesamtheit der empirisch ermittelten Minutenwerte pro Leistungsbereich

Bruttojahresarbeitszeit: Gesamtjahresarbeitszeit ohne Abzug von Ferien, Feiertagen, Ausfall aufgrund von Krankheit, Weiterbildungen etc. Bei einer Wochenarbeitszeit von 42 Stunden und einer 100% Anstellung entspräche die Bruttoarbeitszeit 52×42 Stunden: 2184 Stunden.

Nettojahrensarbeitszeit: tatsächliche eingesetzte Arbeitszeit (Bruttoarbeitszeit minus Zeiten für Ferien, Feiertage etc)

Vorgabesatz: Gesamtheit von fachlich diskutierte und vorgegebenen Minutenwerte pro Leistungsbereich

14 Tabellen und Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 Übersicht: Ebenen GBM
- Abb. 2 Übersicht: Minimal und Maximalprinzip
- Abb. 3 Systematik FIL –Erhebung
- Abb. 4 Übersicht: Kooperationsmodell
- Abb. 5 Erhebungsbereich des Bezugsatzes (Normkostenmodell)
- Abb. 6 Aspekte des Führens
- Abb. 7 Themenfelder der grundlegenden Strategie,
- Abb. 8 Das neue Sankt Galler Managementmodell
- Abb. 9 Das neue St. GMM und GBM
- Abb. 10 Übersicht: Perspektiven von Kennzahlen
- Abb. 11 Definition der Kennzahl ungewichtete Intensitätswerte
- Abb. 12 Interpretation der Kennzahl ungewichtete Intensitätswerte
- Abb. 13 Gruppenvergleiche anhand der ungewichteten Intensitätswerte
- Abb. 14 IST / SOL –Vergleich nach Leistungsgruppen
- Abb. 15 Periodischer Vergleich der ungewichteten Intensitätswerte
- Abb. 16 Stellenvergleiche Beispiel anhand 20 Wohngruppen
- Abb. 17 Wirkungsebenen der Kennzahl ungewichtete Intensitätswerte

15 Anlagen

- 1 RBB, Regierungsratsbeschluss des Kanton Solothurn
- 2 Auszug aus der Matrix der individuellen Betreuung
- 3 Interpretationsebenen Kennzahl Bedarfsdeckung
- 4 Interpretationsebenen Kennzahl Bezugssätze
- 5 Bereichsbogen BB 01, Seite 1-3

Regierungsratsbeschluss

vom 18. Januar 2005

Nr. 2005/154

Behinderung: Einführung bedarfsorientierte Steuerung und leistungsorientierte Finanzierung der stationären Angebote für Menschen mit Behinderung im Kanton Solothurn; Instrument GBM

1. Ausgangslage

Nach § 5 des Gesetzes über heilpädagogische Institutionen vom 27. September 1970 (HIG; BGS 837.11) bewilligt der Kanton den Betrieb von Einrichtungen und Heimen. Die Bewilligung kann mit Auflagen und Bedingungen verbunden werden, namentlich über die bauliche Gestaltung, Betriebsführung, Betreuung, Taxgestaltung, Organisation und Stellenpläne, Schaffung von Praktikumsplätzen, Aus-, Fort- und Weiterbildung des Personals und Leistungsaufträge.

Mit der vom Kantonsrat erheblich erklärten Motion Anna Mannhart (CVP Feldbrunnen) vom 5. September 2001 wurde der Regierungsrat beauftragt, die Basisqualität für alle Heime für behinderte Menschen im Kanton Solothurn zu definieren und ein Qualitätscontrolling einzuführen.

In der Stellungnahme des Regierungsrates (RRB Nr. 2004/2030 vom 27. 09.2004) zu einer Interpellation Jean-Pierre Summ (SP, Bettlach) zur bedarfsgerechten Umsetzung des NFA im Behindertenbereich ohne Nachteile für behinderte Menschen oder Institutionen des Behindertenwesens erläuterte der Regierungsrat, dass er auch in diesem Bereich ein Bedarfserfassungsinstrument, ähnlich dem RAI-RUG-System im Langzeitpflegebereich einführen werde. Der Regierungsrat hat denn auch schon 2003 das Departement des Innern beauftragt, ein entsprechendes Bedarfserfassungsinstrument zu evaluieren.

Mit der Annahme des NFA ist der Kanton nunmehr neben dem Erlass der erforderlichen kantonalen Ausführungsgesetze und Erarbeitung der kantonalen Behindertenkonzepte aufgrund der Vorgaben des Bundesrahmengesetzes, der Regelung des Verhältnisses zu den Institutionen, evtl. in Form von Leistungsverträgen und der, vom Kanton Solothurn schon vollzogenen, Ratifikation der IVSE auch verpflichtet, entsprechende Standards betreffend Bedarf, Qualität, Leistung und Kostenrechnung einzuführen.

2. Erwägungen

2.1 Soll-Lösung

Auch im Leistungsbereich Menschen mit Behinderungen braucht es eine bedarfsgerechte Planung, Steuerung und Finanzierung von Leistungen. Im Rahmen der Übernahme der Verantwortung über die Wohnheime, Tagesstätten (Beschäftigung) und Werkstätten ist dabei gegenüber heute ein Systemwechsel einzuleiten: von der objekt- und inputorientierten Subventionierung entsprechend der Stellenpläne und Defizite zur subjekt- und outputorientierten Finanzierung von bestellten Leistungen, welche das Individuum nicht aus Eigenmitteln oder Sozialversicherungsleistungen tragen kann.

Das neue Steuerungsmodell soll sich am bisherigen Modell der Langzeitpflege im Kanton Solothurn orientieren und damit eine Reihe von Anforderungen erfüllen, insbesondere:

- Das Leistungsangebot soll sich am Bedarf der betreuten Personen ausrichten (individuelle Bedarfsklärung und Förderplanung als Basis für die Leistungsplanung).
- Die mit dem Verfahren ermittelten Leistungspreise sollen nach einheitlich definierten Kostenarten die Leistungserbringungskosten vollständig, transparent und nachvollziehbar abbilden.
- Auf dieser Basis sollen einheitliche Vereinbarungen (Leistungsvereinbarung, Tageshöchststaxen, Qualitätssicherungs/-prüfungsvereinbarung) zwischen dem Kanton Solothurn und den Leistungserbringern abgeschlossen werden.
- Damit soll im Kanton Solothurn eine verbindliche Qualität der Dienstleistungen gesichert werden, und den Leistungserbringern ein betriebswirtschaftlich verantwortliches Handeln ermöglicht werden.
- Die aufgrund der Leistungspreise ermittelten Beiträge haben grundsätzlich die Leistungsempfänger und –empfängerinnen zu tragen.
- Leistungsempfänger oder –empfängerinnen, welche die notwendigen bedarfsgerechten Kosten nicht zahlen können, erhalten Betreuungsbeihilfen.
- Kostenüberschreitungen der Institutionen gehen grundsätzlich zu Lasten der Institution, eine Defizitdeckung durch den Kanton bzw. Nachforderungen am Ende des Jahres an den Kanton entfallen.

2.2 Warum ein Bedarfsklärungsinstrument?

Das im Kanton Solothurn bereits früher anerkannte und auch in das Leitbild Behindertenpolitik aufgenommene Prinzip der Normalisierung lässt sich in Bezug auf die Begleitung und Betreuung in einem Satz zusammenfassen: Ziel aller Massnahmen ist die in ihren Inhalten möglichst selbstbestimmte und in ihrer Ausführung möglichst selbstständige Lebensführung. Wollen sie dieses Prinzip erfüllen, dann müssen sich die Organisationen, Institutionen und betreuenden Mitarbeitenden selber am Bedarf der Menschen mit Behinderungen orientieren, d.h. sie müssen diesen Bedarf individuell ermitteln. Der Kanton seinerseits hat die Pflicht, dafür zu sorgen, dass die in seinem Auftrag erbrachten Leistungen im ganzen Kanton gleichwertig sind. Um dies zu sichern, muss als erstes die Bedarfsklärung einheitlich oder mindestens mit nachgewiesenermaßen kompatiblen Instrumenten erfolgen. Deshalb reichen die sich zur Zeit – wenn überhaupt – in Gebrauch befindlichen von Institution zu Institution mehr oder weniger verschiedenen Instrumente nicht aus. Es musste ein Instrument gefunden werden, das überinstitutionell eingesetzt werden kann.

Modelle und Instrumente der Bedarfsklärung werden seit Jahren im Bereich der Langzeitpflege eingesetzt. Der Kanton Solothurn hat sich im Bereich der Alters- und Pflegeheime für RAI/RUG (Resident Assessment Instrument/Resource Utilization Groups) entschieden. Es wäre ideal, wenn dieses Instrument auch für Menschen eingesetzt werden könnte, die in Behinderten-Institutionen leben. Aber dieses Instrument basiert vor allem auf medizinisch-pflegerischen Kriterien und konzentriert sich deshalb hauptsächlich auf die aus einer Erkrankung folgenden Funktionsausfälle des Menschen bzw. den sich daraus ergebenden Pflegebedarf. Die umfeldbezogenen Probleme, auf welche Menschen mit Behinderungen treffen und damit der sich daraus ergebende Unterstützungs-, Förderungs- oder Betreuungsbedarf wird nicht ausreichend berücksichtigt.

2.3 Evaluation

Zwei vom Kanton einberufene Fachgruppen, eine für den Wohnheimbereich und eine für den Werkstattbereich, verglichen die auf dem Markt verfügbaren Instrumente anhand folgender Kriterien:

Theorie / Philosophie: Normalisierung als Grundlage, wissenschaftliche Abstützung, Menschenbild, individuelle und gesellschaftliche Entwicklung

Methodischer Hintergrund: Gewährleistung von Verlässlichkeit, Verständlichkeit, Transparenz, Überprüfbarkeit, Objektivität, Intersubjektivität

Neutralität, Unabhängigkeit: Einsetzbarkeit für Institutionen mit unterschiedlichen Wertesystemen, keine Verpflichtung ein bestimmtes Computersystem zu benutzen, Kompatibilität mit gängigen Programmen

Vollständigkeit in Bezug auf Teilelemente: Bedarfsklärung, Leistungserfassung, Betreuungsplanung, Ressourcenplanung, Leistungsauftrag

Kompatibilität der Teilelemente: Inhaltlich (Terminologie, Systematik etc.) und formal (Formulare, Tabellen, Grafiken, Hilfsmittel)

Bedürfnisklä rung: Tiefe der Zustandserfassung, Eignung für alle Menschen mit einer Behinderung, Schweregrade, Alter und Entwicklungsstufen, Standardisierung, Quantifizierbarkeit

Praxisrelevanz: Einführung, Umgang, mit dem System, Benutzerfreundlichkeit, bereits in Institutionen im Einsatz

Verschiedene Modelle und Instrumente (sh. Beilage) wurden einer eingehenden Prüfung unterzogen. Schliesslich wurde das System „Gestaltung der Betreuung für Menschen mit Behinderungen“ (GBM) ausgewählt. Zur Zeit ist das GBM in über 50 deutschen Einrichtungen mit über 50'000 Menschen mit Behinderungen im praktischen Einsatz. In der Schweiz wurde der Einsatz des GBM in der Praxis in einem mehrjährigen Modellversuch in 6 Institutionen im Kanton Zürich erprobt und wissenschaftlich evaluiert. Die Evaluation kam u.a. zu folgenden Schlüssen:

- Die Steuerungsmöglichkeiten der Behörden werden im Bereich der Finanzierung erhöht. Die Beiträge können leistungs- und bedarfsgerecht bemessen werden. Durch die Verknüpfung der Finanzierung mit Leistungsverträgen können auch die Leistungen der Institutionen in die Steuerung einbezogen werden.
- Die betreuenden Leistungen der Institutionen werden in einer neutralen und intersubjektiven Datengrundlage abgebildet, deren Vergleichbarkeit durch das Hinterlegen von Standards weiter erhöht werden kann. Dadurch werden die Leistungen transparent und nachvollziehbar.
- Das GBM führt auf verschiedenen Ebenen zu Qualitätsverbesserungen.
- Die gesteigerte Effektivität schlägt sich namentlich in der höheren Bedarfsgerechtigkeit der Betreuung und im besseren Greifen der Fördermassnahmen nieder.

Die beiden Fachgruppen kamen unabhängig von einander zu den gleichen abschliessenden Aussagen:

- Eine Stärke des GBM liegt in seiner hohen Flexibilität in Anwendung und Umsetzung. Die befragten Versuchsbetriebe konnten je individuelle und für sie stimmige Zugänge und Umsetzungen finden. Auch wenn der Weg dazu in einigen Betrieben aufwändig war, bezeichnen heute alle Betriebe das GBM als akzeptiertes und von den Mitarbeitenden getragenes Instrument.
- Eine weitere Stärke des GBM liegt darin, dass es unabhängig von seiner betriebsindividuellen Ausprägung vergleichbare Auswirkungen auf Betreuungsarbeit, Betreute und BetreuerInnen hat.

- Schliesslich ist entscheidend, dass das GBM eine hohe Vergleichbarkeit der Gruppen und Einrichtungen sicherstellt.

2.4 GBM: eine Kurzbeschreibung

Bedarfsklärung, Leistungsplanung, Leistungsabgeltung

Das GBM wurde als Verfahren entwickelt, mit dem das Angebot einer Institution auf den Bedarf der von ihr betreuten Menschen abgestimmt werden kann. Die Idee ist einfach: Der Aufnahme der Bedürfnisse der Betreuten, die zugleich den Ist- und den theoretisch abgestützten Soll-Zustand wiedergibt, wird der erfasste Ist-Zustand des Angebots gegenübergestellt. Unterschiede der beiden Kurven signalisieren einen Handlungsbedarf. Mit Hilfe des GBM-Verfahrens ist so der Zusammenhang von Hilfebedarf, Leistung und Vergütung nachvollziehbar und transparent darzustellen. Eine solide Basis für die prospektive betriebswirtschaftliche Planung der internen Steuerung (Controlling) und der Nachkalkulation ist möglich. Der überinstitutionelle Vergleich der Hilfebedarfsgruppen, der ihnen zugeordneten Leistungen und des dafür eingesetzten Aufwandes erlaubt die Formulierung von Standards (Normen) und die Zuordnung von normierten Kostensätzen zur Vergütung der Leistungen.

Dank der Abstützung auf die Hilfebedarfsgruppen als Basis für ein Finanzierungsmodell, das auf der Vergütung von Normaufwendungen beruht, beschränkt sich mit dem GBM-System die Diskussion zwischen den Institutionen und den finanzierenden Instanzen nicht mehr nur auf die finanziellen Aspekte. Die Auseinandersetzung wird auf eine neue Basis gestellt, denn auch die Leistungen zur Entwicklung der Lebensqualität der in den Institutionen lebenden Menschen mit Behinderung werden thematisiert und müssen ausgehandelt werden.

Mit dem GBM lässt sich ein individuelles Leistungspaket für alle betreuten Menschen einer Einrichtung erarbeiten, indem aus dem Erscheinungsbild der einzelnen Person und einer nach fachlichen Kriterien geführten Diskussion mit Hilfe von Zeitwerten Prioritätensetzungen der betreuenden Arbeit abgeleitet werden. Durch die Planung der qualitativen und quantitativen Besetzung und des Tagesablaufs wird die Realisierung der vereinbarten Leistungen gewährleistet. Für die Leitung ergibt das Verfahren Planungsdaten für eine strategische Unternehmensführung nach innen (im Verhältnis der Bereiche zueinander) und nach aussen (zur Begründung der notwendigen Ressourcen).

Einordnung des Modells in ein umfassendes Qualitätsverständnis

Im Unterschied zu anderen Modellen mit dem Anspruch der Qualitätssicherung beruht das GBM auf einer fachlich-konzeptionellen Grundlage und trägt damit der Tatsache Rechnung, dass sich der Betreuungsbedarf nicht neutral und objektiv berechnen lässt. Die Festlegung, wieviel Betreuung ein Mensch benötigt, beruht auf einer Entscheidung nach bestimmten Kriterien und erfordert eine qualitativ-quantitative Bestimmung. Das GBM macht diesen Entscheidungsprozess transparent und bietet durch die ihm eigene Theorie über menschliches Leben und dessen Entwicklung sowie über Organisation und Probleme der Teamarbeit eine fachliche Grundlage für die Festlegung dieses Bedarfs. Dadurch wird die in anderen Verfahren übliche Zufälligkeit der Einschätzung des Hilfebedarfs vermieden. Betreuerische Leistungen in allen Lebensbereichen (Wohnen, Tagesstrukturierung, betreuerische und therapeutische Fachdienste) werden in einem einheitlichen Instrumentarium begründet und beschrieben. Die zugrundeliegende Theorie umfasst ein Modell der Lebensformen und deren Entwicklung, eine Konzeption der Arbeitsorganisation im Team und der Struktur der Einrichtung.

Das GBM führt zu fundierten betreuenden Beratungen, fachlichen Entscheidungen und Prioritätensetzungen durch die Mitglieder der Betreuungsteams und es ermöglicht dem mittlerem Management und der Leitung Entscheidungen über Qualitätsstandards in der Betreuung und eine Personalplanung auf der Grundlage des fachlich ermittelten Bedarfs. Damit beinhaltet es wesentliche Aspekte, die für ein Qualitätsmanagement von Bedeutung sind.

In der Sprache der aktuellen Qualitätsdiskussion zielt das GBM vor allem auf Prozessqualität, indem es den Prozess der kooperativen Betreuung in Wohnheimen, Tagesstätten und Werkstätten

auf der Grundlage einer wissenschaftlichen Theorie gestalten hilft, ausserdem auf Ergebnisqualität, da auch die tatsächlich erbrachten Leistungen erfasst und bewertet werden können. Strukturqualität bezieht es insofern mit ein, als aus dem individuellen und fachlich begründeten Betreuungsbedarf Personalbedarf abgeleitet werden kann und da es zugleich eine pädagogische Qualifizierung für Betreuende erfordert sowie Ansätze für eine Organisationsentwicklung beinhaltet.

2.5 Organisation

Das GBM-Paket, das die genannten Ziele erfüllt, besteht aus drei Elementen, die miteinander verbunden sind:

- GBM-Lizenz
- Software GBM-Behindertenhilfe-Assistent
- GBM-Schulung

Das GBM ist ein Produkt des deutschen Bundesverbandes evangelischer Behinderteneinrichtungen (BEB), der die Lizenz in der Schweiz über BRAINS vergibt. Verbunden damit ist das Softwarepaket „GBM-Behindertenhilfe-Assistent“ der Systemhaus AG All for One, einem erfahrenen Anbieter von Software für soziale Institutionen. Diese Software ist von den Pilotinstitutionen im Kanton Solothurn getestet und für gut befunden worden. Bedingung für die Erteilung der GBM-Lizenz ist, dass in der Institution die für die Umsetzung des Systems nötige fachliche Kompetenz vorhanden ist bzw. geschaffen wird. Zu diesem Zweck wird in Zusammenarbeit mit der für die GBM-Schulung in Deutschland verantwortlichen BEB-eigenen Gesellschaft für Fortbildung und Organisationsentwicklung sozialer Dienste (GFO) ein auf schweizerische Verhältnisse zugeschnittenes modulares Schulungsprogramm im Zwei-Jahres-Zyklus aufgebaut.

2.6 Kosten und Finanzierung

Für die flächendeckende Einführung des GBM im Kanton Solothurn als Basis für ein einheitliches System zur Steuerung der Betriebskosten mit einem jährlichen Volumen von über 50 Millionen Franken sind die folgenden Annahmen¹ getroffen worden:

	Wohnen / Beschäftigung	Werkstätten
Anzahl Institutionen	23	10
Plätze	886	1500
Gruppen	110	75
Durchschnittliche Gruppengrösse	8	20
Stellen (Vollzeitäquivalente)	600	150

Die Kosten setzen sich zusammen einerseits aus Lizenz- und Softwarekosten, die pro Arbeitsplatz (Gruppe) berechnet werden, sowie aus den Schulungskosten für alle Mitarbeitenden abgestuft nach ihrer Verantwortung für die Betreuung und Förderung:

¹ Gemäss BSV-Bedarfsplanung 2004-2006 (ohne Notplätze); Annahme: 820 Wohnplätze = 102 Gruppen; 66 externe Beschäftigungsplätze und Tagesstätten = 8 Gruppen

2.6.1 Einführungskosten

Wohnen / Beschäftigung

GBM-Lizenz / Software (TOPSOZ®-GBM-Behindertenhilfe-Assistent)

Inkl. Organisation, Installation und Parametrisierung in 23 Institutionen Fr. 126'900 Fr. 126'900

Schulung

GBM-Beauftragte pro Institution mindestens eine Fachperson (23 GBM-Beauftragte je 20 Schulungstage verteilt über 2 Jahre) Fr. 115'920

GruppenleiterInnen (110 Gruppenleitungen je 9 Tage verteilt über 2 Jahre) Fr. 296'400

Mitarbeitende in der Betreuung (15 Tageskurse für je 40 Mitarbeitende) Fr. 18'000

Total Schulungskosten Fr. 430'320

Total Einführungskosten Wohnen Fr. 557'220

Werkstätten

GBM-Lizenz / Software (TOPSOZ®-GBM-Behindertenhilfe-Assistent)

Inkl. Organisation, Installation und Parametrisierung in 10 Institutionen Fr. 58'500 Fr. 58'500

Schulung

GBM-Beauftragte pro Institution mindestens eine Fachperson (12 GBM-Beauftragte je 16 Schulungstage verteilt über 2 Jahre) Fr. 73'680

GruppenleiterInnen (75 Gruppenleitungen je 9 Tage verteilt über 2 Jahre) Fr. 171'000

Mitarbeitende in der Betreuung (3 Tageskurse für je 40 Mitarbeitende) Fr. 3'600

Total Schulungskosten Fr. 248'280

Total Einführungskosten Werkstätten Fr. 306'780

Die gesamten Einführungskosten betragen somit Fr. 864'000

2.6.2 Folgekosten

Nach der Einführung fallen kontinuierlich Kosten auf die Schulung der Neueintretenden und die Teilnahme der GBM-Beauftragten an Erfa-Gruppen an, um das Qualifikationsniveau auf dem nötigen Stand zu halten. Die Schulungskosten halten sich im Rahmen ihrer Weiterbildungsbudgets. Die Institutionen können diese Kosten übernehmen, da sie ein Interesse an einem bedarfsorientierten Steuerungssystem haben, weil es ihnen erlaubt, die Gruppenstruktur, die Stellenzuteilung und den Personaleinsatz in ihrem Kerngeschäft Förderung und Betreuung inhaltlich und qualitativ zu planen. Ausserdem können sie damit ihre Leistung ausweisen und ihren Mittelbedarf aufgrund eines anerkannten Massstabs rechtfertigen. Da die Umstellung auf das neue System im Rahmen eines umfassenden Schulungsprogramms erfolgt, wird gleichzeitig die Qualifikation der Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet und verbessert.

Insgesamt muss für Wohnheime, Beschäftigung und Werkstätten mit jährlichen Folgekosten von ca. 15 % der Einführungskosten gerechnet werden. Diese setzen sich wie folgt zusammen:

Wartungskosten EDV 1.25 % des Einführungspreises (Fr. 185'400) Fr. 2'500
Schulung inkl. EDV 17.66% des Einführungspreises (Fr. 678'600) Fr. 120'000

Total jährliche Folgekosten

Fr. 122'500

2.6.3 Beteiligung Kanton Solothurn

Der Kanton Solothurn beteiligt sich an den Einführungskosten von Fr. 864'000.-- mit einem einmaligen Betrag von Fr. 150'000.--.

3. Schlussfolgerung

Der qualitative Betreuungsstandard in Heimen für Menschen mit einer Behinderung ist heute sehr unterschiedlich. Es bestehen keine einheitlichen Anforderungen von Seiten des Kantons in diesem Bereich. BSV- subventionierte Heime, Werkstätten und Tagesstätten unterstehen den qualitativen Bedingungen des Bundesamtes für Sozialversicherung. An die nicht BSV- subventionierten Heime sind keine einheitlichen Anforderungen gestellt. Unabhängig vom Neuen Finanz-Ausgleich (NFA) hat der Kanton, nebst der verfassungsmässig vorgeschriebenen Aufsicht, auch die Finanzierung der sozialen Institutionen sicherzustellen. Um diese Finanzierung bedarfsgerecht und zielorientiert leisten zu können, muss der Kanton Solothurn auf gesicherte und vergleichbare Daten zugreifen können. Wir erachten es deshalb als notwendig, dass einheitliche Qualitätsstandards für alle Heime, Werkstätten und Tagesstätten im IV – Bereich definiert und zur Anwendung gebracht werden. Die Definition qualitativer Standards setzen eine systematische Leistungsbeschreibung und -erfassung voraus, welche den verschiedenen Arten von Behinderungen (geistig-, physisch-, psychisch-, sinnes- und mehrfachbehindert) Rechnung trägt. Wir erachten es als notwendig, dass hierzu ein Bedarfserfassungssystem eingeführt wird, in dem ein transparentes Taxsystem integriert ist, welches den – gegenwärtig nur ansatzweise vorhandenen - Zusammenhang zwischen Kosten und Leitungen herstellt.

Die hierzu eigens eingesetzten Evaluations – Gruppen fand im „Verfahren zur EDV-gestützten Gestaltung der Betreuung für Menschen mit Behinderungen (GBM) des Bundesverbandes Evangelischer Behindertenhilfe (BVB)“ das Instrument, welches die gestellten Anforderungen am besten abdeckt und schlägt dieses zur Einführung vor.

4. Beschluss

- 4.1 Alle Behindertenheime des Kantons Solothurn nach dem Gesetz über heilpädagogische Institutionen (HIG), welche BSV- oder Kantonsbeiträge beanspruchen und/oder eine IHV / IVSE Anerkennung haben, müssen bis 31. Dezember 2007 ein vom Kanton vorgegebenes Instrument zur bedarfsorientierten Steuerung und leistungsorientierten Finanzierung einführen. Ausgenommen von dieser Regelung sind Institutionen welche ausschliesslich dem Bildungsbereich (Sonderschulheime und Sonderschulen) oder dem Gesundheitsbereich (PDKS-KJPD) zugeordnet sind.
- 4.2 Als Modell wird das „Verfahren zur EDV-gestützten Gestaltung der Betreuung für Menschen mit Behinderungen (GBM) des Bundesverbandes Evangelischer Behindertenhilfe (BVB)“ vertreten durch die Firma Brains, Zürich eingeführt.
- 4.3 Der Kanton Solothurn beteiligt sich an den Einführungskosten mit einem einmaligen Betrag von Fr. 150'000.--.

- 4.4 Die Auszahlung erfolgt über den Kredit „Beiträge an gemischtwirtschaftliche Unternehmungen“ Konto 364000/20358.

K. Fuwami

Dr. Konrad Schwaller
Staatsschreiber

Beilagen

Anhang über Arbeitsgruppenmitglieder, evaluierte Systeme und Ausschluss von der Einführungspflicht

Verteiler

Amt für Gemeinden und soziale Sicherheit, soziale Institutionen (5)

L:\soz\behinderung\behindertenheime\allgemein\Controlling\rrb-qualitaetscontrolling.doc

Amt für Gemeinden und soziale Sicherheit, Ablage

Amt für Finanzen

Departement für Bildung und Kultur

Departement des Innern

Amt für Gemeinden und soziale Sicherheit

Amt für Volksschule und Kindergärten

Mitglieder Teilprojekt 1, Umsetzung NFA-Kanton Solothurn (8; Versand durch AFIN)

Mitglieder Teilprojekt 2, Umsetzung NFA-Kanton Solothurn (6; Versand durch AFIN)

Aktuarin der SOGEKO

Parlamentsdienste

Traktandenliste Kantonsrat

Mitglieder Arbeitsgruppe Instrument (20; Versand durch AGS)

Ziel:	<p>Nahrungsaufnahme (mundgerechtes Zubereiten und Aufnahme der Nahrung), selbständig, sachgemäß und am biologischen, lebenspraktischen und sozialen Lebenszusammenhang orientiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Herstellung einer sachgemäßen Position zur Nahrungsaufnahme, (Aufrichten im Bett, an den Tisch setzen), - Servieren/Vorbereiten der Nahrung, - mundgerechtes Zubereiten der Nahrung, - Aufnahme der Nahrung.
--------------	---

Nr.	Leistungsmerkmal	Unterstützungsform	Unterstützungsleistung	Int.-wert
0121	ergreift keine eigenen Maßnahmen zur Nahrungsaufnahme bzw. wird künstlich ernährt	Stellvertretung und Anregung	<p>Vollständige Ausführung der Pflegeverrichtungen im Rahmen der Nahrungsaufnahme:</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientiert am aktuellen und individuellen Bedarf (Eßgewohnheiten, Geschmack); - Anregung des Interesses und der vorhandenen Kompetenzen zur selbständigen Nahrungsaufnahme (Erhaltung durch Inanspruchnahme); - Sicherung individueller Pflegebedingungen (zeitlich, situativ, sozial) in der Essenssituation. 	2
0122	ergreift von sich aus Maßnahmen zur Nahrungsaufnahme, führt sie allerdings nur unter beständiger Mithilfe aus	Mithilfe, Anleitung und Gewöhnung	<p>Teilweise Übernahme der Tätigkeiten bei der Nahrungsaufnahme:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anregung und Nutzung vorhandener Kompetenzen; - Anleitung (motorische Führung) zur Nahrungsaufnahme (auch im Umgang mit Hilfsmitteln); - Sicherung vertrauter Situation und vertrauten sozialen Umgangs bei den Mahlzeiten. 	1.5
0123	führt die Nahrungsaufnahme selbständig durch, allerdings sachgemäß nur unter Beobachtung und mit gelegentlicher Hilfestellung/Korrektur	Hilfestellung, Orientierung am Lernstand und Übungsanweisung	<p>Sicherung vorhandener und Übung neuer Fertigkeiten bei der Nahrungsaufnahme (auch im Umgang mit Hilfsmitteln):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hilfestellung, Beobachtung und Korrektur; - Orientierung am Lernstand, durch sachgerechte Anweisung von Übungsschritten nach Übungsplan (z.B. Esstraining); - Sicherung lebenspraktischer und arbeitsorganisatorischer Bedingungen, die die Selbständigkeit fordern bzw. zulassen. 	1
0124	führt die Nahrungsaufnahme selbständig und sachgemäß durch, orientiert sich dabei allerdings nur nach gelegentlicher Aufforderung/Erinnerung/Begründung am Lebenszusammenhang	Aufforderung, Gestaltung und Begründung	<p>Einbau der erreichten Selbständigkeit in die alltägliche Routine:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufforderung zur regelmäßigen Nahrungsaufnahme; - Sicherung individuellen Gestaltungsspielraums (Dauer, Menge, Art); - Begründung des sachlichen Stellenwerts selbständiger Nahrungsaufnahme aus gesundheitlichen, lebenspraktischen und sozialen Erwägungen (Ort, Zeit, Art). 	0.5
0125	führt die Nahrungsaufnahme von sich aus sachgemäß durch und orientiert sich dabei am Lebenszusammenhang	Begleitung	<p>Organisation und Sicherung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - der sachlichen Mittel (Art, Menge und Anrichten der Speisen); - der situativen (Zeit, Dauer und Ort) und sozialen Bedingungen individueller und selbständiger Nahrungsaufnahme; - aufgaben- und problembezogene Beratung (Art, Menge, Zeit der Nahrungsaufnahme). 	0.3

Anlage Nr. 4:

Kennzahl: Bezugssätze

Kennzahlen:	Bezugssätze
Zweck der Kennzahl:	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitlich quantitativer Betreuungsstandard • Qualitativer Verteilung der Betreuungszeit • Grundlage für Entgeltberechnung und Verhandlung mit den Kostenträgern • Vergleiche mit anderen Einrichtungen
Grad der Abweichung	z. B.: (x) Minuten vom Durchschnitt pro Leistungsgruppe
Massnahmen:	Überprüfung von <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsverträgen • der quantitativen Ressourcen • der qualitativen Betreuungsstandards • Aufnahmen
Datenquelle	GBM / Bezugsatz
Berichtsfrequenz:	Empfehlung: 3 Jahresrhythmus
Steuerungsebene:	GeschäftsleiterIn / HeimleiterIn
Erhebungsverantwortliche	GBM –Beauftragte(r)
Voraussetzung	Einhaltung des Erhebungsstandards und der Erhebungsmethodik Einhaltung der Kriterien zur Parametereinstellungen

Interpretationsebenen der Kennzahl: Bezugssätze

Interpretationsbereich	Bezugssätze
Strategische Ebene	Mögliche Gründe und Erklärungen <ul style="list-style-type: none"> • Ist die Veränderung auf eine Zunahme / Abnahme der Betreuungsintensität des Kundenbedarfs zurückzuführen? • Spiegelt die zeitliche Verteilung innerhalb der Leistungsgruppen den angestrebten Betreuungsstandard der Einrichtung wider? • Gibt es eine Verbindung zu den Gesamtkosten? • Braucht es spezifische Weiterbildungsangebote?
Taktische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Veränderung eine allgemeine Zunahme/Abnahme oder sind bestimmte Leistungsgruppen besonders betroffen? • Welche Leistungsgruppen haben sich verändert? • Ist eine andere Zuteilung des Personals, Umlagerung der personellen Ressourcen, sinnvoll? • Entsteht dadurch ein Weiterbildungsbedarf generell oder für einzelne Gruppen und mit welchen Inhalten? •
Operative Ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gestaltet sich die Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit im Team? • Wo setzt das Team Prioritäten? • Gibt es Teamkonflikte?

Anlage Nr. 3 Kennzahl 3: Ist / Soll-Abgleich (Bedarfsdeckung)

Kennzahlen:	Ist / Soll-Abgleich (Bedarfsdeckung)
Zweck der Kennzahl:	<ul style="list-style-type: none"> Nachweis für Leistungserbringung gegenüber den Kostenträgern Grundlage für die Verteilung von personellen Ressourcen (Stellenprozent) Grundlage für die Qualifikation des Betreuungspersonals. Grundlage für die Überprüfung von Standards für die direkte und indirekte Betreuung Vergleiche mit anderen Einrichtungen
Grad der Abweichung	z. B.: (x) % pro Leistungsgruppe
Massnahmen:	Überprüfung von <ul style="list-style-type: none"> Leistungsverträgen der quantitativen Ressourcen der Qualifikation (Weiterbildungsbedarf) den Standards
Datenquelle	GBM / Gruppenliste 01, Gruppenbogen 04
Berichtsfrequenz:	Empfehlung: 3 Jahresrhythmus
Steuerungsebene:	GeschäftsleiterIn / HeimleiterIn
Erhebungsverantwortliche	GBM – Beauftragte (r)
Voraussetzung	Einhaltung des Erhebungsstandards und der Erhebungsmethodik, Einhaltung der Kriterien zur Parametereinstellungen

Interpretationsebenen Kennzahl: Ist / Soll-Abgleich (Bedarfsdeckung)

Interpretationsbereich	Ist / Soll –Abgleich (Bedarfsdeckung)
Strategische Ebene	<p>Mögliche Gründe und Erklärungen</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie ist die Verteilung der Zeit im Bereich indirekter und direkter Betreuung? In welchen Leistungsgruppen der direkten Betreuung kommt es zu einer Unter- oder Überdeckung? Welche Leistungsgruppen haben sich verändert? Hat die Betreuungsintensität alters- oder behinderungsbedingt zugenommen? Ist eine Veränderung auf Mutationen / Fluktuation – durch Austritte /Neuaufnahmen entstanden? Müssen die vorhandenen personellen Ressourcen angepasst werden? Braucht es spezifische Weiterbildungsangebote?
Taktische Ebene	<ul style="list-style-type: none"> Ist die Veränderung eine allgemeine Zunahme/Abnahme oder sind bestimmte Gruppen besonders betroffen? Welche Leistungsgruppen haben sich verändert? Ist eine andere Zuteilung des Personals, Umlagerung der personellen Ressourcen, sinnvoll? Entsteht dadurch ein Weiterbildungsbedarf generell oder für einzelne Gruppen und mit welchen Inhalten?
Operative Ebene	<ul style="list-style-type: none"> Wie gestaltet sich die Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit im Team? Wo setzt das Team Prioritäten? Gibt es Teamkonflikte? Gibt es gute Gründe für eine Abweichung?

Bereich **Wohnheim**
zugeordnet zu: **Beispieleinrichtung**

Lebensbereich: **Wohnen**
Anzahl Personen: **91**
Anzahl Mitarbeiter:

Durchschnittliche ungewichtete Intensitätswerte der Leistungsbereiche

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	40
	Körperpflege	Ernährung	Toilette	Mobilität	Hauswirtschaftliche Versorgung	Schlaf-/Wachrhythmus	Krankenpflege/-selbstpflege	Selbstbewegung	Orientierung	Betätigung	Gewohnheit	Gestaltung	Mitteilung	Soziale Beziehungen	Entfaltung der Lebensbereiche	Umgang mit Geld	Bewegungsstereotypie	Effektstereotypie	Selbstbehauptung in abhängiger Lebensst.	Selbstbehauptung in der Konkurrenz	Angstbestimmtes Denken	Demonstratives Denken und Handeln	Submissives Denken und Handeln	Appellatives Denken und Handeln									
Ø-ung. Int.wert	0.68	0.49	0.43	0.37	0.94	0.47	0.95	0.57	0.62	0.35	0.63	0.46	0.73	0.69	0.88	1.75	0.37	0.52	1.27	1.24	0.58	0.45	0.48	0.44									

