

THEMA: DIE «NEUE» SONDERSCHULE

Urs Kühnis

## Die Leistungsvereinbarung bewährt sich im heilpädagogischen Bereich

**Der Kanton Basel-Landschaft hat Pionierarbeit geleistet, was Leistungsvereinbarungen mit stationären Einrichtungen im Kinder- und Jugendbereich betrifft. Der Leiter des Zentrums Auf der Leiern mit Sonderschule und Therapien (42 Plätze), Internat mit Dauerbetreuung (39 Plätze) und Tagesbetreuung (3 Plätze), das als erste Institution des sonderpädagogischen Bereichs vor sechs Jahren eine Leistungsvereinbarung unterzeichnete, berichtet über seine Erfahrungen bei der Einführung und den heutigen Stand.**

Landauf landab spricht man mittlerweile auch im Bildungs- und Sozialbereich über Begriffe wie Qualitätsentwicklung, Wirkungsorientierung, teilautonome Führungsmodelle und Leistungsvereinbarungen. Nach den Betrieben für erwachsene Behinderte springen jetzt auch Institutionen aus dem Kinder- und Jugendbereich auf den fahrenden Zug auf, je nach dem freiwillig oder unter behördlichem Zwang. Innovationen – gute und schlechte – breiten sich nach bestimmten Regeln aus: zuerst packen die Pioniere zu, dann lassen sich die ersten engagierten Anwender infizieren, schliesslich fängt die breite Masse Feuer, zuletzt lassen sich die Vorsichtigen und die Siebenschläfer darauf ein – und gar nie die Verweigerer. Baselland gehörte meines Wissens zu den Pionieren, was Leistungsvereinbarungen und Qualitätssicherung im Sonderschul- und Heimbereich betrifft. Pioniere sind neugierig oder

sie denken sich: «Was auf die Länge sowie so unvermeidbar ist, das packe gleich bei den Hörnern!». Zwei Rahmenbedingungen begünstigten den Schritt zu Leistungsvereinbarungen im Kanton Basel-Landschaft: Zum einen hat der Sonderschul- und Heimbereich des Kantons ausschliesslich private Trägerschaften, was der in diesem Fall unabdingbaren Flexibilität förderlich war. Zum anderen gab der Leiter der kantonalen Fachstelle für Sonderschulen zwar den Anstoss und den nötigen fachlichen Sukkurs, ermöglichte den beiden Pilotinstitutionen aber weit gehende Mitgestaltung bei der konzeptuellen Grundlagenarbeit. Die Vereinbarung war eine Angelegenheit von zwei unabhängigen Partnern.

### «Was machen wir überhaupt?»

Ich war von vorneherein entschlossen, bei der Erarbeitung der ersten Leistungsvereinbarung dabei zu sein. So stellten wir – wohl zum ersten Mal in dieser Bewusstheit – ganz banale Fragen:

- Was machen wir überhaupt im Zentrum Auf der Leiern?
- Wer will unser Angebot?
- Wünschen die einweisenden Stellen unsere Leistungen in der erbrachten Art?
- Sollen wir mehr oder weniger Plätze anbieten?
- Was ist unsere Kernaufgabe? und wieviel kostet sie?

In Abbildung 1 (S. 26) habe ich die Leistungsvereinbarungs-Prozesse im Überblick dargestellt.

Vier Sitzungen waren notwendig, um die Parameter des Leistungsvertrags zu formulieren. Begriffe waren zu klären und mit Inhalten zu füllen, Preise und Termine festzulegen. Es gab kaum bestehende Modelle und wenn, dann waren sie aus der Industrie entlehnt und meist sehr technokratisch in Sprache und Struktur; entsprechend sprach man von Produkten und Produktgruppen sowie von Kunden. Da erschauerte der sozial Tätige. Bald einigte man sich auf den politisch korrekteren Begriff «Leistung» und «Leistungsempfänger». Darauf folgte die Definition der *Leistungseinheiten*, was die Antwort auf die Frage nach der Kernaufgabe und deren Kosten auf den Punkt brachte. In unserem Fall heissen die Leistungen «Sonderschule und Therapie» sowie «Sozialpädagogische Betreuung», aufgeteilt in «Dauerbetreuung» und «Tagesbetreuung».

### **Homo oeconomicus**

Die einweisenden Stellen des Kantons (Schulpsychologischer Dienst und Kinder- und Jugendpsychologischer Dienst) formulierten ihre Erwartungen an uns und unser Angebot. Für die einweisenden Stellen ist es existenziell, dass sie «ihre» Kinder platzieren können, somit also genügend Plätze vorhanden sind und keine Kinder abgewiesen werden, weil sie zu schwierig oder zu aufwändig wären. Immer unter der Voraussetzung, dass das Grundmerkmal «geistige Behinderung» oder «Lernbehinderung» gegeben ist. Diese Diskussion betreffend Angebot und Nachfrage war insofern bedeutend, als sich daraus nicht nur das erwünschte Platzangebot ableiten liess, sondern auch die notwendige personelle und materielle Ausrüstung, mithin also der Personalschlüssel als die dominante Grundlage unserer Budgetierung. Das war

denn auch das letzte Mal, dass der Kanton unsere Personaldotierung unter die Lupe nahm. Was früher – d.h. unter dem Regime der Defizitabrechnung – gang und gäbe war, nämlich Pensen auf Stellen hinter dem Komma bis auf Regierungsratsebene absegnen zu lassen, wurde fortan obsolet. Die geforderte Leistung wurde wie erwähnt definiert und die Kosten mussten berechnet werden.

Jetzt schlug die Stunde des Homo oeconomicus im Heimleiter. Ohne gute Buchhaltung mit Kostenstellenrechnung ist die Aufgabe nicht lösbar. Das heisst alle Nebenkosten wie die der Küche, des Unterhalts, der Anlagen, der Energie sowie der Heimleitung und der Verwaltung mussten auf die Kosten der Kernaufgaben Schule, Therapie und Internatsbetreuung umgelegt und auf den Aufenthaltsmonat eines Kindes herabdividiert werden. Mit dieser Vollkostenrechnung öffneten sich erst einmal Manchen die Augen. Nicht nur das Personal staunte, als es erfuhr, dass «alles in allem» ein Schulmonat gut 5'000 Franken und ein Internatsmonat 8'000 Franken kosten sollte. Dabei regelte man vertraglich, dass der Kanton diese Preise garantierte und monatlich bezahlte. Die Einnahmen anderer Beitragszahler (Invalidenversicherung, Eltern, Gemeinden) kamen in Verrechnung. Die Bruttopreise sollten die Gesamtkosten decken, wenn eine Mindestbelegung von 95% (früher tiefer) herrschte. Die Schwierigkeit ist, auf drei Jahre hinaus, d.h. für die Gültigkeitsdauer einer Leistungsvereinbarung, zu budgetieren und damit den Preis für die Leistung zu fixieren. Zwar kann uns die Börse keinen Streich spielen, und das Teuerungsrisiko ist durch einen Automatismus weitgehend abgedeckt, doch gibt es noch andere Unwägbarkeiten. Dazu später mehr.

Abbildung 1:  
Fragen, Prozesse und Organisation zur Leistungsvereinbarung

Fragen	Vorgehen	Ökonomische Überlegungen	Beispiele
Was machen wir?	Leistungen definieren und aushandeln Nachfrage beurteilen	Leistungseinheiten (Produkte) Anzahl Plätze	Schule- und Therapie; Dauerbetreuung; Tagesbetreuung Schulplätze: 42; Internatsplätze 39
Für wen?	Zielgruppen festlegen	Kunden, Nachfragende	Kinder und Jugendliche mit geistiger Behinderung; Erziehungsberechtigte; einweisende Stellen
Wie gut soll/darf unser Angebot sein?	Ziele bestimmen; operationalisieren Standards festlegen und aushandeln	Qualitätsentwicklung	Mindestzahl von Betreuung/sintensiven Klienten Qualifikationen der MA
Was kostet unsere Leistung?	Leistungseinheiten festlegen; Zuordnung von Leistung und deren Kosten	Kostenstellen-Rechnung; Kostenträger-Rechnung	Brutto-Preis • eines Monats/Kind in Schule und Therapie • eines Monats/Kind in Dauerbetreuung • einer Tagesbetreuung/Kind
Wie kommen wir finanziell über die Kunden?	Möglichkeit zur Reservebildung Balance von Aufwand und Ertrag	Durchschnittliche Belegung für Kostendeckung festlegen Kostenkontrolle: Schlanke Organisation; Budgetgenauigkeit; Kosten-Benchmarking auf allen Ebenen Ertragskontrolle: Voll-Belegung anstreben	92-95%  Quartalsrechnungen; Budgetdisziplin; Kostenstellenrechnungen quartalsweise an alle Verantwortlichen Einen «guten Ruf» schaffen, bekannt machen und erhalten
Wie sichern wir die erwünschte Wirkung unserer Leistungen?	Periodische Überprüfung der operationalisierten Qualität der Leistungen, der Strukturen und Prozesse sowie der Wirkungen	Qualitätssicherung: Vergleich von Standards und erbrachten Leistungen; Controlling; Evaluationen	Controlling-Konzept Halbjährliche Controlling-Rapporte mit Aussagen zur Prozessqualität (Output); Kosten der Leistungen, Anzahl Elterkontakte, Professionalität des Personals • Ergebnisqualität (Outcome): Tragfähigkeit der Institution; positive Entwicklung der Kinder; Qualität der Anschlusslösungen Externe Evaluationen: überprüft die Qualität der Strukturen und Prozesse und deren Umsetzung

Als Versuchskaninchen erhielten wir beim Abschluss der ersten Leistungsvereinbarung einen Sicherheitsbonus zugestanden. So ist es gelungen, in den vergangenen sechs Jahren die Reserveschatulle fast bis zum Anschlag (1.6 Millionen Franken) zu öffnen. Vermutlich werden die Verhandlungen für die dritte Vertragsperiode härter ausfallen.

### **Welche Qualität ist erwünscht?**

Der Schlaumeier könnte auf den Gedanken kommen, die 8'000 Franken für die Dauerbetreuung eines Kindes pro Monat zu kassieren, im Gegenzug «einfache» Kinder aufzunehmen, sie jedes Wochenende heim zu schicken und möglichst billiges Personal für die Betreuung anzustellen. Zwar verhinderte ja schon die ethische Ausstattung von hiesigen Heimleitern einen solchen Krampf. Dennoch gibt es zusätzliche, strukturelle Barrieren, die vor Missbrauch schützen – nämlich das untrennbar mit Leistungsverträgen verbundene Controlling. Das Controlling ist ein Steuerungsinstrument. In unserem Fall legt es Ziele und Standards fest betreffend die Qualität und die Kosten unserer Arbeit. Halbjährlich melden wir anhand eines Rasters die Ergebnisse an die kantonale Fachstelle. Alle zwei bis drei Jahre erfolgt eine externe Evaluation. Fachleute von Aussen nehmen eine Thematik vertieft unter die Lupe. Beispiel einer Fragestellung: Ist die Förderplanung konzeptuell festgelegt, und wie werden die konzeptuellen Vorgaben von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Schule, Therapie und Internat in die Praxis umgesetzt?

Die Resultate dieser Analysen bringen an den Tag, ob wir die vereinbarten Leistungen tatsächlich erbringen. An einem Beispiel soll erläutert werden, welche Implikationen dies haben kann.

### **«Behindert» in Zahlen gefasst**

Der Preis für unsere Leistungen ist seinerzeit festgelegt worden unter der Bedingung, dass wir eine Mindestzahl von 11 Betreuungsaufwändigen Kindern aufnehmen. Der Personalbedarf und daraus abgeleitet der Kostenrahmen wurde unter dieser Annahme budgetiert. Was heisst nun aber «betreuungsaufwändig»? Während wir uns früher darunter schwerst-mehrfachbehinderte Kinder mit hohem Pflegebedarf vorstellten, erweiterten wir die Definition der Beeinträchtigung aufgrund der Erfahrungen auf eine weitere Dimension: den Betreuungsaufwand infolge von Verhaltensauffälligkeiten. Wir entwickelten ein einfaches Instrument zur Kategorisierung (vgl. Abb. 2, S. 30). Die Zuordnung auf den beiden Dimensionen (Pflegeaufwand und Betreuungsaufwand) ist das Ergebnis eines Expertenratings, das anlässlich der Förderplansitzungen vorgenommen wird. Der Vorteil gegenüber den bekannten Fragebogen ist, dass alle operationalisierten Merkmale auf einen Blick erfassbar sind. Der Zusammenhang zwischen den Merkmalen und der Zuordnung ist auf einen Blick nachvollziehbar. Als schwerbehindert gilt ein Kind, das einer Kategorie mit mehr als drei Punkten zugewiesen worden ist. Intern dient das Rating zur Begründung des Personalbedarfs auf einer Gruppe oder in einer Schulklasse. Besondere Freude bereitet, wenn sich bei einem Kind dank dessen persönlicher Entwicklung (und unserer Förderung) der Betreuungsaufwand senkt. Für viele mögen diese Vorgänge formalistisch klingen. Meiner Meinung nach machen wir so unsere Tätigkeit und unsere Beurteilungen transparenter und begrifflich klarer. Wir handeln und beurteilen ja in jedem Fall, ob mit oder ohne System. Dann schon lieber so, dass alle Betei-

lichten wissen, dass sie im professionellen Bereich vom Gleichen reden und die Erwartungen an sich kennen.

### **Wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement**

Wirkungsbezogene Qualitätssicherung im sonder- und sozialpädagogischen Bereich gilt als schwierig. In der Nummer 5/03 dieser Zeitschrift zum Schwerpunkt Qualitätsförderung in der Heilpädagogik wird von verschiedenen Autoren erwähnt, dass die Qualität der Wirkung – im Gegensatz zur Qualität von *Struktur* und *Prozessen* – in der Praxis kaum je gemessen wird. Dies stimmt so nicht. Eine Auswertung der Ziele, Indikatoren und Standards aller stationären Einrichtungen für Kinder und Jugendliche des Kantons Basel-Landschaft hat ergeben, dass ca. zwei Drittel aller in den Leistungsvereinbarungen aufgeführten Qualitätsziele eben die Wirkung zum Gegenstand haben. Wir wollen und müssen mit unserer Tätigkeit ein Ergebnis erzielen – wie anders liesse sich der Aufwand an Personal- und anderen Kosten rechtfertigen, und woher nähmen wir sonst die Motivation für unsere Arbeit? Die Grundlage dafür, etwas über unsere konkrete Leistung zu erfahren, liegt in der konsequenten Ausrichtung auf überprüfbare Ziele. Entsprechend haben wir die Entwicklungs- und Förderplanung so aufgebaut, dass die Ergebnisse nach Ablauf einer Förderperiode auf den Punkt gebracht werden. Die Lehrkräfte, das Internats- sowie das Therapiepersonal schätzen die Fortschritte des Kindes auf einer fünfstufigen Skala ein. Sie tun dies in Kenntnis dessen, ob das Kind die bereichsspezifischen operationalisierten Ziele erreicht hat oder nicht. Da der Prozess dokumentiert ist, kann die Beurteilung auch von Aussenstehenden nachgeprüft werden. Der in der Leistungsver-

einbarung fixierte Standard fordert, dass 90% der Entwicklungsverläufe auf den zwei obersten Stufen liegen.

Weitere ergebnisorientierte Qualitätsziele, die im halbjährlichen Controlling rapportiert werden, sind:

- 100% der Austritte erfolgen geplant.
- 100% der Austritte erfolgen in eine strukturierte Situation (Schule, berufliche Ausbildung, Wohnheim usw.)
- Die Integration im Anschluss an die Leiern hat auch längerfristig Bestand.
- Bei mindestens 10 der Kinder handelt es sich um solche mit hohem Betreuungsaufwand.
- Die Erziehungsberechtigten äussern sich in einer anonymen Befragung zu mindestens 75% zufrieden über unsere Dienstleistungen (wird alle drei Jahre erhoben).

Die im Controlling rapportierten struktur- und prozessorientierten Qualitätsergebnisse (Professionalität des Personals, Elternkontakte) sind klein in der Zahl. Ohne Professionalität, Konzepte und geregelte Abläufe ist eine wirksame Tätigkeit im sonder- und sozialpädagogischen Bereich ohnehin nicht denkbar. Sie gehören mithin zu unserer Grundausrüstung.

### **Vor- und Nachteile der Leistungsvereinbarung**

Nach sechs Jahren Erfahrung sollte man in der Lage sein, eine erste Bilanz zu ziehen. Ich versuche es.

#### 1. Positives Ergebnis durch unterstützende Synergien

Was das Zentrum Auf der Leiern betrifft, war die Einführung der Leistungsvereinbarung vor sechs Jahren mit keinen nennenswerten Problemen verbunden. Begünstigend für das positive Ergebnis war:

- Die Trägerschaft und die Leitung des Zentrums Auf der Leiern waren an der Entwicklung der Modell-Leistungsvereinbarung aktiv beteiligt,
- unser Betrieb war schon immer relativ stark strukturiert,
- die Qualitätsentwicklung und die Einführung der Leistungsvereinbarung liefen gleichzeitig an und wirkten gegenseitig motivierend und befruchtend,
- die Trägerschaft und die Leitungspersonen des Zentrum Leiern beteiligten sich – auf je entsprechender Ebene – aktiv und sehr konstruktiv an den Prozessen,
- ein finanzieller Sicherheitsbonus für die Pioniere schonte die Nerven der Verantwortlichen,
- die Leistungsvereinbarung war nie mit einem Sparauftrag verbunden.

## 2. Deutliche Zunahme der Autonomie der Leitung

Im Rahmen der finanziellen Gegebenheiten und der (grundsätzlich für drei Jahre) festgeschriebenen Zweckbestimmung der Institution können die Leitungsorgane frei planen und budgetieren. Das Reservekonto gibt Handlungsspielraum über das Jahresbudget hinaus. Die Leitung kann das finanzielle Ergebnis in bestimmtem Mass steuern via Kostenkontrolle (Personalplanung) und Erträge (Belegung). Das Kostenbewusstsein wird geschärft. Das Benchmarking gibt ein Führungsinstrument in die Hand, indem die Kostenstellen-Verantwortlichen quartalsweise über ihre Ergebnisse Bescheid wissen (z.B. Kosten pro Internatstag unter Berücksichtigung des spezifischen Betreuungsaufwandes).

## 3. Konzentration auf die Kernaufgaben

Die Konzentration auf die Kernaufgaben (Dauerbetreuung, Sonderschulung, Thera-

pie) hat sich verdeutlicht. Die Leistungen sind für das Personal und in der Öffentlichkeitsarbeit klarer artikuliert, und die fortwährende Qualitätsdiskussion schärft den Blick für das eigene Tun und gibt Argumente für dessen Legitimation. Die Mitarbeitenden werden verpflichtet, mit verbindlichen Zielen zu arbeiten. Will beispielsweise eine Fachperson auf der Gruppe ein Ziel für ihr Bezugskind erreichen (etwa: «kann Uhr digital lesen», «schnuppert in zwei Berufen»), muss es dieses konsequent im Auge behalten, die Zusammenarbeit nach innen und nach aussen organisieren, allenfalls Unterstützung holen oder die Ziele revidieren. Die Belohnung für diesen Aufwand sind Erfolgserlebnisse dank nachgewiesener Entwicklungsfortschritte oder/und Lernprozesse der Kinder. Was könnte besser motivieren?

Der Massstab bleibt im sonderpädagogischen Bereich immer ein individueller: Die Lehrperson testet die Zielerreichung nicht am Vergleich mit einem allgemeinen Lehrplan sondern an den Bedürfnissen und dem Potenzial des Kindes.

## 4. Systematisierung und Transparenz

Das Qualitätsmanagement bringt System in die Ziele, die Werte, die Strukturen und die Abläufe. Es orientiert uns darüber, ob wir die selbst- oder/und fremdgesetzten Ziele erreichen. Die Routine wird geregelt (Qualitätshandbuch), und so werden Kräfte frei, um die Unregelmässigkeiten, Krisen, Konflikte und Überraschungen des Alltags zu meistern. Die Feedbacks von Aussen (Controlling-Gespräche, Externe Evaluation) geben Bestätigung für gute Praxis und Anregungen für Verbesserungsfähiges. Die kürzlich zum zweiten Mal durchgeführte Externe Evaluation hat zwar nicht zu weltbewegenden Veränderungen Anlass

Abbildung 2:  
Rating zum Behinderungsgrad / Betreuungsaufwand

In der Leistungsvereinbarung verpflichtet sich das Zentrum für Sonderpädagogik Auf der Leiern, mindestens elf Kinder und Jugendliche mit schweren Behinderungen zu schulen und zu betreuen. Die Definition des Behinderungsgrades geschieht auf dem Hintergrund eines bio-psycho-sozialen Verständnisses von Behinderung. Das nachstehend dargestellte Instrument erlaubt die Einteilung bezüglich Betreuungsaufwand.

Pflegeaufwand	Hoch	<b>3</b> Volle Abhängigkeit in Bezug auf Körperpflege und Ernährung; Sonden-ernährung. Behandlungspflege • 2 Pflegeverrichtungen nachts (21.00 – 06.00 Uhr) Rollstuhl: Fremdbewegt Komatös	<b>4</b> Verbindung von • hohem Pflegeaufwand mit • mittlerem Betreuungsaufwand	<b>5</b> Verbindung von • hohem Pflegeaufwand mit • hohem Betreuungsaufwand
	mittel	<b>2</b> Punktuelle Abhängigkeit in Bezug auf Körperpflege und Ernährung. Behandlungspflege. Pflegeverrichtungen nachts selten Rollstuhl: Fortbewegung durch eigene Kraft und/oder Steuerung	<b>3</b> Verbindung von • mittlerem Pflegeaufwand mit • mittlerem Betreuungsaufwand	<b>4</b> Verbindung von • mittlerem Pflegeaufwand mit • hohem Betreuungsaufwand
	niedrig	<b>1</b> Unproblematisches Verhalten. Kann über eine Stunde ohne Beaufsichtigung sein. Sprachliche Kommunikation möglich. Kooperative Eltern Kann alleine ÖV benutzen Kein Rollstuhl Entwicklungsniveau: über 8 Jahre Psychisch robust	<b>2</b> Benötigt <b>häufige</b> Beobachtung oder Kontrolle; kann bis zu einer Stunde täglich ohne Beaufsichtigung sein. Reduzierte Kommunikation. beeinflusst die soziale Dynamik negativ mittlerer Aufwand für Elternarbeit Entwicklungsniveau: über 3 bis 8 Jahre Starke Antriebsschwäche Psychisch labil	<b>3</b> Benötigt <b>ständige</b> Beobachtung oder Kontrolle. Häufige Selbst- oder Fremdaggressionen. Keine Kommunikation. Davonlaufen Belastet die soziale Dynamik in der Gruppe stark Hoher Aufwand für Elternarbeit. Entwicklungsniveau: 0 bis 3 Jahre Psychotisch
		<b>niedrig</b>	<b>mittel</b>	<b>hoch</b>
<b>Betreuungsaufwand (wegen Entwicklungsstand und/oder Verhaltensauffälligkeit)</b>				

**Einteilung der Kinder (Rating)**

Jedes Kind wird bei der Aufnahme resp. anlässlich von Förderplanungs-Sitzungen in eine der neun möglichen Kategorien eingeteilt. Die Einteilung erfolgt als Ergebnis einer fachlichen Diskussion zwischen je einem Angehörigen der Schule, der Therapien, der Gruppen und dem Psychologen resp. Gesamtleiter. Als schwer behindert werden Kinder/Jugendliche bezeichnet mit

- sehr hohem Pflegeaufwand oder
- besonders starker Verhaltensauffälligkeit oder
- einer Kombination von überdurchschnittlicher Pflegebedürftigkeit und Verhaltensauffälligkeit.

Als schwer behindert gelten demzufolge Kinder und Jugendliche, welche in der obenstehenden grafischen Darstellung den Feldern mit drei und mehr Punkten zugeordnet werden. In Feldern mit zwei und mehr Punkten müssen mindestens drei der aufgeführten Kriterien zutreffen.

gegeben. Ich stelle allerdings Effekte fest, die ebenso wertvoll sind:

- die interviewten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben ein direktes Feedback zu ihrer Praxis und ihrem konzeptuellen Denken; sie fühlen sich von «Experten» wahrgenommen und erleben dadurch Bestätigung, Korrektur und auf jeden Fall Wertschätzung.
- Die Aussicht auf regelmässige Kontrollen veranlasst insbesondere die leitenden Personen, von den Mitarbeitenden systematisches, d.h. professionelles Handeln zu fordern und die dazu erforderlichen Rahmenbedingungen zu entwickeln.

#### 5. Vermeidung von Bürokratie

Wir haben Wert darauf gelegt, möglichst alle Schritte hin zum neuen Organisationsmodell aus eigener Kraft zu bewältigen und den Aufwand in einem vernünftigen Rahmen zu behalten. Also: keine externen Berater und keine Aktionen und Instrumente zum Selbstzweck. So werden wir auch auf eine Zertifizierung unserer Qualitätssicherung verzichten solange wir können. Wir möchten bewusst einen technokratischen Anstrich vermeiden. Zudem: so wenig Papier wie möglich und: immer mal wieder ausmisten!

#### 6. Anfänglich erheblicher Zeitaufwand zur Entwicklung

Der Zeitaufwand für alle Controlling-Aktivitäten war anfangs erheblich. Dies hing letztlich mit unseren Ansprüchen zusammen. Seit allerdings die Instrumente erstellt sind, hält sich der Aufwand im Rahmen. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter merken möglicherweise nicht einmal, dass wir mit einer Leistungsvereinbarung arbeiten. Was sie aber sicher zur Kenntnis nehmen (müssen) ist, dass das Zen-

trum Auf der Leiern die wesentlichen Abläufe geregelt hat, dass sich alle wichtigen Informationen zu den Strukturen, Prozessen und Zuständigkeiten im Qualitätshandbuch finden lassen, dass die Aufgaben (mit Zielvorgaben) im Leistungskatalog umschrieben sind, dass der Gesamtleiter regelmässig Angaben und Beurteilungen zur Entwicklung der Kinder und zur Elternarbeit anfordert und dass ihr Vorgesetzter sie jährlich zu einem Qualifikationsgespräch nach vorgegebenem Muster einlädt.

#### 7. Vereinfachung in der Finanzierung

Der Kanton handelt mit uns die zu erbringenden Leistungen und deren Qualität aus und garantiert uns im Vertrag den Brutto-Preis dafür. Ob nun die Invalidenversicherung oder andere noch etwas dazu zahlen oder nicht, muss uns nicht kümmern. Das lässt uns der NFA-Aera gelassen entgegenblicken. Vielmehr: der administrative Aufwand mit der heutigen Mehrfach-Fakturierung und die Liquiditätsprobleme wegen der nachschüssigen Zahlungen der Kollektivbeiträge würden mit dem NFA abnehmen.

#### 8. Senkung der Pauschalen

Der Inhalt der Leistungsverträge hat in den letzten Jahren nur geringfügig geändert, etwa bezüglich der Verwendung der Gelder aus dem Reservekonto (limitierter Betrag für Investitionen einsetzbar). Eine Anpassung der Belegungsgrenzen nach oben brachte zudem tiefere Pauschalen. Tendenziell werden die Pauschalen wohl weiterhin sinken.

#### **Fazit**

Leben, arbeiten und haushalten kann man mit jedem System. Die Leistungsvereinbarung hat sich in unserem Fall bewährt. Sie



bietet die Chance (und das Risiko) zu viel Eigenverantwortung und Freiheitsgraden in der Leitung einer heilpädagogischen Institution. Die Kinder und die Erziehungsberechtigten profitieren von klar deklarierten pädagogischen Zielsetzungen, deren Erreichen sie überprüfen könn(t)en. Die Mitarbeitenden aller Stufen und Bereiche kennen die Rahmenbedingungen, die Abläufe und die Erwartungen an sie. Sie schätzen es, dass dadurch die Ellbogenfrei-

heit für das Wesentliche, das Unvorhersehbare und das Kreative ihrer Tätigkeit gewachsen ist.

*Dr. phil. Urs Kühnis  
Gesamtleiter des Zentrums  
für Sonderpädagogik  
Auf der Leiern, Balkenweg 20,  
4460 Gelterkinden BL;  
E-Mail: ukuehnis@leiern.ch,  
www.leiern.ch*

