

Zeitschrift: Zeitschrift für öffentliche Fürsorge : Monatsschrift für Sozialhilfe : Beiträge und Entscheide aus den Bereichen Fürsorge, Sozialversicherung, Jugendhilfe und Vormundschaft

Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe

Band: 87 (1990)

Heft: 12

Artikel: Management in der Sozialverwaltung

Autor: Güntert, Bernhard

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-838505>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 19.02.2025

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

Management in der Sozialverwaltung

Bernhard Güntert, Interdisziplinäres Forschungszentrum für die Gesundheit, St. Gallen. Referat Weiterbildungskurs in Interlaken (11.–13. Oktober 1990)

1. Management – ein schillernder Begriff

Der Begriff «Management» wird im Bereich öffentlicher und vor allem sozialer Institutionen noch nicht häufig verwendet. Die deutschsprachigen Begriffe Führung – im Sinne der Menschenführung und Arbeitsorganisation – und Verwaltung – im Sinne der finanziellen Führung, der Budgetierung und Kontrolle – sind schon eher anzutreffen. Diesen Begriffen haften, im Gegensatz zum Begriff «Management», weniger negative und unsoziale Aspekte an.

Mit dem aus dem englischen Sprachraum stammenden Begriff «Management» werden häufig andere Begriffe assoziiert, wie: Gewinnerzielung oder gar Gewinnmaximierung, Umsatzsteigerung, Werbung und Schaffung neuer Bedürfnisse, Produktivitätssteigerung, Effizienzsteigerung, Rationalisierung, Automatisierung, usw.

Alles Begriffe, die nicht oder nur schlecht in den Bereich der Sozialverwaltung passen und daher häufig ein Grund sind, den Begriff «Management» und die Anstrengungen, das Management zu verbessern, abzulehnen.

Allerdings kann seit einiger Zeit beobachtet werden, dass sich der Begriff «Management» auch in öffentlichen und sozialen Institutionen mit Erfolg durchsetzt. Sind die Vorurteile noch berechtigt? Oder was heisst «Management» nun wirklich?

Es ist nicht möglich, den Begriff «Management» eindeutig zu definieren. Ein Blick in die betriebswirtschaftliche Literatur zeigt, dass unzählige Definitionen existieren. Die meisten Autoren setzen bei Managementfunktionen an und definieren den Begriff etwa wie folgt:

Management = Planen, Disponieren, Entscheiden, Kommandieren,
Organisieren, Führen, Motivieren, Ziele setzen,
Kontrollieren, Budgetieren usw.

Da eine abschliessende Aufzählung derartiger Managementfunktionen nicht möglich ist, soll hier eine abstraktere Definition gewählt werden. In Anlehnung an Prof. Ulrich und das von ihm entwickelte St. Galler Management-Modell wird Management verstanden als:

– Gestalten, Lenken und Entwickeln von zweckorientierten, sozialen Systemen.

Inhaltlich lässt diese abstrakte Definition natürlich sehr viel Spielraum, und tatsächlich hat sich in den letzten 40 Jahren auch sehr vieles verändert. Eindimensionale Zielsetzungen wie Gewinnmaximierung oder Maximierung der Produktivität (Taylor) sind längst einem vieldimensionalen Zielbündel gewichen. Der produktionsorientierte Aufbau der Unternehmungen wurde von kunden- bzw. klientenorientierten Strukturen abgelöst. Kundenwünsche und Bedürfnisse werden nicht mehr als Störungen, sondern als Zweck gese-

hen. Mitarbeiter sind nicht mehr nur ein alternativer Produktionsfaktor, ihnen wird heute ein Selbstwert zuerkannt, und man ist sich bewusst, dass ein langfristiges Überleben der Institution nur aufgrund eines aktiven Engagements der Mitarbeiter möglich ist. Die autoritäre Führung musste daher, jedenfalls in vielen Fällen, einem partizipativen Führungsstil Platz machen. Selbstorganisation und Autonomie kleiner Einheiten sind heute keine leeren Schlagworte mehr.

An die Stelle des lange Zeit vorherrschenden mechanistischen oder konstruktivistischen Weltbildes sind, nicht zuletzt als Folge der New-Age-Bewegung, evolutionäre, systemische Vorstellungen getreten.

Natürlich findet man, wie überall, noch Vertreter der alten Linie. Doch handelt es sich dabei, wie verschiedenste Untersuchungen über erfolgreiche Unternehmungen gezeigt haben, um – etwas überspitzt ausgedrückt – fossile Überreste einer ausgestorbenen Spezies.

Interessant in unserem Zusammenhang ist vielleicht die Beobachtung, dass traditionelle Managementauffassungen vor allem noch in der staatlichen Verwaltung anzutreffen sind. Wie wir noch sehen werden, ist dies eine mögliche wichtige Konfliktursache zwischen Verwaltung und Sozialverwaltung und vielleicht mit ein Grund, dass dem Begriff «Management» noch mit soviel Vorurteilen begegnet wird.

Allerdings muss ganz klar festgehalten werden, dass trotz dem neuen humaneren Gesicht des Managements Effizienz- und Effektivitätsüberlegungen nach wie vor eine bedeutungsvolle Rolle spielen.

2. Managementprobleme und -konflikte in der Sozialverwaltung

Verschiedene Gespräche mit Mitarbeitern von Sozialverwaltungen und Behörden, die Durchsicht mehrerer Berichte über diesen Bereich und die Erfahrung aus Beratungsprojekten in angrenzenden Bereichen, vornehmlich in Spitälern, haben gezeigt, dass soziale Arbeit alles andere als konfliktfrei ist und häufig strukturelle Gründe für Konflikte vorliegen. Immer wieder wurde auf die Pufferfunktion der Mitarbeiter von Sozialverwaltungen zwischen den sehr individuellen Wünschen und Bedürfnissen der Klienten und den starren Strukturen und standardisierten Prozessen der Verwaltung hingewiesen.

Sozialarbeiter und Berater, aber auch Ärzte und Pflegepersonal sehen sich auf der einen Seite den vielfältigen Forderungen, Wünschen und Bedürfnissen der Klienten ausgesetzt. Auf dieser Seite waren in den vergangenen Jahren grosse Veränderungen zu verzeichnen. Klienten und Patienten sind heute nicht mehr dieselben wie noch vor wenigen Jahren. Heute hat man es meist mit selbstbewussten, gut informierten und fordernden Personen zu tun, die sich als Partner verstehen und ernst genommen werden wollen. Hilfeleistungen werden nicht mehr einfach dankbar entgegengenommen. Heute weiss man, dass ein (Rechts-)Anspruch besteht. Behörden und Institutionen werden darauf verpflichtet.

Eine derartige Klientel erfordert flexible Arbeitsstrukturen und offene Prozesse. Soll man auf jeden Klienten individuell eingehen, so können die Dienstleistungen nicht standardisiert produziert werden.

Auf der anderen Seite werden die Mitarbeiter der Sozialverwaltungen mit den Anforderungen der Behörden konfrontiert. Diese verlangen in der Regel möglichst gleichartige, standardisierte Abläufe, welche vor allem den formalen Bedürfnissen genügen müssen. Hinzu kommt, dass vorhandene Budgets eingehalten werden müssen. Diese basieren in der Regel nicht auf den aktuellen Leistungen, sondern auf Vergangenheitswerten. Daher werden die Budgets aber der aktuellen Situation nur selten gerecht. Gesellschaftliche oder gesetzliche Veränderungen wirken sich bei den heutigen, gut informierten Klienten sehr rasch auf die Nachfrage nach Leistungen aus. Nachtragsbudgets benötigen meist mehr Zeit und erfordern von den Mitarbeitern der Sozialverwaltung einen speziellen Aufwand.

Diese Situation kann aus einem Beispiel aus dem Spitalbereich gut illustriert werden. Ärzte und Pflegepersonal betonen immer wieder, dass jeder Patient einzigartig sei. Diagnosen, Nebendiagnosen, soziales Umfeld und persönliche Fähigkeit, mit der Krankheit fertig zu werden, lassen jeden Patienten zu einem individuellen Fall werden. Damit man jedem dieser Fälle *gerecht* wird, erfordert dies offene Arbeitsprozesse, ein individuelles Leistungsangebot und eine enge Zusammenarbeit zwischen den verschiedensten spitalinternen und -externen Stellen.

Auf der Seite der Spitalverwaltung aber wird nun sehr grosses Gewicht auf eine saubere administrative Erfassung der Patienten gelegt. Schliesslich muss ja abgerechnet werden. Dies erfordert nun aber standardisierte Aufnahmeverfahren, was beispielsweise dazu führt, dass auch Notfallpatienten erst lange nach ihren Personalien und ihrer Krankenkasse befragt werden, bevor sie vom Arzt untersucht und therapiert werden. Ein Vorgang, der in der Notfallsituation vom Patienten meist nicht akzeptiert wird. Im weiteren wird von der Verwaltung erwartet, dass Ärzte und Pflegepersonal ihre Finanz- und Zeitbudgets einhalten. Um dies sicherzustellen, werden immer bessere Kontrollinstrumente eingesetzt und Abweichungen periodisch mitgeteilt. Dabei wird allerdings übersehen, dass die Aufwendungen weniger zeitabhängig, sondern eher leistungsabhängig sind. Die Inanspruchnahme von Dienstleistungen anderer Spezialisten wird häufig durch administrative Hindernisse erschwert, auch dann, wenn es im Interesse des Patienten bzw. des Kunden liegt.

Dieses Beispiel zeigt, dass zwischen den eigentlichen Leistungsanbietern im Spital und der Verwaltung Konflikte vorprogrammiert sind. Dasselbe gilt häufig auch für die Sozialverwaltung. Häufig bestehen Zielkonflikte, d.h. Verwaltungs- und Sozialarbeiter wollen Verschiedenes erreichen. Währenddem der Sozialarbeiter seinem Klienten individuell helfen will, geht es der Verwaltung häufig eher darum, die administrativen Prozesse zu erfüllen. Eine bessere Situation besteht dann, wenn man sich in der Sozialverwaltung über das Ziel einig ist. Aber auch dann findet man häufig einen Methodenkonflikt,

d.h. dass Sozialarbeiter und Verwaltung verschiedene Wege zur Zielerreichung sehen und einschlagen.

3. Konfliktbewältigung durch Management

Im Interesse einer optimalen Produktion von sozialen Dienstleistungen müssen diese Konflikte gelöst, d.h. die Gegensätze zwischen Sozialarbeiter und Verwaltung bewältigt werden. Eine Konfliktregelung – Begrenzung der Gegensätze und Eingang auf einen allgemein anerkannten Kompromiss – oder eine Konfliktunterdrückung genügt nicht, um Klienten und Mitarbeiter zufriedenzustellen. Die Klienten, die in der heutigen Gesellschaft gewohnt sind, Unmut und Unzufriedenheit lautstark zu äussern, können Sozialverwaltungen in schwierige Probleme bringen. Kundenorientierung ist somit heute auch für die Produktion und Verwaltung sozialer Dienste unabdingbar. Ohne eine derartige Ausrichtung können sich aber auch die Mitarbeiter der Sozialverwaltungen nicht aus dem Spannungsfeld zwischen Klienten und Administration lösen. Um die benötigten sozialen Dienste aber auch in Zukunft noch sicherstellen zu können, müssen jedoch neue Mitarbeiter gewonnen und bisherige im Beruf behalten werden. Dazu ist es notwendig, die Arbeitssituation zu verbessern und die Attraktivität der Sozialverwaltung zu steigern. Die heutige, häufig konfliktäre Situation ist dazu aber nicht geeignet.

Management, verstanden als Gestalten, Lenken und Entwickeln von zweckorientierten sozialen Systemen, kann zur Konfliktbewältigung beitragen. Die Aufgabe des Gestaltens besteht darin, personelle und materielle Ressourcen auszuwählen und zu Komponenten eines handlungsfähigen Systems zu machen. Gestalten als Managementfunktion bedeutet daher das gedankliche Entwerfen eines Modells des Systems, in dessen Rahmen sich die Aktivitäten zur Zweckerreichung abspielen sollen. Mit Hilfe organisatorischer Massnahmen, z.B. der Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, der hierarchischen Einordnung, der Zuweisung von Ressourcen, der Einführung von Kontrollen usw., werden die einzelnen Systemkomponenten im Interesse der Zweckerreichung eingeschränkt.

Unter Lenkung versteht man die Zielbestimmung und das Festlegen, Auslösen und Kontrollieren zielgerichteter Aktivitäten. Da diese nicht durch das System als solches, sondern durch die Mitarbeiter erbracht werden, ist das Objekt des Lenkens letztlich immer der einzelne Mitarbeiter bzw. sind es Mitarbeitergruppen. Durch Standardisierung der Prozesse und Automatisierung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben können Lenkungssysteme entwickelt werden, die eine Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten fördern und die Notwendigkeit eines ständigen Eingreifens reduzieren.

Allerdings geschieht dies häufig auf Kosten der Flexibilität. Bezieht man nämlich die Dimension der Zeit mit ein, so wird deutlich, dass sich zweckorientierte soziale Systeme wie z.B. Sozialverwaltungen nicht in einem Male aufgrund eines Planes «machen» lassen und sich danach nicht mehr verändern. Die Erfahrungen aus dem Bereich der Sozialverwaltungen zeigen, dass

diese einem raschen Wandel unterliegen und diesen Veränderungen laufend angepasst werden müssen. Gestalten und Lenken von Sozialverwaltungen müssen daher in einem langfristigen Entwicklungsprozess gesehen werden. Voraussetzung für ein sinnvolles und konfliktlösendes Gestalten, Lenken und Entwickeln von Sozialverwaltungen sind:

1. eine möglichst weitgehende Zielharmonie zwischen den verschiedenen Beteiligten und
2. ein partizipatives Vorgehen, d.h. ein partnerschaftliches Zusammenarbeiten bei der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Systems.

Leider sind wir davon in der Praxis allerdings noch weit entfernt.

4. Gutes Management in der Sozialverwaltung

Bis jetzt wurde der Begriff Management geklärt, auf Managementprobleme in der Sozialverwaltung hingewiesen und ein bewusstes Management als geeignete Methode zur Konfliktbewältigung dargestellt. Aber was heisst nun eigentlich gutes Management in der Sozialverwaltung? Was tut ein guter Manager in der Sozialverwaltung? Zum Schluss soll auf diese Frage eingegangen und sollen daraus einige konkrete Handlungsanweisungen abgeleitet werden.

Ein grosser Teil der Managementforschung der letzten Jahre beschäftigt sich mit der Frage nach gutem Management. Anfang der 90er Jahre sorgte eine Publikation zweier McKinsey-Berater für Aufsehen. Peters und Waterman hatten in führenden US-Firmen nach Gründen für den Erfolg gesucht und dabei acht Erfolgsmerkmale identifiziert. Diese treffen zu einem grossen Teil auch auf öffentliche Institutionen zu und sind auch auf die Sozialverwaltung übertragbar. Diese Erfolgsmerkmale sollen kurz beschrieben werden.

1. Primat des Handelns

Erfolgreiche Institutionen handeln! Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt bei der Erstellung von Leistungen, nicht bei der internen Administration und Kontrolle. Dies muss auch für die Sozialverwaltung gelten. Ihr Zweck ist die Produktion von sozialen Dienstleistungen, beratenden und finanziellen. Dies sollte aktiv geschehen, nicht reaktiv.

2. Kundennähe

Erfolgreiche Institutionen sind nahe am Kunden. Sie pflegen direkte Kontakte ohne hinderliche Barrieren. Sie gehen auf Kundenwünsche ein. Sie sind für die Kunden da, nicht umgekehrt.

Für die Sozialverwaltung bedeutet dies, dass sie ständig versucht, sich den Kundenbedürfnissen anzupassen und das Leistungsangebot entsprechend weiterzuentwickeln. Kontaktmöglichkeiten sind möglichst offen zu gestalten, Standorte so zu wählen, dass auch soziale Schranken abgebaut werden.

3. Unternehmerischer Freiraum

Erfolgreiche Institutionen verfügen über einen unternehmerischen Freiraum, um flexibel reagieren zu können. Sozialverwaltungen sind meist eingebettet in die Strukturen der öffentlichen Hand. Daher wird häufig erwähnt, dass ein derartiger Spielraum nicht bestehe. Unternehmerische Freiräume liegen auch in der Privatwirtschaft nicht einfach vor. Abteilungen oder Tochterfirmen in Konzernen müssen sich dafür einsetzen, sie erkämpfen. Dasselbe gilt für Abteilungen der öffentlichen Hand. Unternehmerische Freiräume sind notwendig, um kundennah und flexibel handeln zu können. Sie müssen aber erst erkämpft und dann auch genutzt werden. Stellen sich erstmals Erfolge ein, so wird auch die Administration nicht abgeneigt sein, gewisse Freiräume zu gewähren.

4. Produktivität durch Menschen

Erfolgreiche Institutionen arbeiten mit Menschen und nutzen ihr Potential. Das heisst, dass die Arbeitsabläufe eine gewisse Varietät haben müssen und nicht hochstandardisiert sein dürfen. Beispiele aus der Industrie zeigen dies deutlich (z.B. Experimente mit Arbeitsgruppen bei Volvo). Dasselbe gilt aber auch für die Sozialverwaltung. Standardisierte Abläufe sind für Mitarbeiter und Klienten unbefriedigend. Standardisierung heisst immer auch Einschränkung der Kreativität.

5. Sichtbar gelebtes Wertsystem

Erfolgreiche Institutionen leben vor, was sie für richtig halten. Exponenten der Institutionen sind greifbar und können daher als Vorbilder dienen. Dies gilt auch für Sozialverwaltungen. Wird beispielsweise bei Beratungen immer wieder auf die sparsame Nutzung von Ressourcen hingewiesen, so muss dies auch in der Sozialverwaltung selbst sichtbar werden, oder spricht man ständig von einem mündigen Klienten, der selbst entscheiden kann, so ist der Begriff der Partizipation nicht nur bezogen auf den Mitarbeiter anzuwenden, sondern eben auch auf die Klienten.

6. Fokussierung auf das angestammte Geschäft

Erfolgreiche Institutionen konzentrieren sich auf wenige Tätigkeitsbereiche. Eine allzu weite Diversifikation führt häufig dazu, dass Kenntnisse fehlen, sich Abteilungen gegenseitig konkurrenzieren, Misserfolge in Randbereichen sich auf die ganze Institution niederschlagen usw. Für die Sozialverwaltung gilt es zu bedenken, das Leistungsangebot nicht unbeschränkt auszuweiten. Vielmehr müssen sich die Sozialverwaltungen auf ihre eigentlichen Leistungen konzentrieren. Allerdings müssen sie Informationen haben über andere verfügbare Dienstleistungen im Sozialbereich. Sie müssen in der Lage sein, jederzeit eine Zusammenarbeit mit anderen Leistungserbringern im Sozial- und Gesundheitswesen sicherzustellen oder doch wenigstens den Kontakt zu vermitteln.

7. *Flexible, überschaubare Aufbauorganisation*

Erfolgreiche Institutionen haben meist eine einfache und transparente Struktur. Dies ist sowohl für den Mitarbeiter wie auch für den Klienten wichtig. Man muss wissen, wohin man sich mit welchen Fragen wenden soll, wer zuständig ist usw. Gerade im Bereich der Produktion von sozialen Diensten, in den sich verschiedene Institutionen wie Kirchen, Gemeinden, private Stiftungen usw. teilen, ist eine klare Abgrenzung der Zuständigkeiten notwendig.

8. *Straffe, lockere Unternehmensführung*

Erfolgreiche Institutionen führen situativ. Das heisst, dass sie grundsätzlich eine Partizipation der Mitarbeiter akzeptieren und unterstützen. Sie sind jedoch durchaus in der Lage, dann wenn die Zeit drängt oder Ressourcen knapp werden, einen straffen Führungsstil durchzusetzen. Gerade im Bereiche der Sozialverwaltung scheint dies unumgänglich zu sein. Es ist sicher richtig, wenn sich die Mitarbeiter um ihren einzelnen Kunden bemühen und seine Wünsche und Bedürfnisse erst nehmen. Im Interesse des Ganzen und einer effektiven Allokation der Dienste muss jedoch hin und wieder auf einen strafferen Führungsstil zurückgegriffen werden.

Neben diesen acht Merkmalen erfolgreicher Institutionen sollte man sich auch noch kurz überlegen, was eigentlich ein erfolgreicher Vorgesetzter tut. Die sogenannte «Leadership»-Forschung zeigt hier einige wichtige Ansätze auf. Im folgenden wird auf die Arbeiten von Bauers und Seashore abgestützt. Aufgrund der Analyse verschiedenster Forschungsergebnisse sind sie auf vier Dimensionen einer guten Führung gekommen. Zum Abschluss sollen diese kurz diskutiert werden.

Wichtigste Aufgabe von Vorgesetzten ist es, ihre Mitarbeiter zu unterstützen. Diese Unterstützung beinhaltet sowohl eine fachliche wie auch eine soziale Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern und eine Unterstützung ihrer Anliegen gegenüber der Institution selbst. Mit Unterstützung wird erreicht, das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters zu verbessern. Für die persönliche Arbeitssituation ist es wichtig, dass man sich ernst genommen fühlt. Diese Aufgabe erhält im Bereich der Sozialverwaltung im Zusammenhang mit dem «Burnout» der Mitarbeiter eine äusserst wichtige Bedeutung.

Eine weitere Schlüsselfunktion von Vorgesetzten ist es, die Kommunikation und Beziehungen in den Arbeitsgruppen zu fördern. Das heisst, dass auch im Rahmen der Arbeit Möglichkeiten gesucht werden müssen, um einen sozialen Austausch zu ermöglichen.

Im Bereiche der Sozialverwaltung findet man allerdings häufig nur einen oder zwei Sozialarbeiter. Als Vorgesetzter muss grosser Wert auf ihre Integration gelegt werden. Aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsweisen zum Verwaltungspersonal ist dies häufig recht schwierig, darf deswegen allerdings nicht vernachlässigt werden.

Aufgabe der Vorgesetzten ist es, die Zielsetzungen der Institution und der Abteilung ständig zu diskutieren und in der Gruppe zu klären. Ohne klare Zielvorstellungen, die auch von allen akzeptiert werden können, ist eine effiziente Produktion sozialer Dienstleistungen nicht möglich.

Eine weitere wichtige Aufgabe der Vorgesetzten liegt darin, sich für verbesserte Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter einzusetzen. Diese Verbesserung muss nicht nur in den formalen Arbeitsbedingungen wie Entlohnung, Arbeitszeiten, Ferien usw. gesucht werden. Vielmehr geht es auch darum, die konkrete Arbeitssituation innerhalb der Abteilung zu überprüfen und zu verbessern. Stichworte dazu sind etwa die Arbeitseinteilung, Koordination, Planung, Schulung usw.

Management, verstanden als Gestalten, Lenken und Entwickeln von sozialen, zweckorientierten Systemen und inhaltlich aufgefüllt mit Vorstellungen der Partizipation, der Zielvereinbarung, der Kundennähe usw., muss in der Sozialverwaltung einen festen Platz bekommen. Wird Sozialverwaltung weiterhin nur als notwendiger Zusatz zur Verwaltung der öffentlichen Hand gesehen, so wird es kaum gelingen, die Probleme der Zukunft zu lösen. Zunehmende Forderungen auf der Klientenseite und Rekrutierungsprobleme auf der Mitarbeiterseite erfordern neue Wege. Dazu ist es notwendig, die Effektivität und die Effizienz der Sozialverwaltung zu verbessern, ohne aber die Qualität für Klienten und Mitarbeiter zu reduzieren. Management kann dazu ein Beitrag sein.

Juristische Aspekte der Kürzung von Krankenkassenbeiträgen bei Grobfahrlässigkeit. II. Teil **(s. ZöF Nr. 11/90)**

von Dr. iur. Franz Schön, Gerichtsschreiber am Eidg. Versicherungsgericht, Luzern

Im übrigen bestimmt sich der Kürzungssatz grundsätzlich allein nach dem Verschulden des Versicherten. Als obere Grenze hat sich im IV-Bereich praxisgemäss eine Kürzung von 50% herausgebildet. Sie findet etwa Anwendung, wenn die Invalidität einzig durch den Alkoholismus verursacht worden ist und keine mildernden Faktoren berücksichtigt werden können. In andern Fällen grobfahrlässiger Herbeiführung beträgt der Richtsatz etwa 20% bis 30%.

Als mildernde und den Kürzungssatz bestimmende (nicht aber die bereits bejahte Grobfahrlässigkeit ausschliessende) Umstände werden beispielsweise berücksichtigt:

- unglückliche Jugend und zwei gescheiterte Ehen (unveröff. Urteil O. vom 7. Oktober 1986: Kürzung der IV-Rente wegen Alkoholmissbrauch vom Eidg. Versicherungsgericht von 50% auf 30% herabgesetzt);
- geringe Einsichtsfähigkeit und Willenskraft, Schmerzsyndrom (unveröff. Urteil M. vom 31. Dezember 1987: Kürzung der IV-Rente wegen Alkoholmissbrauch [Teilursache der Invalidität] vom Eidg. Versicherungsgericht von 20% auf 10% herabgesetzt);
- verminderte Intelligenz, Kontaktarmut und schlechte Integration eines Ausländers aus einer Familie mit mehreren Alkoholikern (unveröff. Urteil F. vom 22. Dezember 1986: Kürzung der IV-Rente wegen Alkoholmissbrauch vom Eidg. Versicherungsgericht von 50% auf 40% herabgesetzt);