

**Umgang mit Leistungsverträgen im Bereich Wohnen
Projekt INSOS / Fachkommission Wohnen**



Dezember 2003

Inhalt	Seite
I. Sinn und Zweck von Leistungsverträgen mit Wohnheimen	3
II. Vorgehen zum Vereinbaren von Leistungsverträgen mit Wohnheimen	5
II.1 Basis erarbeiten	6
II.2 Verhandlungen und Vertragsabschluss	9
II.3 Vertragslaufzeit	10
II.4 Vertragserneuerung	13
III. Struktur von Leistungsverträgen	14
IV. Emotionen im Zusammenhang mit Leistungsverträgen	18

I. Sinn und Zweck von Leistungsverträgen mit Wohnheimen

Wir alle leben heute in einer Welt rasanten Wandels. Auch Wohnheime sind davon betroffen:

- Die Bedürfnisse der BewohnerInnen nach Wohnangeboten, nach Unterstützung bei der Freizeit- und Lebensgestaltung werden immer unterschiedlicher
- Der Wunsch nach stärkerer Mitbestimmung bei der Wohn-, Freizeit- und Lebensgestaltung wird vehementer vorgetragen
- Die Vielfalt der Wohnformen, der Freizeitaktivitäten und der Betreuungsangebote zur Befriedigung der sich verändernden Bedürfnisse steigt rasant
- Die Vision von Wohnheimen als Dienstleistungszentren für kollektives oder individuelles Wohnen nimmt immer mehr Gestalt an
- Verfahren und Instrumente zur individuellen und differenzierten Erfassung der komplexen Bedürfnisse der BewohnerInnen stecken aber noch in den Kinderschuhen
- Mit den Veränderungen im Finanzierungssystem von Wohnheimen verhalten sich die finanzierenden Stellen verstärkt wie rationale Einkäufer sozialer Dienstleistungen
- Diesem Wandel entgegengesetzt sind Tendenzen bei der Finanzierung von Wohnheimen: Pauschalbeiträge oder undifferenzierte Betreuungsschlüssel bergen die Gefahr, den Handlungsspielraum der Wohnheime einzuschränken.

Einen Ausweg aus diesem Dilemma bieten Leistungsverträge. Sie werden zwischen Wohnheim und Geldgeber abgeschlossen, um auf beiden Seiten eine höhere Sicherheit zu erlangen.

Definitiv handelt es sich bei Leistungsverträgen um Vereinbarungen, die hier zwischen den beiden Rechtsparteien Wohnheime und Geldgeber abgeschlossen werden. Wohnheime treten in diesem Rechtsverhältnis als Leistungserbringer auf; Geldgeber stellen die Finanzierung der im Vertrag beschriebenen Leistungen sicher. Mit dem Leistungsvertrag verpflichtet sich das Wohnheim zur Erfüllung des Leistungsauftrags und der Geldgeber gegenüber dem Wohnheim z.B. zur Mitfinanzierung einer umschriebenen Leistungspalette im Rahmen bestimmter Konditionen. Der Begriff „Leistungsauftrag“ muss geklärt sein: Handelt es sich um einen Auftrag des Geldgebers an das Wohnheim (z.B. als Auftrag im Sinne des OR) oder um eine Zuordnung eines bestimmten, einem Bedarf entsprechenden Leistungsspektrums an ein Wohnheim (z.B. im Sinne des KVG). Als Geldgeber kommen in Frage

- das Bundesamt für Sozialversicherung (BSV) als Vertreterin der Invalidenversicherung;
- kantonale Stellen als Vertreterinnen des Kantons;
- eventuell Gemeindestellen (in der Regel das Ressort Fürsorge) als Vertreterinnen der Kommunen;
- eventuell Krankenkassen oder deren handelnde Organe.

¶ Hinweise auf den Nutzen: Mehr Sicherheit durch mehr Klarheit

Für Wohnheime: Leistungsverträge werden durch Wohnheime abgeschlossen um

- zuverlässiger budgetieren zu können
- die Liquidität besser planen zu können
- Rechtssicherheit zu haben über die Finanzierung des Leistungsangebots und der dazu notwendigen Voraussetzungen zu haben
- Klarheit zu haben über Zusatzleistungen, die nicht erbracht werden müssen oder für die eine Zusatzfinanzierung verhandelt werden muss
- unternehmerischen Handlungsspielraum für Entwicklungen zu haben

Für Geldgeber: Leistungsverträge werden durch Geldgeber abgeschlossen um

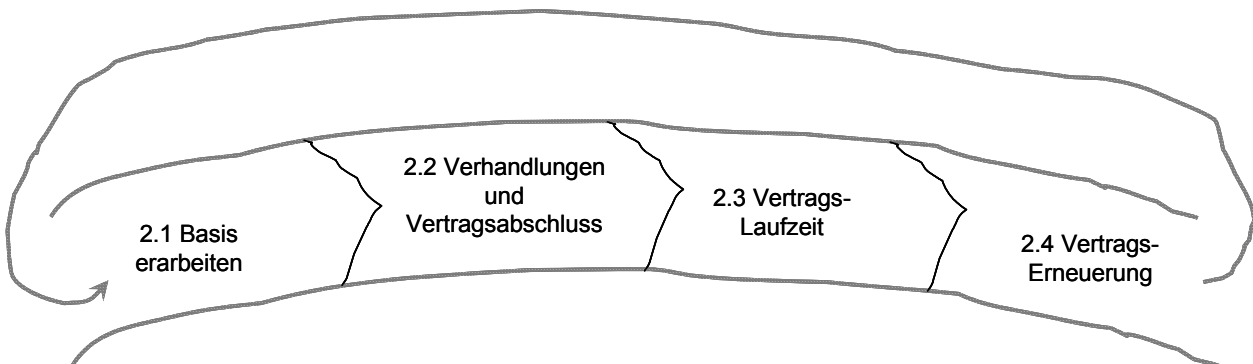
- eine höhere Planungssicherheit bei der Budgetierung und beim Liquiditätsmanagement zu haben
- das finanzierte Leistungsangebot bedarfsgerecht steuern zu können
- Rechtssicherheit zu haben über die zu finanzierenden und die nicht zu finanzierenden Leistungen
- Sicherstellung der gewünschten Qualität in der Versorgung mit Wohnleistungen für Menschen mit Behinderung unter Beachtung vorgegebener Rahmenbedingungen und des Gebots der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit
- Optimierung der Versorgung mit Wohnleistungen für Menschen mit Behinderung für längere Zeiträume
- Koordination und Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den Wohnheimen

II. Vorgehen zum Vereinbaren von Leistungsverträgen mit Wohnheimen

Das Gestalten, Umsetzen, Überwachen und Weiterentwickeln von Leistungsverträgen ist ein Prozess. Er kann in vier Phasen gegliedert werden: das Erarbeiten einer verhandlungsfähigen Basis, die eigentliche Verhandlungsphase mit dem Vertragsabschluss als Ergebnis, die Umsetzung des Vertrags während der Vertragslaufzeit sowie die Phase der Vertragserneuerung. Der Prozess der Anpassung der Leistungsverträge kann auch im Sinne einer rollenden Planung verstanden werden.

Das Erarbeiten einer verhandlungsfähigen Basis ist eine Aufgabe, die das Wohnheim für sich lösen muss. In die Verhandlungsphase fallen Gespräche mit dem Geldgeber und Vertragspartner. Während der Vertragslaufzeit obliegt es dem Wohnheim, vertragskonforme Leistungen zu erbringen. Und eine Vertragserneuerung sollte vorbereitet sein. Was wiederum das Erarbeiten einer verhandlungsfähigen Basis erfordert – wobei der Aufwand dazu und die Unsicherheit geringer sein sollten, da auf vorhandene Daten und Erfahrungen zurückgegriffen werden kann.

¶ Hinweise auf das Grundverständnis: Ein Leistungsvertrag ist auch ein Prozess



II.1 Basis erarbeiten

Grundlage für jeden Leistungsvertrag ist absolute Transparenz. Die Ist-Situation muss bekannt sein, wenn nicht blindlings Vertragsverhandlungen aufgenommen werden sollen. Um diese Transparenz herbeizuführen muss Klarheit bestehen

- über die Rechtsgrundlagen, auf denen ein Leistungsvertrag beruht,
- über die Leistungsarten und den Leistungsumfang,
- das Budget und
- die Geldflüsse.

Das Zusammenstellen der **Rechtsgrundlagen**, auf denen Leistungsverträge mit Wohnheimen beruhen, ist einfach. Diese Grundlagen befinden sich im Wesentlichen in Bundesgesetzen (z.B. das IVG oder das KVG) und in den auf diesen Gesetzen basierenden Erlassen. Rechtsgrundlagen befinden sich aber auch auf kantonaler Ebene (z.B. interkantonale Vereinbarungen, Behindertengesetze, Erlasse zur Übernahme von Defiziten). Vergleiche dazu auch Kapitel 3.

Bei den **Leistungen** Transparenz herbeizuführen, das ist schon wesentlich schwieriger. Wohnheime erheben ihre Leistungen zum aktuellen Zeitpunkt (2003/04) nur in relativ wenigen Fällen systematisch und über die Zeit vergleichbar. Zudem fehlen für Wohnheime allgemeinverbindliche Leistungsdefinitionen. Trotzdem: Ziel soll sein, einen Leistungsvertrag und nicht eine Tätigkeitsvereinbarung zu haben. Deshalb muss sich ein Wohnheim, das einen Leistungsvertrag abschliesst, immer über die Art, den Umfang und die Qualität der Leistungen im Klaren sein, wenn es während der Vertragslaufzeit unliebsame Überraschungen vermeiden will:

- a) Die **Art der Leistung** muss unmissverständlich definiert sein. Andernfalls läuft ein Wohnheim Gefahr, Leistungen erbringen zu müssen, für welche die finanziellen Beiträge der Finanzgeber nicht ausreichen.
- b) Der **Umfang und Qualität der Leistungen** (bzw. die „Menge“ der Leistungen oder Leistungseinheiten) müssen bekannt sein (in Stück, in Stunden, in Tagen, Anzahl Plätze, als gewichtete Kennzahlen wie beispielsweise mit BESA-Punkten gewichtete Aufenthaltstage, Umfang der Infrastruktur). Andernfalls läuft ein Wohnheim Gefahr, bestimmte Leistungen in einer Menge und einer Qualität erbringen zu müssen, für welche die finanziellen Beiträge der Geldgeber nicht ausreichen.

Anhand eines **Budgets**, gegliedert in Kostenstellen, muss der tatsächliche finanzielle Aufwand, um die definierten Leistungen zu erbringen, sichtbar und nachvollziehbar sein. Transparenz kann aber auch anhand eines „klassischen“ Betriebsabrechnungsbogens mit Kostenstellen-, Kostenarten- und Kostenträgerrechnung und entsprechender Zeiterfassungen herbeigeführt werden. Diese Transparenz ist notwendig, um im Leistungsvertrag eine auf der aktuellen Situation basierende Finanzierung zu vereinbaren.

Und schliesslich muss anhand der **Geldflüsse**, beispielsweise in der Form einer Cashflow-Rechnung die finanzielle Dynamik bekannt sein, um eine zuverlässige Liquiditätsplanung zu ermög-

lichen und um Liquiditätsengpässe bzw. kostenverursachende Liquiditätsüberbrückungen zu vermeiden. Diese Transparenz ist notwendig, um im Leistungsvertrag die Fälligkeiten zu vereinbaren.

¶ Hinweise auf die Leistungstransparenz: Der „goldene Mittelweg“ ist noch nicht gefunden

Bei der Definition der **Leistungsarten** ist zu bedenken:

- Eine Gliederung der Leistungsarten ist empfehlenswert, z.B. in Betreuungsleistungen, Hotellerieleistungen und Infrastrukturleistungen.
- Es können aber auch andere Gliederungen vorgenommen werden, z.B. anhand des Leistungskatalogs nach BESA oder im Rahmen Integrierter Betreuungsplanungen in direkte Leistungen (z.B. gegliedert nach Betreuungsbereichen wie Hygiene, Kleidung, Ernährung, Gesundheits- und Behandlungspflege, Haushaltsführung, Beschäftigung, Mobilität, Freizeit und Ferien, Nachtzeit/Schlafen, externe Zeit) und indirekte Leistungen (z.B. Management und Organisation, Beschaffung und Entsorgung).
- Leistungsarten können in einem Wohnheim aber auch individuell definiert werden, beispielsweise in einem wohnheimspezifisch erhobenen Leistungskatalog, der dann als Basis dient zur Messung des Leistungsumfangs.
- Ein zu grober Leistungsbeschrieb ist gefährlich, weil das Wohnheim Gefahr läuft, Leistungen erbringen zu müssen, für welche die finanziellen Beiträge der Geldgeber nicht ausreichen. So genügt es beispielsweise nicht, im Leistungsvertrag nur zu vereinbaren, dass Betreuungsleistungen erbracht werden und dafür die Summe von Fr. xy pro Jahr entrichtet wird.
- Eine zu detaillierte Leistungsbeschreibung ist ebenfalls gefährlich, weil das Wohnheim Gefahr läuft, dass der administrative Aufwand zur Erfassung, Zusammenfassung, Auswertung und Abrechnung ins Uferlose wächst. Es wäre also zu vermeiden, dass zur Leistung „Körperpflege“ vereinbart wird „Waschen“, „Duschen“, „Baden“, „Zahnpflege“, „Kämmen“, „Ankleiden“, „Abkleiden“, „Rasieren“.
- Mangels allgemein akzeptierter Leistungsdefinitionen muss im aktuellen Zeitpunkt jedes Wohnheim den „goldenen Mittelweg“ bei der Benennung der Leistungsarten in einem Leistungsvertrag selbst finden, bzw. sich an einem kantonal geltenden oder einem kantonal empfohlenen Erfassungssystem für Betreuungsleistungen orientieren.
- Da bisher kaum Erfahrungswerte vorliegen, sollte der erste Leistungsvertrag bewusst als Pilotvertrag abgeschlossen und rechtzeitig vor Ablauf einer Evaluation durch Wohnheim und Geldgeber unterzogen werden.

Bei der Definition des **Leistungsumfangs** ist zu bedenken:

- Da in einem Wohnheim überwiegend persönliche Dienstleistungen erbracht werden, muss Transparenz über die „zeitliche Menge“ pro Leistungskategorie oder pro Einzelleistung erste Priorität haben.
- Grundlage bei Betreuungsleistungen können beispielsweise die Einstufungen gemäss BESA oder der Grad der Hilflosigkeit oder der tatsächliche zeitliche Einsatz sein, den eine BetreuerIn für einzelne BewohnerInnen oder bestimmte BewohnerInnengruppen aufwendet.

- Grundlage bei Hotellerieleistungen können beispielsweise die tatsächlich angefallenen Kosten gemäss Kostenstellenrechnung sein.
- Grundlage für Infrastrukturleistungen können die laufenden Betriebskosten und die Rückstellungen für Ersatz-, Erneuerungs- oder Erweiterungsinvestitionen sein.
- Auch hier gilt: Bei einer zu groben Definition des Leistungsumfangs läuft das Wohnheim Gefahr, mengen- und kostenmässig mehr Leistungen erbringen zu müssen als vereinbart. Und umgekehrt gilt: Bei einer zu detaillierten Definition des Leistungsumfangs läuft das Wohnheim Gefahr hohen administrativen Aufwands.
- Mangels allgemein akzeptierter Standards zur Beschreibung des Leistungsumfangs muss im aktuellen Zeitpunkt jedes Wohnheim den „goldenen Mittelweg“ bei der Definition des Leistungsumfangs in einem Leistungsvertrag selbst finden.
- Und schliesslich gilt auch hier: Da bisher kaum Erfahrungswerte vorliegen, sollte der erste Leistungsvertrag bewusst als Pilotvertrag abgeschlossen und rechtzeitig vor Ablauf einer Evaluation durch Wohnheim und Finanzgeber unterzogen werden.

Bei der Definition von **Leistungsqualitäten bzw. Leistungsstandards** ist zu beachten:

- Es sollte klar unterschieden werden in Struktur-, Prozess- und Wirkungsstandards (auch: Ergebnisqualität) weil ansonsten die Gefahr besteht, dass eine unklare und unstrukturierte Vielfalt von Standards entsteht; dies erschwert eine Überprüfung und den Nachweis der Erfüllung und birgt den Kern einer ineffizienten Qualitätssteuerung in sich.
- Überall dort, wo das Erreichen von Leistungsstandards an mengenmässige Voraussetzungen geknüpft ist (im Sinne von: je mehr Input, desto besser das Ergebnis bzw. die Wirkung), sollen diese Abhängigkeiten explizit aufgeführt werden.
- Um einen Leistungsvertrag nicht zu überlasten ist es empfehlenswert, Leistungsqualitäten bzw. Leistungsstandards im Rahmen des bestehenden Qualitätsmanagement-Systems festzuschreiben und im Leistungsvertrag nur noch zu vereinbaren, dass die relevanten Qualitäten vorgegeben sein müssen und über das Qualitätsmanagement-System sicherzustellen sind.

II.2 Verhandlungen und Vertragsabschluss

Die Basis ist nun geschaffen: Auf Jahresbasis ist die erforderliche Transparenz zu einem bestimmten Stichtag vorhanden. Nun gilt es, im Rahmen der Verhandlungen eine Schätzung vorzunehmen, wie sich Leistungen und der finanzielle Aufwand in den kommenden Jahren entwickeln werden. Diese Schätzung ist notwendig und ein entscheidender Verhandlungspunkt. Dazu notwendige Informationen liefern vor allem die Bedarfsplanungen, die Trendberechnungen des BSV und der Kantone. Einen Überblick können Branchenverbände geben oder eine ganz pragmatische Suche von einigen wenigen Stunden im Internet.

Mit der Kenntnis der aktuellen Situation und mit einer ausreichend „validierten“ Schätzung der Entwicklung während der Vertragslaufzeit sind, neben Verhandlungsgeschick, die entscheidenden Voraussetzungen für einen umsetzbaren Leistungsvertrag erfüllt.

Ergebnis der Verhandlungsphase, die in der Regel mehrere Gespräche und auch mehrere Vertragsentwürfe vorsieht, ist ein für eine bestimmte Zeitdauer abgeschlossener Leistungsvertrag.

¶ Hinweise auf Verhandlungen und Vertragsabschluss: Nichts überstürzen

Informationssuche zu künftigen Entwicklungen im Internet durch Eingabe entsprechender Stichworte bei www.google.ch, unter www.insos.ch, www.bsv.ch, www.admin.ch oder unter den Internetseiten der jeweiligen Kantone.

Leistungsverträge sollten eine sinnvolle, sachlich zusammenhängende Struktur aufweisen, damit sie auch für Laien in der Trägerschaft leichter verständlich werden (vgl. dazu Kapitel 3).

Es sollte vorgesehen sein, dass die vereinbarten Finanzbeiträge jährlich der Teuerung angepasst werden, damit ein Teuerungsausgleich auch während der Vertragslaufzeit ohne Finanzierungslücken gewährt werden kann.

Um bei Veränderungen der nachgefragten Leistungen (Menge und Qualität!) kein unzumutbares Änderungsrisiko zu tragen müssen Wohnheime im Leistungsvertrag Bandbreiten festlegen, innerhalb derer die Risikoverteilung zwischen Wohnheim und Finanzgeber geklärt ist. Beispiel: „Bei Abweichungen von plus/minus x% vom vereinbarten Finanzbeitrag ist das Wohnheim in der Steuerung und Verwendung der Mittel autonom; bei Abweichungen, die diese Bandbreiten über- oder unterschreiten besteht eine Meldepflicht.“

Leistungsverträge sollten auf drei Jahre abgeschlossen werden, damit der Erneuerungsaufwand nicht explodiert und damit eine mittelfristige Stabilität und Sicherheit gewährleistet bleibt.

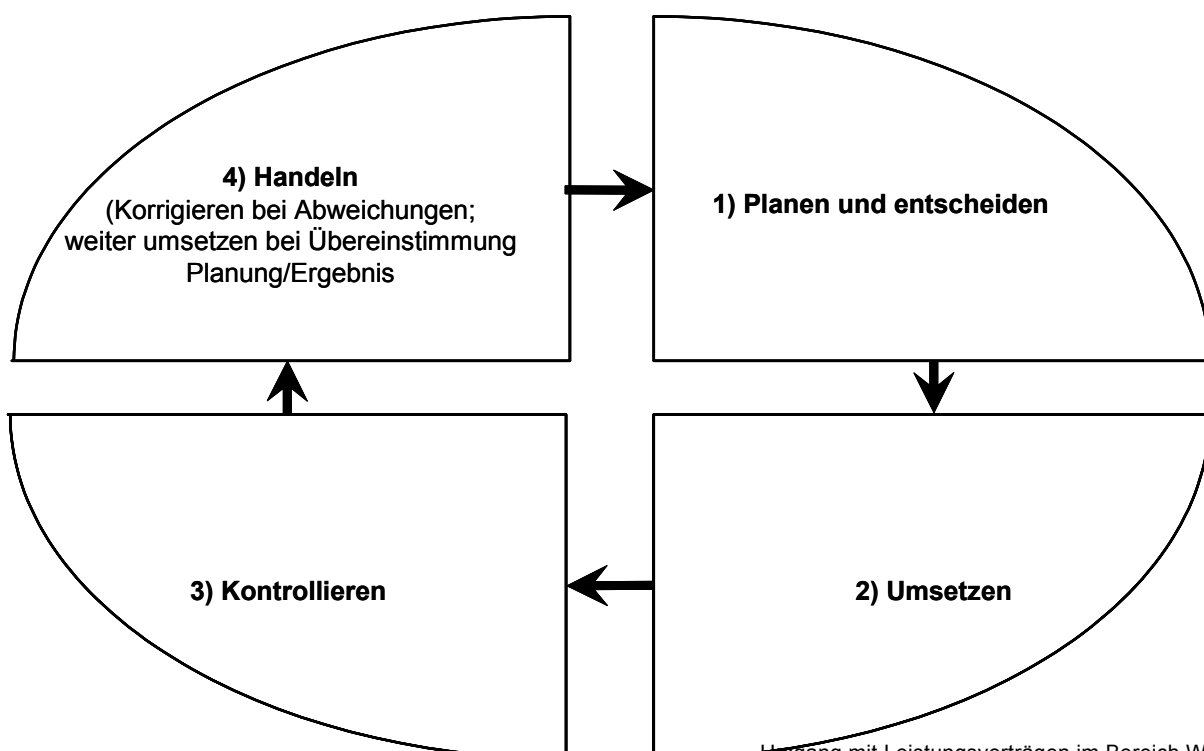
II.3 Vertragslaufzeit

Während der Vertragslaufzeit, in der Regel drei Jahre, werden die vereinbarten Leistungen durch die Wohnheime erbracht und durch den Geldgeber finanziert.

Um Gewähr zu haben, dass die Realität dem Vereinbarten entspricht, ist während der Vertragslaufzeit ein **internes und ein externes Controlling** notwendig. Der Zweck des Controllings ist zweierlei: Es soll

- sicherstellen, dass der Leistungsvertrag erfüllt wird
- die Erneuerung des Leistungsvertrags vorbereiten

Mit dem **internen Controlling** steuert das Wohnheim sich selbst: Die erbrachten Leistungen und das Leistungsguthaben müssen mit dem tatsächlichen Aufwand abgeglichen werden. Aufgrund periodischer Vergleiche des Budgets mit dem tatsächlichen Finanzhaushalt, aber auch aufgrund periodischer Vergleiche der tatsächlich erbrachten Leistungen mit den im Leistungsvertrag vorgesehenen Leistungen sollen Abweichungen frühzeitig erkannt und Korrekturmaßnahmen ergriffen werden. Grundlage dieses Steuerns ist der klassische Controlling-Regelkreis: Der Start dieses Regelkreises besteht immer in Zielvereinbarungen: Es muss geplant und entschieden werden. Dieser Phase folgt die Umsetzung. Darin eingebettet sind systematische Kontrollen (z.B. der Kosten, der Erträge, der Qualitäten, der Leistungen). Ergeben diese Kontrollen Abweichungen von den Planungen, dann muss korrigiert werden (z.B. auf der Kostenseite, bei den Erträgen, bei den Qualitäten, auf der Leistungsebene). Stimmen Kontrollergebnisse mit den Zielen überein oder bewegen Kontrollergebnisse sich innerhalb von Zielbandbreiten, dann kann weiter wie geplant umgesetzt werden; Korrekturen sind nicht notwendig.



Am Beispiel einer Leistung „Therapie“ ist dieser Controlling-Regelkreis unten in tabellarischer Form illustriert.

1. Quartal 200x

Leistungsebene			
geplante Leistungen	erbrachte Leistungen	Abweichung	Entscheid
4 Therapiesitzungen pro Monat	5 Therapiesitzungen pro Monat	plus 3 Therapiesitzungen	a) zusätzliche Kostengutsprachen bei Krankenkasse einholen b) <i>Eigenfinanzierung durch Klient</i> c) Verzicht auf weitere Therapien
100	120	plus 20	
Budget	tatsächlich benötigt	Abweichung	Entscheid
Finanzielle Ebene			

1. Quartal 200x

2. Quartal 200x (nach Entscheid b) Eigenfinanzierung durch Klient)

Leistungsebene			
geplante Leistungen	erbrachte Leistungen	Abweichung	Entscheid
4 Therapiesitzungen pro Monat			
140			
Budget	tatsächlich benötigt	Abweichung	Entscheid
Finanzielle Ebene			

2. Quartal 200x

Das **externe Controlling** wird durch den Geldgeber oder durch eine von ihm beauftragte unabhängige, externe Stelle durchgeführt. Grundlage ist eine systematische Berichterstattung des Wohnheims zur Erfüllung des Leistungsvertrags. In einfachster Form kann dies mit Jahresberichten geschehen, in komplexerer Form können differenzierte Reportingberichte dem Geldgeber als Datengrundlage dienen. Gestützt auf die externen Controllingergebnisse kann der Finanzgeber zur Erfüllung des Leistungsvertrags bei Bedarf Anpassungen oder verbindliche Vorgaben fordern. Voraussetzung ist, dass die entsprechenden Rechtsgrundlagen bestehen.

¶ Hinweise auf das Controlling: Wichtige Kernfragen zur Steuerung

Bei der Gestaltung des **internen Controllings** ist zu fragen:

- Werden die vereinbarten Leistungen gemäss Leistungsvertrag erbracht?
- Reichen die dazu zur Verfügung gestellten Finanzen?
- Wenn Abweichungen auftreten: Welches sind die Ursachen?
- Wenn Korrekturmaßnahmen notwendig werden: Welche Korrekturmaßnahmen müssen ergriffen werden und wer muss darüber beschliessen?

Bei der Gestaltung des **externen Controllings** ist zu fragen:

- Ist vereinbart, welche formalen und inhaltlichen Anforderungen die Berichterstattung an den Finanzgeber erfüllen muss?
- Ist vereinbart, dass der Geldgeber über die Berichterstattung hinaus weitere Controllingmaßnahmen ergreifen darf, z.B. Revisionen, Inspektionen, Audits oder Augenschein vor Ort?

II.4 Vertragserneuerung

Ein Leistungsvertrag hat stets eine klar vereinbarte Laufzeit. Unabhängig von der Verlängerungsklausel obliegt es dem Wohnheim, rechtzeitig für Anpassungen des Leistungsvertrags zu sorgen.

Idealerweise wird ein Leistungsvertrag ein Jahr vor seinem Ablauf im Hinblick auf seine Erneuerung grundsätzlich überprüft. Auf diesen Zeitpunkt hin sind sämtliche Klauseln systematisch zu hinterfragen ob sie noch aktuell und zweckmässig sind. Weiter ist zu fragen, ob diese Klauseln vollständig sind. Und es ist sicherzustellen, ob die absehbaren Entwicklungen angemessen berücksichtigt sind. Im Wesentlichen muss also zur Vorbereitung der Vertragserneuerung wieder die Basis bereitgestellt werden – womit sich der Kreislauf schliesst.

¶ Hinweise auf die Vertragserneuerung: Wichtige Kernfragen

- Hat der Leistungsvertrag eine Verlängerungsklausel (z.B. stillschweigende Erneuerung um ein Jahr, wenn nicht sechs Monate vor Ablauf gekündigt; oder: läuft auf jeden Fall aus und muss für eine Weiterführung neu verhandelt werden)?
- Wenn es Abweichungen gibt: Können diese plausibel nachgewiesen und deren Ursachen benannt werden?
- Besteht Klarheit über die Massnahmen, die beim Vorliegen von Abweichungen zu treffen sind? Es bestehen dazu immer zwei Handlungsoptionen: Handlungsoption 1: Entweder muss der Leistungsvertrag angepasst werden. In diesem Fall sind die notwendigen Fakten und das Argumentarium zu erarbeiten. Handlungsoption 2: Oder die Leistungserbringung muss in der Menge und der Qualität angepasst werden. In diesem Fall müssen Massnahmen zu einer vertragskonformen Leistungserbringung ergriffen werden.
- In welche Richtung wird sich das Wohnheim in der kommenden Vertragsperiode voraussichtlich weiterentwickeln. Wird es wachsen, schrumpfen, Veränderungen im Leistungsangebot oder im Leistungsumfang vornehmen? Wird es mit zusätzlichem oder mit abnehmendem Aufwand konfrontiert sein? Zur Beantwortung dieser Fragen müssen Umfeldentwicklungen vorweggenommen werden. Methodisch geschieht dies idealerweise durch eine Strategieentwicklung gemäss QM-System.
- Sind die Grundlagen der aktuellen Vertragsperiode auch für die kommende Vertragsperiode gültig? Falls nein: Wie muss der Leistungsvertrag dann angepasst werden? Auch hier gilt es, Fakten und Argumentarium für die Verhandlung der Vertragserneuerung bereitzustellen.

III. Struktur von Leistungsverträgen

Der Leistungsvertrag ist das Ergebnis der Verhandlungsphase. Leistungsverträge haben eine Struktur. Sie müssen verständlich, nachvollziehbar und kohärent (= „einen roten Faden haben“) sein. Ein Leistungsvertrag kann folgende Kapitel beinhalten:

- Rechtsgrundlagen
- Leistungen
- Finanzierung
- Spezielle Regelungen
- Controlling
- Dauer
- Anpassungen
- Streitigkeiten / Schlichtung

1. Rechtsgrundlagen

In einem ersten Kapitel wird festgehalten, auf welchen Grundlagen ein Leistungsvertrag beruht. In der Regel wird unterschieden in Grundlagen des Bundes, Grundlagen der Kantone (und eventuell Gemeinden) sowie in Grundlagen der Institution.

- 1.1 Zu den Grundlagen auf Bundesebene zählen insbesondere entsprechende Artikel des Invalidenversicherungsgesetzes (IVG), der Verordnungen sowie die Kreis- und Rundschreiben des BSV.
- 1.2 Kantonale Grundlagen umfassen zutreffende Artikel aus dem Behindertengesetz des Kantons oder aus analogen bzw. entsprechenden gesetzlichen Grundlagen mit den jeweiligen Verordnungen und Richtlinien etc.; weitere Grundlagen sind kantonale Rahmenvereinbarungen mit Wohnheimen sowie kantonale Bedarfsplanungen.
- 1.3 Grundlagen seitens der Institution sind Statuten, Stiftungsurkunde, Leitbild, Betriebs- und Betreuungskonzept, eventuell andere oder weitere Konzepte.
- 1.4 Bezieht ein Wohnheim finanzielle Beiträge von Krankenversicherern, so sind die entsprechenden Grundlagen des Krankenversicherungsgesetzes (KVG) und der relevanten Verordnungen, Richtlinien etc. als Grundlage ebenfalls zu benennen.

2. Leistungen

In diesem Kapitel sind alle Leistungen spezifiziert, zu deren Erbringung sich die Institution verpflichtet. Gleichzeitig ist hier das Recht der Institution zur Beanspruchung der vereinbarten Finanzierung verbrieft. Im Einzelnen sollten diese Spezifikationen umfassen

- 2.1 einen Beschrieb der Zielgruppe bzw. der Zielgruppen, für welche die Institution die Leistungen erbringt;
- 2.2 eine präzise Beschreibung der Art und des Umfangs der Leistungen sowie der Rahmenbedingungen, unter denen diese Leistungen erbracht werden;
- 2.3 zu jeder Leistung oder jedem Leistungsbündel die Zielsetzungen, die Qualitätsstandards und die Wirkungen der Leistungen.

3. Finanzierung

In diesem Kapitel des Leistungsvertrags ist festgehalten wie und in welcher Höhe die in Kapitel 2 spezifizierten Leistungen finanziert werden. Im Einzelnen ist zu vereinbaren:

- 3.1 Die Art der Finanzierung. Handelt es sich um Beiträge der IV, um Ergänzungsleistungen, um kantonale Beihilfen? Handelt es sich um Betriebsbeiträge, um Baubeiträge, um Beiträge an andere als an bauliche Investitionen, um Beiträge an Projekte, an Forschungsleistungen, an Aus-, Fort- oder Weiterbildungen etc.?
- 3.2 Die Höhe der Beiträge, differenziert soweit zweckmässig
- 3.3 Die Fälligkeiten bei der Auszahlung der Beiträge
- 3.4 Anrechenbarkeit anderer Finanzquellen (z.B. Beiträge von Mitfinanzieren wie Gemeinden, Städte, Zweckverbände; selbst erarbeitete Mittel)
- 3.5 Bandbreite, innerhalb derer das Wohnheim in der Bewirtschaftung autonom ist und Verwendung des Betriebsergebnisses innerhalb bzw. ausserhalb dieser Bandbreite

4. Spezielle Regelungen

Häufig tritt der Fall ein, dass spezielle Regelungen Leistungserbringung und Leistungsfinanzierung beeinflussen. Die dazu notwendigen Vereinbarungen können in einem speziellen Kapitel formuliert werden. Beispiele solcher spezieller Regelungen betreffen

- das Qualitätsmanagement
- das Vorhandensein oder Sicherstellen von Versorgungs- oder Verbundregionen
- die Koordination der Leistungserbringung mit anderen Wohnheimen
- allfällige Aufnahmepflichten
- die Teilnahme an bestimmten Projekten (die im Leistungsvertrag explizit aufzuführen sind)
- die fachliche Begleitung und Beratung sowie Supervisionen
- das Erbringen von Eigenleistungen

5. Controlling

Über das Controlling soll die Erfüllung des Leistungsvertrags gelenkt werden. Lenken bedeutet in diesem Zusammenhang steuern und regeln; regeln bedeutet kontrollieren und korrigieren. Institutionsintern und –extern soll sichergestellt werden, was wann durch wen zu kontrollieren ist und wer was wann zu korrigieren hat. Vereinbarungen zum Controlling umfassen drei Punkte:

5.1 das institutionsinterne Controlling. Zu vereinbaren ist

- ¶ Was (= welche Leistungen, Prozesse, Strukturen, Ziele, Wirkungen etc.) unterliegt dem Controlling?
- ¶ Wer (= verantwortliche Stellen) ist zuständig für das Controlling?
- ¶ Welches (z.B. monatlich, quartalsweise, halbjährlich) ist der Controlling-Rhythmus?
- ¶ Welches sind die wichtigen Controlling-Termine?

5.2 das institutionsexterne Controlling. Zu vereinbaren sind dieselben Punkte wie beim internen Controlling

5.3 die Berichterstattung: Welche Daten und Informationen müssen in welcher Form bis wann an wen übermittelt werden?

5.4 Konsequenzen aus Controllingergebnissen: Was geschieht, wenn das Wohnheim einen „Gewinn“ / „Verlust“ erwirtschaftet (Abweichung von der vereinbarten Bandbreite)

6. Dauer

Es ist mit Beginn- und Enddatum zu vereinbaren, welches die Vertragsdauer ist.

7. Anpassungen

Jeder Vertrag soll bereits bei seinem Abschluss vorgeben, wie zu verfahren ist, wenn der Vertrag angepasst oder im Extremfall aufgelöst werden soll. Wenn nicht entsprechende und unmissverständliche gesetzliche Vorgaben vorliegen, ist es immer empfehlenswert zu vereinbaren

7.1 wann bzw. in welchen Fällen, bei Auftreten welcher Ereignisse, von den beiden Vertragsparteien Anpassungen oder gar die Auflösung des Vertrags beantragt oder gefordert werden kann;

7.2 welches das Verfahren (= Vorgehen) bei Anpassung bzw. Auflösung des Vertrages ist.

8. Streitigkeiten / Schlichtung

Schliesslich muss jeder Vertrag das anwendbare Recht und das Vorgehen im Fall von Streitigkeiten festlegen. Das Vorgehen kann differenziert werden in Fälle

8.1 bei Nichterbringen der Leistungen

8.2 bei nicht vertragsgemässer Erbringung der Leistungen

8.3 bei Nichtfinanzierung

8.4 bei nicht vertragsgemässer Finanzierung der Leistungen

8.5 bei sonstigen Verletzungen der vertraglichen Vereinbarungen

¶ Hinweise zur Struktur eines Leistungsvertrags: Darauf ist inhaltlich zu achten

Rechtsgrundlagen: Der rechtliche Rahmen muss abgesichert sein; es muss klar sein, wozu der Bund, der Kanton, die Kommune oder andere Geldgeber grundsätzlich verpflichtet sind und wozu das Wohnheim grundsätzlich verpflichtet ist.

Leistungen: Nochmals, weil es so wichtig ist. Bei der Spezifikation der Leistungen ist darauf zu achten, dass zu detailliert definierte Leistungen den administrativen Aufwand ins Uferlose anwachsen lassen können. Umgekehrt beinhalten zu generell definierte Leistungen die Gefahr, dass das Wohnheim Leistungen erbringt, die nicht mehr finanziert werden, da ein grosser Ermessensspielraum besteht und die Vertragspartner darin gegensätzliche Positionen einnehmen können. Dem Detaillierungsgrad ist in den Vertragsverhandlungen gleich viel Gewicht beizumessen wie der Transparenz der aktuellen Situation.

Finanzierung: Direkt abhängig vom Detaillierungsgrad der Leistungsspezifikation ist der Detaillierungsgrad der Regelungen zur Finanzierung. Pauschalbeiträge verursachen den geringsten administrativen Aufwand. Ein 10-seitiger Katalog darüber, welche Leistungsarten in welchem Umfang

finanziert werden, hat entsprechend aufwendige und komplexe Erfassungs- und Abrechnungssysteme zur Folge.

Spezielle Regelungen: Spezielle Regelungen erlauben den Vertragspartnern auf wohnheimspezifische Besonderheiten Rücksicht zu nehmen oder allgemeingültige Vorgaben festzulegen. An dieser Stelle kann auch die Höhe der Eigenleistungen vereinbart werden.

Controlling: Ideal ist ein Controlling, wenn es im Rahmen der Tagesarbeit ohne zeitlichen Mehraufwand vorgenommen werden kann. Besteht beispielsweise eine Förderplanung oder eine Integrierte Betreuungsplanung, dann kann das Controlling der Betreuungsleistungen auf dieser Basis durch eine einfache periodische Zusammenfassung und Auswertung vorgenommen werden.

Dauer: Auch hier nochmals. Drei Jahre sind eine ideale Dauer. Dieses Zeitfenster lässt genügend Raum und Abstand, um die Vertragserfüllung mit dem notwendigen Abstand vom oftmals hektischen Tagesgeschehen evaluieren zu können.

Anpassungen: Damit beide Vertragspartner gegen unvorhersehbare Veränderungen ausserhalb ihres Einflussbereiches geschützt sind, muss eine Anpassungsklausel bestehen.

Streitigkeiten / Schlichtungen: Streitigkeiten können nie ganz ausgeschlossen werden. Deshalb muss zumindest das Vorgehen im Fall von Streitigkeiten festgelegt sein, um sich bei Schlichtungen im Streitfall voll auf den Inhalt konzentrieren zu können.

IV. Emotionen im Zusammenhang mit Leistungsverträgen

Leistungsverträge rufen Emotionen hervor: Einerseits werden Ängste und Bedenken geweckt (Angst vor Messbarkeit, Vergleichbarkeit, Unmenschlichkeit, Leistungsdruck, Abhängigkeit von Geld, Finanzen als alleiniger Massstab für die Güte der Arbeit in Wohnheimen etc.). Umgekehrt können aber auch Energien freigesetzt werden. Mit klaren Rahmenbedingungen auf der Leistungs- und auf der Finanzseite, mit klaren Aufträgen was zu tun ist und was erreicht werden soll, mit klaren Grenzen etc. können Ressourcen gezielt und konzentriert genutzt werden. Die Gefahr von Verzettlung sinkt.

Dem Umgang mit diesen Emotionen, die häufig als Widersprüche wahrgenommen werden, kommt eine hohe Bedeutung zu, wenn die positiven Wirkungen von Leistungsverträgen realisiert werden sollen. Deshalb kann empfohlen werden, im Vorfeld von Leistungsvereinbarungen innerhalb eines Wohnheims offen darüber zu informieren und unter Einbezug möglichst vieler MitarbeiterInnen und Führungskräfte die Emotionen, die im Zusammenhang mit dem Begriff „Leistungsvereinbarung“ geweckt werden, zu thematisieren. Dies kann in der Form interner Diskussionen im Rahmen der gewohnten Reflexionen oder Teamgespräche geschehen. Dies kann aber auch an einem Halbtage in der Form interner Weiterbildungen oder Mitarbeiterstage geschehen – beispielsweise nach folgendem Muster:

1. Brainstorming zur Frage: welche Emotionen löst das „Reizwort Leistungsvertrag“ bei mir persönlich aus?
2. Zusammentragen und bündeln der geäußerten Emotionen
3. Themenbildung zu den Emotionen und Priorisierung der Themen
4. Kleingruppenarbeiten zu den wichtigsten Themen zur Beantwortung der Frage: Was sollten wir tun, um die positiven Energien, die in diesem Thema liegen, nutzen zu können?
5. Präsentation der Ergebnisse und internes Vereinbaren von Aktivitäten, Haltungen oder Vorgehensweisen.

Mit diesem 5-Schritt ist sichergestellt, dass Leistungsverträge nicht blindlings verhandelt und abgeschlossen werden, sondern bewusst und in voller Kenntnis auch der emotionalen Seite.

¶ Hinweise zum punktuellen Umgang mit Emotionen: Wissen und Erfahrung sind notwendig

Sollten die Geldgeber die Leistungen verschiedener Institutionen auf der Basis der abgeschlossenen Leistungsverträge miteinander vergleichen, dann müssen allfällige Unterschiede rechtzeitig vor der Verhandlungsphase kommuniziert und in der Vertragserneuerungsphase begründet und verhandelt werden. Die Aufnahme einer diesbezüglichen Klausel in den Leistungsvertrag ist empfehlenswert, um hier emotionale Spannungen zu vermeiden.

Wenn Leistungen und Finanzen unterschiedlicher Wohnheime miteinander verglichen werden, dann muss sichergestellt sein, dass Gleiches mit Gleichem verglichen wird. Mangels eines einheitlich für alle Wohnheime geltenden Leistungskatalogs ist diese Vergleichbarkeit derzeit nicht gewährleistet. Deshalb ist das Festlegen von Übergangsfristen empfehlenswert, indem beispielsweise vereinbart wird, dass eine erste Vertragsperiode dem Sammeln von Erfahrungen dient, dass auf Basis der gesammelten Erfahrungen ein gültiger Leistungskatalog und auch gültige Raster zur Erfassung des Leistungsumfangs definiert werden und dieser dann die Grundlage für Vergleiche zwischen den Wohnheimen dient. Dieses Konzept hat den Vorteil, dass die Zusammenarbeit zwischen Wohnheim und Geldgeber, aber auch die Zusammenarbeit der Wohnheime untereinander intensiver wird und darüber hinaus qualitative Verbesserungen für BewohnerInnen erreicht werden können (z.B. keine Kündigungen mehr infolge hoher Betreuungsintensität).

Beim Reizwort „Benchmarking“ immer darauf achten, dass nicht „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden. Nur wenn Gleiches mit Gleichem verglichen wird, dann können zweckmässige Schlüsse aus Vergleichen gezogen werden. Dies gilt für ein Benchmarking über die Zeit ebenso wie für ein Benchmarking zwischen Organisationseinheiten (z.B. innerhalb eines Wohnheims zwischen Bereichen oder Gruppen) und zwischen Organisationen (z.B. Behindertenwohnheime untereinander oder Behindertenwohnheime mit Alterswohnheimen).

Wenn aufgrund von „Reizwörtern“ wie Benchmarking, Balanced Scorecard, Messung, Standardisierung oder anderen Emotionen geweckt werden, dann ist generell folgendes Verhalten empfehlenswert:

- tief durchatmen und alle Meinungen, Gefühle, Erklärungsversuche etc. entgegennehmen und aufschreiben
- sich schlau machen, was diese Reizwörter sachlich-fachlich exakt bedeuten
- ermitteln, wer präzise mit welchen Reizwörtern was bezweckt
- Auswirkungen auf das eigene Wohnheim im Sinne von „what-if“ sachlich durchdenken, im Leitungsteam besprechen und die Ergebnisse allen MitarbeiterInnen kommunizieren

Grundsätzlich sollte der Abschluss eines Leistungsvertrages nicht dazu führen, dass ein Wohnheim in seiner finanziellen Ausgangslage schlechter gestellt wird als vor Abschluss eines Leistungsvertrages. Deshalb ist Transparenz vor Beginn der Vertragsverhandlungen notwendig.

Zum Teil mag die oftmals beobachtbare Emotionalität im Zusammenhang mit Leistungsverträgen in Wohnheimen auch darauf zurückzuführen sein, dass zurzeit nur wenig oder gar keine Erfahrungen und keine Erfahrungszahlen in den Strukturen eines Leistungsvertrages vorliegen. Diese Emotionalität wird nach einer ersten Vertragsperiode von drei Jahren an Bedeutung verlieren, wenn Vertragserneuerungen auf Basis von Erfahrungszahlen vorgenommen werden können.

Auch wenn es sich bei sozialpädagogischen und pflegerischen Leistungen nicht um physisch greifbare Produkte handelt, bestehen heute geeignete Instrumente und Verfahren, um die Werthaltigkeit und die Wirksamkeit dieser Dienstleistungen zum Ausdruck zu bringen. Bezogen auf die Betreuungsleistungen kann auf Leistungserfassungs- und Abrechnungssysteme wie das BESA oder andere zurückgegriffen werden. Es können aber auch MitarbeiterInnen-Qualifikationen, Zielvereinbarungs- und Standortgespräche mit den BewohnerInnen oder Ergebnisse einer Integrierten Betreuungsplanung beigezogen werden.

Leistungsverträge erweitern den „unternehmerischen“ Handlungsspiel in Wohnheimen; die Autonomie der Wohnheimleitungen steigt. Eine grössere Autonomie erfordert andererseits aber auch vermehrte Steuerung: Kostenkontrolle, Vollkostenrechnungen (insbesondere bei den Personalkosten), Ertragskontrolle (z.B. bei der Belegung), das Führen von „Reservekonti“ sowie ein erweiterter Handlungsspielraum in der Verwendung finanzieller Ressourcen können Verunsicherungen hervorrufen. Der Betreuungs- und Pflegeaufwand muss in Zahlen gefasst werden. Auch das kann zu Beginn emotional belastend wirken. Als Handlungsempfehlung beim Auftreten emotionaler Belastungen angesichts dieses betriebswirtschaftlichen Anforderungsprofils bietet sich ein strukturierter, regelmässiger und eventuell moderierter Erfahrungsaustausch zwischen den betroffenen Wohnheimleitungen an – eine Verbandsaufgabe par excellence.