

Wo und wie sind die Heime und Institutionen in nächster Zukunft vor allem gefordert?

## Den eigenen Spielraum analysieren – und die richtigen Konsequenzen ziehen

Fragen, die sich jedes Heim stellen muss:  
Wie gut ist meine Institution für das Jahr 2020 gerüstet? Welches sind die Probleme, die auf uns zukommen? Wie sollen wir auf diese reagieren? Unsere Autoren machen eine Auslegeordnung und skizzieren Lösungsansätze.

Von Patrick Scarpelli und Jürg Galliker\*

Welcher Heimleiter und welche Heimleiterin kann heute schon mit einem guten Gefühl sagen, welchen externen und internen Herausforderungen sich ihre soziale Organisation im Jahr 2020 stellen muss und wie sie dann dastehen wird? Niemand ist ein Prophet – bekannt ist einzig, dass sich das Umfeld, in dem sich die Organisationen bewegen, weiterhin extrem schnell verändern wird. Für die Verantwortlichen heisst das: Sie können warten, was passiert, und darauf reagieren. Oder sie können vorausschauen und das Heft selbst in die Hand nehmen.

Institutionen im Kinder- und Jugendbereich, aber auch im erwachsenen Behindertenbereich spüren heute besonders, wie stark sich die Rahmenbedingungen wandeln. Da sind, um nur einige zu nennen:

- die Einführung der Fallpauschalen im Krankenversicherungsgesetz
- der politische Druck, stationäre Angebote durch ambulante zu ersetzen
- die zunehmende Pflegebedürftigkeit im Alter (besonders bei Menschen mit einer Behinderung)
- die in Zukunft noch viel knapper zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel
- die verstärkte Auseinandersetzung mit neuen Finanzierungsinstrumenten, dem Rechnungswesen und insbesondere dem Controlling.

### Keine abstrakten, sondern ganz konkrete Probleme

Die Probleme, die sich ergeben, können an einem konkreten Beispiel illustriert werden: Eine Institution bietet ein stationäres Angebot in einer renovationsbedürftigen Liegenschaft an. Nun lässt die finanzierende Behörde durchblicken, dass das gegenwärtige Angebot, also die Anzahl Betreuungsplätze sowie deren Finanzierung, aufgrund der Einführung des individuellen Betreuungsbedarfs (IBB) in Frage gestellt wird. Was muss die Institution unternehmen, um gegen die drohenden Veränderungen gewappnet zu sein?

Es gilt zu bedenken, dass Entscheidungen (z.B. Investitionen in Liegenschaften) einen wegweisenden Charakter haben und den Handlungsspielraum einschränken. Was geschieht, wenn die Liegenschaft renoviert wird, die Leistungsvereinbarung aber nicht wie geplant abgeschlossen werden kann? Eine ganze Vielzahl von weiteren Fragen wird auf die Verantwortlichen der Institutionen zukommen und nach Antworten verlangen.

**Es gibt eine zentrale Frage: Ist die Institution für die nahe Zukunft gut vorbereitet?**



\*Patrick Scarpelli (r.) und Jürg Galliker sind Teilhaber der Unternehmensberatung CCTM AG in Basel.  
[www.cctm.ch](http://www.cctm.ch)

Alle auftauchenden Fragen fokussieren sich letztlich aber auf eine zentrale Fragestellung: Ist die Institution für die nahe Zukunft gerüstet? Kann sie agieren statt reagieren? In anderen Worten: In welchen Bereichen ist sie in ihren Handlungen frei,

---

### Die Anforderungen an die Stiftungsräte und an die Vereinsvorstände werden steigen.

---

in welchen ist sie gebunden und in welchen ist sie gar zum Handeln gezwungen? Wenn sich eine Institution für das Agieren entscheidet, so ist es sinnvoll, den Handlungsspielraum in Bezug auf Strategie, Angebot, Finanzen, Führung, Personal, Hotellerie und Informatik zu analysieren. Aufgrund der Erfahrung empfehlen wir, bei der Analyse folgende sieben Arbeitshypothesen zu berücksichtigen. Jede Arbeitshypothese zeigt die Fakten auf, aber auch die Konsequenzen, die sich daraus ergeben.

#### These 1 zu den Rahmenbedingungen

Soziale Institutionen dürfen die bisher geltenden Rahmenbedingungen nicht mehr als absolut verlässliche und unumstöss-

liche Leitplanken betrachten. Was früher langfristig Bestand hatte, wird heute in kürzeren Zyklen überdacht.

#### ■ Fakten und Feststellungen:

1. Der politische Druck zu vermehrt ambulanten anstelle von stationären Angeboten nimmt zu.
2. Die Veränderungen innerhalb kurzer Zyklen werden markanter.

#### ■ Mögliche Konsequenzen:

1. Die Auslastung einer Institution ist mangels Zuweisungen problematisch.
2. Die Angebotsweiterung ist nur kostenneutral möglich.
3. Die Ertragssituation ist gefährdet (stationäre Tarife sind interessanter als ambulante).
4. Die Qualifikation der Mitarbeitenden muss angepasst werden.
5. Die Zweckmässigkeit der eigenen beziehungsweise gemieteten Liegenschaften ist in Frage gestellt.

#### These 2 zu den Behörden

Der Druck der Gesellschaft und der Medien auf die zuständigen Behörden (Finanzierer) nimmt ständig zu, insbesondere wenn >>



Alterszentrum Bruggwiesen, Illnau-Effretikon ZH: Wenn sich eine Institution für das Agieren entscheidet, ist es sinnvoll, den Handlungsspielraum in Bezug auf Strategie, Angebot, Finanzen, Führung, Personal, Hotellerie und Informatik zu analysieren.

Foto: Heinrich Helfenstein

es um die Mittelverwendung geht. Der zunehmende Druck wird von den Behörden an die Institutionen/Leistungserbringer weitergegeben. Die Leistungsangebote werden von den zuständigen Behörden stärker hinterfragt und überprüft.

#### ■ Fakten und Feststellungen:

1. Der zunehmende Druck von Gesellschaft und Medien auf die Behörden wird an die Institutionen/Leistungserbringer weitergegeben.
2. Die Leistungsüberprüfung wird verstärkt.

#### ■ Mögliche Konsequenzen:

1. Die Institutionen können einfacher miteinander verglichen werden (eine beabsichtigte Entwicklung der Behörden – beispielsweise mit IBB+).
2. Die Tarifverhandlungen für Leistungsvereinbarungen werden schwieriger.
3. Die Fachaufsicht über die Institutionen wird stärker ausgebaut.
4. Controlling-Gespräche mit den Behörden werden intensiviert.
5. Ein Qualitätsmanagement muss eingeführt werden.

### These 3 zu den Klienten/Klientinnen

Früher waren Klientinnen und Klienten «planbarer» und ihre Bedürfnisse nachvollziehbarer. Heute versuchen Klienten, für sich die bestmöglichen Angebote zu suchen, respektive zusammenzustellen («Rosinenpicken»). Bei Notfällen verlangen Klientinnen und Klienten aber nach wie vor, dass ihnen die gesamte Angebotspalette zur Verfügung steht.

#### ■ Fakten und Feststellungen:

1. Leitbilder verlangen das «Fördern der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, der Selbständigkeit und der Selbstbestimmung».
2. Die Klienten suchen die bestmöglichen Angebote aus («Rosinenpicken»).

#### ■ Mögliche Konsequenzen:

1. Die Planbarkeit und Berechenbarkeit nimmt für die Institutionen ab.
2. Der Druck zu ambulanten Angeboten «täuscht» über die effektive Leistungsfähigkeit hinweg.
3. Durch häufigere Wechsel steigt der Betreuungs-, Abklärungs- und Administrationsaufwand bei den Institutionen.
4. Selbst- und Fremdeinschätzung bei Klienten können massiv auseinandergehen.

### These 4 zu Führung und Steuerung

Stiftungs- und Vereinsvorstände wurden bis dato meist ad hoc und aus dem eigenem Netzwerk besetzt. Ganz nach dem Motto: «Ich tue etwas Gutes, und für sechs Sitzungen pro Jahr mache ich das auch unentgeltlich.» Die Anforderungen an die Führungsgremien sind aber gestiegen und werden in Zukunft weiter steigen. Das Bedürfnis nach professionelleren Stiftungs- und Verwaltungsräten wächst. Will heissen, es braucht Personen, die bereit sind, zusätzlich zu den Sitzungen einen inhaltlichen Beitrag zu leisten. Damit einhergehend stellt sich die Frage nach der Entschädigung dieser Personen.

#### ■ Fakten und Feststellungen:

1. Die Anforderungen an die Stiftungsräte und Vereinsvorstände steigen.
2. Es gibt ein verstärktes Bedürfnis nach professionelleren Stiftungsräten bzw. Vereinsvorständen.

#### ■ Mögliche Konsequenzen:

1. Spezifisches Know-how und Expertise sind Grundvoraussetzungen für Stiftungsräte und Vereinsvorstände
2. Die Verantwortung von Stiftungsräten und Vereinsvorständen wird grösser.
3. Die Frage nach der Entschädigung von Stiftungsräten und Vereinsvorständen wird relevant.

### These 5 zur Organisation

Weil sich die Rahmenbedingungen ändern, bleibt auch die Organisation von den Veränderungen nicht verschont. Die «Verdokumentierung» und die «Administrierung» werden immer stärker Einzug halten und zu Folgekosten führen. Die Finanzierung dieser Mehrkosten bleibt in der Regel an den Institutionen hängen.

#### ■ Fakten und Feststellungen:

1. Die «Verdokumentierung» und die «Administrierung» werden weiter zunehmen.
2. Das Fachwissen wird weiterentwickelt, die Professionalisierung wird akzentuiert.

#### ■ Mögliche Konsequenzen:

1. Die «Klientengeschichten» müssen elektronisch dokumentiert werden.
2. Die Anforderungen an den Persönlichkeits- und Datenschutz werden erhöht.
3. Die Kosten für die Administration steigen zunehmend und können nicht abgewälzt werden.
4. Die Anforderungen an das Prozess- und Qualitätsmanagement steigen.

### These 6 zu Finanzen/Informatik

Die ganze Basisinfrastruktur einer Institution konnte in der Vergangenheit zumindest teilweise «handgestrickt» werden. Bekannte haben zwischendurch den Server eingerichtet, abends hat ein Kollege die Rechnungen verbucht und am Wochenende die Lohnzahlungen vorgenommen. Dies ist heute nicht mehr möglich – und die Kosten für diese Basisinfrastruktur steigen und steigen und lassen sich eigentlich nicht mehr über die Leistungsvereinbarung finanzieren.

#### ■ Fakten und Feststellungen:

1. Die Basisinfrastruktur darf nicht mehr «handgestrickt» sein.
2. Die Kosten für die Basisinfrastruktur steigen.
3. Neues Know-how und Wissen ziehen Spezifizierung und Individualisierung der Arbeitsinhalte nach sich.

#### ■ Mögliche Konsequenzen:

1. Die Infrastrukturkosten steigen.
2. Die Anforderungen an das Personal im Finanz- und Rechnungswesen werden höher.
3. Die Führungsgremien müssen sich stärker mit der finanziellen Führung auseinandersetzen.

---

**Was früher  
langfristig Bestand  
hatte, wird heute  
in kürzeren  
Zyklen überdacht.**

---



Pflegezentrum Reusspark Niederwil AG: Das Geschäftsmodell einer Institution ist nicht mehr in Stein gemeisselt. Was über Jahrzehnte erfolgreich angeboten wurde, wird morgen möglicherweise nicht mehr nachgefragt oder finanziert.

Foto: Architheke AG

### These 7 zu Geschäftsmodell/Angebot

Das Geschäftsmodell einer Institution ist nicht mehr in Stein gemeisselt. Was über Jahrzehnte erfolgreich angeboten wurde und sich bewährt hat, wird morgen möglicherweise nicht mehr nachgefragt oder finanziert. Institutionen müssen sich rascher auf neue Gegebenheiten einstellen und agieren können.

#### ■ Fakten und Feststellungen:

1. Das Bewusstsein für ein neues Geschäftsmodell statt dem bisherigen «Das haben wir schon immer so gemacht» muss geschärft werden.
2. Ein Geschäftsmodell ist im steten Wandel: Das Angebot von heute wird morgen nicht mehr nachgefragt oder finanziert werden.
3. Die Institutionen müssen bei neuen Gegebenheiten schneller agieren und sich rascher darauf einstellen.

#### ■ Mögliche Konsequenzen:

1. Das eigene Geschäftsmodell muss überprüft werden.
2. Der Druck, Kosten zu senken, steigt.
3. In den Führungsgremien ist Veränderungswille gefragt.

### Das Fazit

Welche Schlüsse lassen sich aus den sich ändernden Rahmenbedingungen und den sieben Arbeitshypothesen in Bezug auf den Handlungsspielraum der Institutionen ziehen? Und was

gilt es zu tun, um die Überlebensfähigkeit einer Institution langfristig zu sichern?

- **Stiftungsräte und Vereinsvorstände** sollten sich zügig mit der Frage der strategischen Ausrichtung ihrer Institution befassen. Es gilt zu prüfen, ob das derzeitige Dienstleistungsangebot unter den geänderten Rahmenbedingungen und Arbeitshypothesen tragfähig beziehungsweise überlebensfähig ist.
- **Soziale Institutionen** sollten Mittel und Wege suchen, um Massnahmen zur Begrenzung und zur Einsparung all jener anfallenden Kosten zu definieren, die nicht unmittelbar an ein Dienstleistungsangebot gekoppelt sind (z.B. IT, Finanz- und Rechnungswesen, Hauswartsdienstleistungen und Hotellerie).
- Die verantwortlichen Organe sollen in Erwägung ziehen, ob und inwiefern ihre Institution mit ihrem Angebot die kritische Grösse hat, um überhaupt gewisse Skaleneffekte sowohl auf der Kosten- als auch auf der Ertragsseite erzielen zu können. Insofern dürfen Themen wie Kooperationen und/oder Fusionen zumindest mittel- bis längerfristig kein Tabu mehr sein. ●

---

**Künftig darf die Basisinfrastruktur nicht mehr «handgestrickt» sein.**

---