Zeitschrift: Fachblatt für schweizerisches Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

Herausgeber: Schweizerischer Verein für Heimerziehung und Anstaltsleitung; Schweizerischer Hilfsverband für Schwererziehbare; Verein für Schweizerisches Anstaltswesen

Band: 21 (1950)

Heft: 7

Artikel: Betriebswirtschaftliche Ordnung im Heim spart Geld - und vermindert die Sorgen

Autor: Barben, Paul

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-808522

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.12.2025

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

Fachblatt für Schweizerisches Anstaltswesen

REVUE SUISSES DES ETABLISSEMENTS HOSPITALIERS

Offizielles Fach-Organ folgender Organisationen:

VSA Verein für Schweizerisches Anstaltswesen
SHVS Schweizerischer Hilfsverband für Schwererziehbare
VAZ Vereinigung der Anstaltsvorsteher des Kantons Zürich
VAB Vereinigung der Anstaltsvorsteher des Kantons Bern
AVBB Vereinigung der Anstaltsvorsteher von Baselland und Baselstadt
Regionalverband Schaffhausen / Thurgau

Mitarbeiter: Inland: Schweiz. Landeskonferenz für soziale Arbeit, Zürich (Studienkommission für die Anstaltsfrage)
Schweiz. Vereinigung Sozialarbeitender, Zürich
Vereinigung Kinderdorf Pestalozzi, Zürich
Ausland: Vereinigung der Niederländischen Anstaltsdirektoren

Redaktion: Dr. Heinrich Droz-Rüegg, Eleonorenstrasse 16, Zürich 32
Telefon (051) 32 39 10
Druck u. Administration: A. Stutz & Co. Wädenswil, Tel. (051) 95 68 37
Postcheck-Konto VIII 3204
Abonnementspreis: Pro Jahr Fr. 10.— Ausland Fr. 13.—

Juli 1950 Nr. 7 Laufende Nr. 221 21. Jahrgang Erscheint monatlich

Inseratenannahme: **Louis Lorenz, Zürich** Postfach Zürich 22 Tel. (051) 27 23 65 Stellenanzeigen nur an A. Stutz & Co. Wädenswil

Betriebswirtschaftliche Ordnung im Heim spart Geld — und vermindert die Sorgen

Vortrag von Verwalter Paul Barben
an der 106. Tagung des VSA am 15. Mai in Winterthur

In erster Linie möchte ich Ihrem Vorstande herzlich dafür danken, dass er mir erlaubte, vor Ihnen sprechen zu dürfen. Ich glaube zwar, dass Sie alle mehr oder weniger darüber erstaunt sind (ich selbst bin es wohl am meisten), dass ausgerechnet ein Spital-Verwalter über Anstaltsführung, — denn so kann man den Vortrag auch nennen —, ein Referat halten soll, da Sie doch in Ihren eigenen Reihen Persönlichkeiten besitzen, die dies zweifellos weit besser hätten tun können als ich. Aber Ihr Vorstand hat mich eingeladen, das Referat zu halten und ich habe die Einladung sehr gerne angenommen, auch in der Meinung, dass damit vielleicht engere Beziehungen zwischen Ihrem Verband und der *Veska* angebahnt werden können, Beziehungen, die möglicherweise für beide Verbände von Vorteil sein könnten.

Das Problem, über welches ich Ihnen referieren soll, ist sehr weitschichtig und ich habe es deshalb in 4 Hauptabschnitte aufgeteilt, nämlich:

a) Die Stellung des Anstalts-Verwalters.
b) Berufliche Anforderungen an den Verwalter.
c) Weiterausbildung des Verwalters.
d) Die eigentliche Anstaltsführung.

Der Einfachheit halber benutze ich in meinen Ausführungen nur den Titel des Verwalters, wenn auch da und dort andere Titel verwendet werden.

a) Die Stellung des Anstalts-Verwalters

Die wenigsten Leute sind sich bewusst, wie gross die Verantwortung eines Anstalts-Verwalters ist, wenn dieser seine Aufgabe richtig auffasst und seine Pflicht redlich erfüllt. Die wenigsten Leute und oft auch die Verwalter selbst, geben sich Rechenschaft davon, wie über eine grosse Macht und grossen Einfluss ein Anstalts-Verwalter, sei ihm nun die Leitung einer kleinern Anstalt oder eines Grossbetriebes anvertraut, verfügt.

Sehen wir uns z. B. den Verwalter einer Erziehungs-, einer Blinden- oder Armenanstalt an. Von seiner Persönlichkeit und derjenigen seiner Frau hängt in sehr vieler Beziehung das Wohl und Wehe der Pfleglinge und der Angestellten der Anstalt ab. Das Verwalter-Ehepaar kann unter Umständen für die Pfleglinge einer Erziehungs- oder Blinden-Anstalt zum Lebens-Schicksal werden, je nachdem es seiner Aufgabe gewachsen ist oder nicht, je nachdem es sich bei dem Verwalter-Ehepaar um gütige, intelligente, verständnisvolle Persönlichkeiten von besten Charaktereigenschaften handelt oder nicht.

Aber nicht nur für das ganze spätere Leben von Pfleglingen ist unter Umständen der Verwalter verantwortlich, sondern auch für das seelische und körperliche Wohlbefinden von Pfleglingen, die ihm während Jahren anvertraut sind. Vom Wohlwollen, vom Können und von der gütigen Einstellung eines Verwalters und dessen Gattin hängt das Glück oder Unglück von Menschen ab.

Dies allein schon bedeutet für den Verwalter eine grosse Macht und eine grosse Verantwortung seinen Mitmenschen gegenüber. Aber das ist ja nur ein Teil der Macht und Verantwortung eines

Verwalters. Je nach der Grösse einer Anstalt verfügt ein Verwalter über kleinere oder grössere Summen, die er für den Betrieb der Anstalt ausgeben muss und dadurch einen Teil unserer Volkswirtschaft befruchtet. Das Gedeihen mancher Lieferanten mag davon abhangen, ob er eine oder mehrere Anstalten beliefern kann oder nicht. Es steht in der Regel einem Verwalter frei, bei gleichen Offerten dort einzukaufen, wo es ihm beliebt. In der Regel wird er in solchen Fällen ortsansässigen Lieferanten den Vorzug geben. Millionen von Franken gehen durch die Hände des Anstalts-Verwalters. Wer würde da noch bezweifeln wollen, dass in seine Hände grosse Macht gelegt wird, die er zum Segen seiner Mitmenschen auszuüben berufen ist, sofern er seiner Aufgabe gewachsen ist.

Ein jeder Anstalts-Verwalter müsste voll jenes Pestalozzigeistes sein, der sich ausdrückt in den Worten «Alles für die andern, nichts für mich». Wer seine Aufgabe in diesem Sinne auffasst, wo das Verwalter-Ehepaar Hauseltern im wahren Sinne des Wortes sind, wo Pfleglinge und Personal dem Verwalter gar «Vater» und seiner Frau «Mutter» sagen dürfen, da scheint der richtige Geist zu herrschen. Vor solchen Vätern und Müttern möchte ich voll Hochachtung, ja Verehrung den Hut abziehen. Ihr Verband benutzt als Vignette auf Briefbogen ein Bild von Pestalozzi, wohl um diesen grossen Mann heute noch damit zu ehren und ihm nachzueifern. Und doch würde Pestalozzi als Anstalts-Verwalter heute nicht mehr in jeder Beziehung genügen. Wohl war er ein von Gott begnadeter Erzieher, dessen Lehre und Bücher nicht nur in unserm Lande, sondern in der ganzen Welt bekannt sind. So gross er aber in Erziehungsfragen auch war, in wirtschaftlicher Beziehung hatte er nicht immer Erfolg. Aber gerade die Wirtschaftlichkeit spielt heute in Anstalten eine sehr grosse Rolle. Jeder Anstalts-Verwalter muss heute eine gewisse kaufmännische Ader haben, wenn er erfolgreich sein will. Manchmal hängt von dieser kaufmännischen Ader direkt die Existenz einer Anstalt ab.

Der Verwalter ist für den guten Geist, der in seiner Anstalt herrschen soll, in erster Linie verantwortlich. Allein durch sein Beispiel kann er auf diesen guten Geist massgebend einwirken. Er muss, soll er auch in dieser Beziehung Erfolg haben, ein absolut integrer Mann von besten Charaktereigenschaften sein.

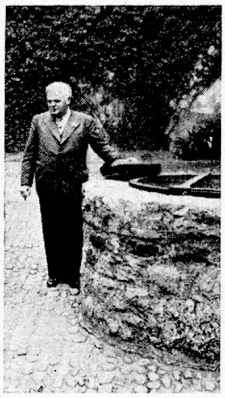
Der Anstalts-Verwalter darf, obschon er im Grunde ein kleiner Fürst ist, nie vergessen, dass er nicht der Besitzer der von ihm geleiteten Anstalt, sondern nur deren *erster Angestellter* ist. Er ist seiner vorgesetzten Behörde, d. h. der Aufsichtskommission, einer Gemeinde, einem Gemeinde-Verband oder dem Staate untergeben und er tut sehr gut daran, wenn er diesen Behörden respektvoll gegenübersteht und ihnen die gebührende Ehre erweist. Er ist diesen Behörden gegenüber auch für den Anstaltsbetrieb verantwortlich. Der Verwalter tut gut daran, wenn er seine Behörde, bevor er wichtige Entscheide trifft, begrüsst und ihre Einwilligung einholt. Auch soll er sie über den Lauf des Betriebes periodisch unterrichten. Dies scheint alles selbstverständlich zu sein und dennoch geschieht es nicht überall.

b) Berufliche Anforderungen an den Anstalts-Verwalter

Ich weiss nicht, wie es mit der beruflichen Fachausbildung der Verwalter im VSA steht. Jedoch weiss ich, dass es in den Krankenanstalten damit im Grunde nicht gut steht. In Spitälern finden Sie frühere Spital-Funktionäre, die vorher in einer Krankenanstalt eine leitende Stellung als Adjunkt etc. einnahmen. Diese verfügen natürlich über grosses Fachwissen. Daneben finden Sie aber Hoteliers, Kaufleute, Lehrer, Bahnbeamte, Rationierungsbeamte, Gaswerkadjunkten und in kleinen Betrieben nebenamtlich etwa Pfarrer, Lehrer, Bankkassiere oder Notare. Abgesehen vom frühern Hotelier, der zu seinem bisherigen Wissen noch das Medizinische hinzulernen muss, kann bei allen andern von Fachwissen kaum die Rede sein, ausgenommen vielleicht diejenigen Verwalter, die im Militär Kommissariats-Offiziere waren und von dort her ein gewisses Können für den Betrieb einer Krankenanstalt mitbringen. Alle andern müssen sich das nötige Fachwissen nach und nach aneignen, worüber Monate und gar Jahre vergehen können, was für das Spital ein Nachteil ist. In der Literatur finden Sie ab und zu die Behauptung, eine Krankenanstalt sei ein «Hotel für Kranke», was in gewissem Sinne zutrifft. Etwas boshaft sagt der Franzose: «Un Hôpital c'est un hôtel compliqué par des médecins».

In Ihren Anstalten steht es bezüglich des Fachwissens von neuen Verwaltern wohl besser. Abgesehen davon, dass sich oft der Verwalterposten vom Vater auf den Sohn «vererbt», wenn man dem so sagen darf, in welchem Falle das Fachwissen in der Regel von Kindsbeinen an gelernt werden konnte, sind die Voraussetzungen in Ihren Anstalten für die Verwalter ohnehin ganz verschieden.

In den meisten Fällen wird in Ihren Anstalten als Verwalter ein *Lehrer* oder ein *diplomierter Landwirt* in Frage kommen, je nach der Art der Anstalt. In beiden Fällen verfügen die Anwärter über einen Teil von Fachwissen. Der Lehrer kennt sich in Erziehungsfragen sicher aus und der diplomierte Landwirt in Fragen der Landwirtschaft. Aber wie viel haben beide noch hinzuzulernen, bis sie wirklich gute Anstaltsverwalter sind! Denken wir nur an die kaufmännischen Aufgaben, an Einkauf, Buchhaltung, Führung des Personals, um nur einige wenige, aber äusserst wichtige Punkte zu nennen. Der Lehrer muss sich in landwirtschaftliche und Gemüsegarten-Fragen hineinarbeiten und der Landwirt in Fragen der Psychologie. Wohl denen, welchen eine fachkundige Frau zur Seite steht, sei es eine frühere Hausbeamtin eines grössern Betriebes oder eine kaufmännisch gebildete Kraft. Junge Frauen, die noch nie in einem Betrieb arbeiteten, werden ihre neue Aufgabe sicher mit etwas gemischten Gefühlen antreten und dem erhofften intimen Familienleben mit Trauer nachsehen. Leicht ist ihre Arbeit nicht, doch kann sie zum Segen der Anstalt werden. Die



Nachlese zum Ausflug des VSA auf die Kyburg.

Frau des Verwalters ist unter Umständen in einer Anstalt eine ebenso wichtige Persönlichkeit wie der Verwalter selbst. Ja, es kann Fälle geben, wo die Frau des Verwalters sogar die wichtigere Rolle spielt als der Verwalter.

Es stellt sich aber dennoch die Frage, ob es überhaupt richtig ist, dass die Frau des Verwalters im Betriebe mitarbeitet. In vielen Fällen ist dies Bedingung zur Anstellung und in kleinern Anstalten ist es wohl gar nicht anders möglich, als dass die Frau Verwalter mitarbeitet. In grössern Anstalten aber kann man sich ernstlich fragen, ob eine tüchtige *Hausbeamtin* nicht vorzuziehen wäre, die das nötige Fachwissen von Anfang an besitzt. Dies hätte verschiedene Vorteile. Vom Standpunkt der Anstalt aus ist es zweifellos wichtig, dass die einer Frau unterstellten Geschäfte des Betriebes von einer Persönlichkeit bearbeitet werden, die den Posten von Anfang an beherrscht. Diese Persönlichkeit kennt die Belange der Grossbetriebe, weiss, wo vorteilhaft eingespart werden kann, und soll viel von der Führung des Personals verstehen. Das hat sie während Jahren schliesslich gelernt. Für die Verwalter-Familie besteht ein Vorteil darin, dass bei ihr ein wirkliches Familienleben bestehen kann, dass die Kinder unter der Aufsicht ihrer Mutter aufwachsen und dass der Verwalter ein wirkliches Heim hat, in welchem nicht nur von Anstaltsfragen gesprochen wird, was leicht der Fall ist, wenn beide im Betriebe beschäftigt sind.

Es ist klar, dass in Fällen, wo die Frau im Betriebe *nicht* mitarbeitet, das Einkommen des Verwalters gleichwohl befriedigend hoch sein müsste.

Wenn aber einmal eine Verwaltersfrau einige Jahre im Betriebe war, so ist eine Aenderung nicht mehr anzuraten, denn die Frau wird höchst ungern auf die Macht verzichten, die in ihre Hand gelegt wurde, ganz abgesehen davon, dass sie es nur schwer erträgt, dass ihr Mann mit einer Hausbeamtin den Betrieb führt, nachdem er es vorher zusammen mit ihr getan hat.

c) Weiterausbildung des Verwalters

Ich habe bereits erwähnt, dass die allermeisten Verwalter, wenn sie ihr Amt antreten, in der Regel ziemlich grosse Lücken in den Anforderungen aufweisen, die an sie gestellt werden. Diese Lükken können sie durch die Praxis, durch Studium von Fachliteratur und durch Gedanken- und Erfahrungsaustausch mit Kollegen wohl nach und nach ausfüllen, aber dies wird Jahre dauern und der Leidtragende ist inzwischen die Anstalt.

In der Veska sind die Verhältnisse ähnlich, ja wohl noch etwas schlimmer. Wir haben uns in der Weise geholfen, dass wir für Verwalter und leitendes Krankenanstalts-Personal spezielle Kurse durchführen und beabsichtigen, dies in Zukunft alljährlich zu tun. Der letztjährige *Veska-Kurs*, der eine Woche dauerte und in Brunnen stattfand (vom 19. bis 24. September) behandelte folgende Punkte:

1. Oeffentlicher Gesundheitsdienst und Krankenhaus.
2. Eingliederung von Rekonvalescenten und chronisch Kranken in den Arbeitsprozess.
3. Allgemeine Kranken-Ernährung.
4. Bedeutung der Diäternährung.
5. Menu-Gestaltung und Küchenberechnung.
6. Personal-Ernährung (Nachtwachessen).
7. Angewandte Psychologie in der Personalführung.
8. Beschaffung und Erziehung des Personal-Nachwuchses.
9. Spital-Rechnungswesen, Lagerbuchhaltung, Fakturiermethoden.
10. Betriebsstatistik, Kontroll- und Meldewesen, Einkauf.
11. Vorbereitung und Durchführung von Bauaufgaben im Krankenhaus.
12. Raumheizung, sanit. Einrichtungen, Kühlanlagen.
13. Telephon-Ruf- und -Suchanlagen, Gegensprechanlagen.
14. Elektromedizinische Apparate.
15. Ausgewählte Rechtsfragen.

Der für 1950 vorgesehene Kurs wird 4 oder 5 Tage dauern, wobei dieses Mal insbesondere der Psychologie im Krankenhaus und in der Personalführung ein weiter Raum reserviert werden soll.

Ich möchte mir, als rein persönliche Ansicht, die Frage erlauben, ob nicht die Möglichkeit bestünde, dass Ihr Verband und der unsrige solche *Kurse gemeinsam* abhalten würden. Ueber die Referate könnte man sich einigen. Diese Kurse sollen den jungen Verwalter in die Lage versetzen, in kurzer Zeit viel zu lernen. Die alten Verwalter

haben Gelegenheit, ihre Kenntnisse zu erweitern. Daneben soll Zeit zu Gedanken- und Erfahrungsaustausch verbleiben.

d) Anstaltsführung

Wenn ein junger Verwalter eine Anstalt übernimmt, so wird er sich in erster Linie einmal mit der letzten *Bilanz* vertraut machen. Er wird sich die Aktiven ansehen, die in der Regel aus folgenden Posten bestehen: Die Anstalt selbst, deren Inventar (es sollte eine genaue Liste der Mobilien vorhanden sein oder aufgenommen werden), der Umschwung, das lebende Inventar, Kasse, Postscheck, Bankguthaben, ausstehende Kostgelder usw. Dem werden in der Regel Passiven gegenüber stehen, wie: Hypotheken, nicht bezahlte Rechnungen, Bankkredite, Guthaben Dritter etc.

Wenn es sich um eine neue Anstalt handelt, muss der Verwalter einen *Kontenplan* für seine Buchhaltung aufstellen. Er wäre froh, wenn Ihr Verband ihm einen solchen Kontenplan zur Verfügung stellen könnte. Bei der Veska haben wir diesen Kontenplan schon seit vielen Jahren, und wir geben jedes Jahr eine auf diesen Kontenplan sich stützende Statistik unserer Selbstkosten heraus.

Nach dem Kontenplan wird die *Buchhaltung* eingerichtet. Eine Buchhaltung ist das Rückgrat eines Anstaltsbetriebes. Einnahmen und Ausgaben sind sofort ins Kassabuch einzutragen, während es genügt, die Buchhaltung ein- bis dreimal pro Monat nachzuführen. Ich setze auch voraus, dass jede Anstalt ein *Postscheckkonto* besitzt, und ich empfehle aus sehr vielen Gründen, Zahlungen so viel als nur möglich durch das Postscheckkonto gehen zu lassen. Es ist dies die sauberste Zahlungsart, und sie lässt sich auch am besten kontrollieren.

Es gibt viele Arten von Buchhaltungen, und jede ist recht, wenn man sie recht führt. Immerhin muss gesagt werden, dass sich in Anstalten das *Karten-System,* d. h. die sog. Rufbuchhaltung, immer mehr durchsetzt, weil sie gegenüber andern Systemen Vorteile hat.

Eine gut geführte Anstalt wird *jeden Monat* eine *Zwischenbilanz* erstellen, damit der Verwalter sich jeden Monat Rechenschaft ablegen kann, wie seine Anstalt finanziell steht, wo er eventuell mehr sparen oder mehr einnehmen muss, oder ob der Stand der Bilanz ihm eventuell sogar erlaubt, eine Anschaffung zu machen, die er schon längst benötigte, die er aber mangels der nötigen Mittel bisher nicht zu tätigen wagte. Der Verwalter wird diese Zwischenbilanzen mit denjenigen des Vorjahres vergleichen und dann aus dem Vergleich seine Schlüsse ziehen. Die monatliche Betriebsabrechnung gibt wenig zu tun, da die Aufnahme von Inventaren nur am Ende des Jahres notwendig ist. Ich könnte mir eine grössere Anstalt ohne monatliche Zwischenbilanzen gar nicht vorstellen. Buchhaltungsabschlüsse nur am Ende des Jahres zu machen, scheint mir unrichtig zu sein. Es ist mir jeden Monat ein Erlebnis, die Monatsbilanzen zu prüfen. Meine Buchhalterin weiss das, und am ersten eines jeden Monats wird mir der ausgefüllte Bilanzbogen nebst dem des Vorjahres vorgelegt. Jedesmal ist dann der Vergleich zwischen dem Monat des Vorjahres und des laufenden Jahres interessant und reizvoll, und zwar auch dann, wenn der Vergleich ungünstig ist. In diesem Fall wird sofort eingegriffen. Nicht absolut notwendige Ausgaben werden sofort gestoppt und wenn nötig und eben möglich, die Einnahmen zu erhöhen gesucht. Es ist auch ganz klar, dass ein Verwalter die Pflicht hat, seine vorgesetzte Behörde von den monatlichen Ergebnissen seines Betriebes zu orientieren.

Ich nehme an, dass alle Anstalten jeweilen frühzeitig für das nächste Jahr ein *Budget* aufstellen und dieses durch die vorgesetzte Behörde genehmigen lassen. In diesem Budget müssen alle vorgesehenen Einnahmen und Ausgaben, nach dem Kontenplan genau detailliert und berechnet, angegeben sein. Es genügt z. B. nicht, für Nahrung einen einzigen Posten von Fr. 120 000.— anzugeben. Dieser Posten muss mindestens z. B. die voraussichtlichen Pflegetage angeben, die mit den wahrscheinlichen Nahrungskosten pro Tag multipliziert werden. Z. B. 50 000 Pflegetage à Fr. 2.40. Besser und interessanter ist es, wenn Sie die wahrscheinlich benötigten Mengen von Fleisch Brot, Fett, Butter, Kartoffeln, Gemüse etc. berechnen, die voraussichtlich zu bezahlenden Preise einsetzen und auf diese Weise das Budget berechnen.

Es ist selbstverständliche Pflicht eines Verwalters, sein aufgestelltes Budget, das die behördliche Genehmigung erhalten hat, auch wirklich innezuhalten. Nur so hat das Budget einen Sinn. Ich darf Ihnen verraten, dass von 28 Budgets, welche ich aufgestellt habe, deren 26 innegehalten werden konnten. Nur zweimal musste ich den Kredit überschreiten und nur, weil im Laufe des Jahres die Löhne erhöht worden waren, was im Budget nicht vorgesehen war.

Ernährung

Fast in jeder Anstalt ist die Ernährung etwas vom Wichtigsten. Die Zufriedenheit der Pfleglinge und der Angestellten hängt von der guten Nahrung weitgehend ab. Wohl dem Verwalter oder dessen Frau, wenn sie etwas von der Anstaltsküche verstehen! Im Grunde genommen müssten diese Kenntnisse eigentlich Vorbedingung zur Anstellung sein. Es würde den Rahmen des Vortrages sprengen, wenn ich ausführen wollte, wie und was in einer Anstalt gekocht werden soll, obschon ich dazu wohl in der Lage wäre, denn ich habe unter anderem auch eine Kochlehrzeit absolviert und bin heute noch Mitglied einer Köchinnen-Prüfungskommission.

Lassen Sie mich nur kurz einige Punkte erwähnen, die in jeder Anstaltsküche wichtig sind:

1. Der Koch oder die Köchin muss ihren Beruf nicht nur beherrschen, sondern auch gern ausüben, dann wird sie ihren Stolz darein setzen, gut zu kochen.

2. Es sollte ein von der Verwaltung genehmigtes Menu für 3 bis 7 Tage aufgestellt werden. Menus für weniger als 3 Tage sind nicht zu em-

pfehlen, da die Küche dann zu wenig zum voraus disponieren kann. Menusfolgen, die über eine Woche hinausgehen, sind ebenfalls nicht zu empfehlen, da man sonst wegen Unvorhergesehenem (anderes Gemüse etc.) das Menu nachträglich oft ändern muss.

3. Absolut abzulehnen sind diejenigen Menufolgen, die für jeden Wochentag immer die gleiche Kost vorsehen, wie z. B. alle Samstage Siedfleisch, alle Donnerstage Kalbsvoressen usw. Abzulehnen sind auch Menufolgen, die 14 Tage dauern und dann einfach wiederholt werden. Das mag bequem für die Verwaltung und die Küche sein; aber es ist langweilig, wenn Pfleglinge und Personal zum voraus wissen, was an diesem und jenem Tage serviert wird. Das Essen sollte, genau wie in einer jeden Familie, jedesmal Freude bereiten und eine kleine Ueberraschung sein. Die Küchendevise muss deshalb auch lauten: *Recht viel Abwechslung.*

Zugegeben, Siedfleisch ist eine einfache Sache, und man hat die Suppe gleich mit dem Fleisch gekocht. Jede Woche einmal Siedfleisch kann auch sehr gut verantwortet werden, aber bitte nicht immer am gleichen Tag. — Mit Rindfleisch lassen sich so viele Arten von verschiedenen Platten machen, wie z. B. Braten, Sauerbraten, Plätzli, Rindsvögel, Irish Stew (statt mit Schaffleisch) etc. Das gleiche gilt vom Kalbfleisch. Kalbsbraten essen zwar die meisten Leute gern. Aber dennoch muss auch hier die Devise «Abwechslung» heissen. Servieren Sie statt Braten auch Wienerschnitzel. Es gibt dies mehr zu tun, gewiss, aber es macht auch mehr Freude. Vergessen wir nicht, dass das Küchenpersonal für die Pfleglinge da ist und nicht umgekehrt. Aus Kalbfleisch können Sie sehr gut Blanquettes und Ragout machen. Servieren Sie z. B. einmal Kalbsblanquettes mit Reis, Teigwaren oder Kartoffelstock. Aehnlich ist es beim Schweinefleisch. Man wechsle ab mit Braten, Schnitzel, Geräuchertem, Gesalzenem, und vergesse ab und zu den Schweinspfeffer nicht, der sehr beliebt ist. Von der Beliebtheit der Bratwürste mit Rösti und Salat brauche ich Ihnen kaum zu reden und auch nicht von Blut- und Leberwürsten, wenn sie nicht zu oft serviert werden.

Warum sollten wir uns auch nicht Mühe geben, im Rahmen des uns Möglichen, eine gute Küche zu führen? Wir können damit so viel Freude bereiten!

Sie werden in Ihren Anstalten nicht jeden Tag Fleisch servieren. Es ist dies auch gar nicht nötig. Es gibt Spitäler, die auch heute noch 2 bis 3 *fleischlose Tage* durchführen, genau wie während des Krieges. Wenn Sie aber an fleischlosen Tagen Teigwaren oder Reis servieren, so geben Sie diese Nahrungsmittel nicht immer auf die gleiche Art zubereitet, sondern einmal mit Käse, dann mit Tomatensauce, gebrägelt, gratiniert etc. Manchmal haben Sie auch Fleischresten vom Vortage, die sich als Zugabe zu Teigwaren oder Reis gut eignen, z. B. geschnetzelt darüber gegeben. Milchreis und Kompott sind gut, wenn man es nicht zu oft bekommt. Männer lieben es in der Regel nicht sehr. Mais- und Griesschnitten gebrägelt mit Salat sind beliebt. Auch ab und zu Pfannkuchen. Auch aus Kartoffeln lassen sich sehr viele gute Gerichte herstellen, wie Rösti mit oder ohne Zwiebeln, gratinierte Kartoffeln, saure Kartoffeln, braune Kartoffeln etc. Geben Sie darauf acht, dass Sie nicht zu oft Salzkartoffeln geben, wechseln Sie ab mit Kartoffelstock, Bratkartoffeln, Crême-Kartoffeln, Bouillon-Kartoffeln, Lauchkartoffeln usw.

Das Geheimnis der guten Küche kann eigentlich auf einen einfachen Nenner gebracht werden, der da heisst: Sorgfältig kochen und viel abwechseln. Selbstverständlich muss bei der Aufstellung der Menus darauf gesehen werden, dass auch hier das Budget innegehalten wird. Die monatlichen Zwischenbilanzen geben da gute Auskunft. Nach einer Reihe von guten Menus können auch etwas billigere serviert werden. Zu empfehlen ist übrigens, die Kosten der Menus genau auszurechnen. Die Veska hat während des Krieges 2 Menusammlungen herausgegeben, die Anklang fanden und Ideen für Abwechslung des Essens boten.

Einkauf

Wenn ich daran denke, wie viele Fehler wir im Laufe der Jahre machen, graut mir manchmal. Trotzdem wir als integre Männer beim Einkauf nur das Wohl der unserer Leitung unterstellten Anstalt im Auge haben, kommt es uns doch ab und zu vor, dass wir guten Glaubens eben doch Fehler machen. Wer von uns wäre nicht schon bei einem Kaufe hereingefallen und hätte sich nicht nachher darüber geärgert. Die Zeit reicht nicht aus, auf Details einzugehen. Darüber liessen sich Bücher schreiben. Merken wir uns immerhin folgendes:

Bei grösseren Einkäufen lasse man unbedingt die Konkurrenz spielen. Es ist nicht gleichgültig, ob Sie z. B. für Heizöl Fr. 17.— oder 20.— pro 100 kg bezahlen, besonders wenn Sie davon hundert oder mehr Tonnen brauchen. Das gleiche ist von Nahrungsmitteln, Wäsche etc. zu sagen. Versuchen Sie durch Grosseinkauf billigere Preise zu erhalten. Das ist bei vielen Waren möglich. Selbstverständlich sind Sie verpflichtet, auf das örtliche Gewerbe Rücksicht zu nehmen. Wo dieses Gewerbe aber nicht konkurrenzfähig ist, da ist es Pflicht, nur dort einzukaufen, wo man vorteilhaft bedient wird. Der Einkauf ist eine Wissenschaft, bei der man ein ausgesprochenes «Gspüri» haben muss. Dies besonders auch für sinkende oder steigende Tendenzen. Jeder von Ihnen weiss auch, dass eine vorteilhafte Offerte und eine billige Offerte nicht immer dasselbe sind. Auf die Qualität der eingekauften Ware müssen wir besonders schauen, weil sehr oft das Beste eben doch das Billigste ist, trotzdem es mehr kostet. Ich habe unter den Geschäfts-Vertretern, den sog. «Reisenden» einige Freunde, die mich jeweilen uneigennützig beraten. Ich bin ihnen dafür dankbar. Es sind deren aber eigentlich doch recht wenige. Von den meisten Reisenden habe ich oft das Gefühl, sie seien eine Landplage. Viele von ihnen versuchen doch recht oft, uns zu veranlassen, etwas einzukaufen, und zwar auch dann, wenn wir die betreffende

Ware im Augenblick gar nicht notwendig haben. Da gibt es nur eins: Werde hart, Landgraf! Auch auf die Gefahr hin, dass du dich bei ihnen unbeliebt machst. Etwas zu kaufen, was man nicht braucht, erinnert mich an die Hausfrau, die im Ausverkauf einkauft, trotzdem sie die Ware nicht nötig hat. Auch das Billigste ist dann viel zu teuer. Eine unserer Pflichten ist es eben, sehr oft «nein» sagen zu müssen, besonders bei Reise-Vertretern.

Wenn Sie Grosskäufe getätigt haben, dann müssen Sie darauf achten, dass die Ware fachgemäss gelagert wird, damit sie keinen Schaden erleide, sonst wird der Vorteil des billigen Grosseinkaufs zum Verlust.

Oft wird man gefragt, ob man beim Einkauf von *Fleisch* nicht besser ganze oder halbe Tiere oder Tiere in Vierteln einkaufen solle. Das hängt weitgehend von der Grösse der Anstalt, deren Kühlräumen und der Qualität des Kochs ab. Vorsichtigerweise kauft man in kleinen und mittleren Anstalten den Bedarf pro Tag ein, d. h. man multipliziert das nötige Fleischquantum pro Person mit der Anzahl Pflegetage und bekommt die Fleischmenge, die man pro Tag benötigt. Je nach der Lagermöglichkeit kann man auf diese Weise natürlich für einige Tage das Fleisch zusammen beziehen. Die Kontrolle ist nach diesem System am einfachsten. Ich würde auch empfehlen, dass die Fleischbestellungen nur durch die Verwaltung erfolgen, kleine Sachen vielleicht ausgenommen.

Ich möchte Ihnen auch raten, alles Fleisch bei dessen Ankunft genau wägen zu lassen, und zwar nicht nur auf das Gesamtgewicht, sondern auch nach dem Gewicht des Fleisches und der Knochen. Die Knochenbeigabe soll dabei 25 % nicht übersteigen. Sorgen Sie dafür, dass in jeder Küche oder deren Vorraum eine gute Waage vorhanden ist. Die besten Erfahrungen habe ich mit automatischen Waagen gemacht. Sie fördern beim Personal die Liebe zum Abwägen.

Die Kontrolle

Eine der Hauptaufgaben des Verwalters ist die Kontrolle. Es ist falsch, wenn ein Verwalter oder dessen Frau glauben, ihre Hauptaufgabe bestehe darin, überall möglichst selbst mit Hand anzulegen. Ich musste vor Jahren einmal ein Gutachten über eine kleine Krankenanstalt abgeben, in welcher nicht alles klappte, wie es hätte sein sollen. Es zeigte sich dann, dass die dortige Hausbeamtin statt das Kochen zu beaufsichtigen, selbst kochte, statt die Gartenarbeiten zu überwachen selbst gartnerte usw. Daneben blieb ihr zur Kontrolle des übrigen Betriebes zu wenig Zeit.

Wenn ein Verwalter oder seine Frau ihre Aufgabe richtig auffassen, so müssen sie in erster Linie ihren Betrieb in der Hand haben und ihn überwachen. Daneben haben sie natürlich diejenigen Arbeiten auszuführen, die ihnen ordentlicherweise übertragen sind. Damit nützen sie ihrem Betrieb mehr, als wenn sie die Arbeit eines Knechts oder einer Magd verrichten. Ab und zu einem Knecht oder einer Magd zu zeigen, dass man ihre Arbeit ebensogut oder besser verrichten kann als sie, kann zwar auch nicht schaden, doch soll dies nicht zur Regel werden.

Zur Kontrolle gehört unter anderem auch die Prüfung der *Fakturen*. Da möchte ich raten, diese Prüfung der Rechnungen in erster Linie durch diejenige Stelle visieren zu lassen, welche die eingelieferte Ware erhielt, z. B. durch die Hausbeamtin, die Lingère, den Koch, den Heizer. Erstens tut man damit diesen Leuten die ihnen gebührende Ehre an, indem man ihnen Gelegenheit gibt zu kontrollieren, was sie erhielten, zweitens haben sie Einsicht, wie hoch sich die Ausgaben für ihre Departemente belaufen, und drittens entlastet die Kontrolle durch Drittpersonen etwas die Verwaltung. Es gehört zur Sauberkeit der Anstaltsführung, wenn Lieferanten-Fakturen neben dem Verwalter noch durch andere Personen visiert werden, jedenfalls dann, wenn es sich um Waren handelt, die nicht allein den Verwalter angehen wie z. B. eine Schreibmaschine für das Verwalterbureau oder ähnliches.

Kontrolle der Rechnung setzt voraus, dass bei Annahme der Ware deren Lieferschein sofort auf Mass, Gewicht oder Anzahl genau geprüft wird. Nach diesem Lieferschein wird nachher die Faktura kontrolliert. Selbstverständlich muss auch der Lieferschein von der Person visiert sein, die die Ware entgegennahm. Ohne Visum des Verwalters darf keine Rechnung bezahlt werden. Dies ist eine ganz selbstverständliche Massnahme, durch welche der Leiter der Anstalt die Verantwortung für die Auszahlung übernimmt. Ob er selbst oder das Bureaupersonal die Fakturen auf ihre rechnerische Richtigkeit hin prüfen, ist dabei unerheblich, d. h. ist lediglich eine Organisationsfrage. Hingegen übernimmt der Verwalter mit seinem Visum die Verantwortung dafür, dass er über Menge und Preis orientiert und damit einverstanden ist. Bestellungen aller Art sollten wenn immer möglich nur durch die Verwaltung getätigt werden.

Unterhalt der Gebäude und des Mobiliars

Wie eine Anstalt und deren Mobiliar aussieht, so der Verwalter. Das mag vielerorts hart klingen, besonders dort, wo es an den nötigen Mitteln fehlt. Nichtsdestoweniger hat der Ausspruch seine Berechtigung. Ein Verwalter muss einfach darauf sehen, dass seine Anstalt gut aussieht. Er muss frühzeitig reparieren, wenn sich Schäden zeigen und insbesondere muss er auf Ordnung und Reinlichkeit sehen. Es ist dies übrigens auch ein sehr wesentlicher Erziehungsfaktor. Da wo ein Verwalter der Meinung ist, es sei alles gut genug, da stimmt in der Regel etwas nicht. Meistens stimmt dann etwas mit dem Verwalter nicht.

Verkehr mit den Behörden

Wie ich schon erwähnte, ist der Verwalter nicht der Besitzer einer Anstalt, sondern deren erster Diener und Angestellter. Selbstverständlich wird aber ein guter Verwalter seine Anstalt so leiten, wie wenn es seine eigene wäre. Der Verwalter ist auch nicht die Hauptsache der Anstalt und zwar selbst dann nicht, wenn er im Nebenamt noch Grossrat oder gar Nationalrat ist, sondern die Hauptsache in der Anstalt ist der Pflegling,

für den die Anstalt erbaut wurde, genau wie in einem Spital die Patienten an erster Stelle kommen und der Chefarzt oder gar Professor erst nachher.

Der Verwalter tut gut daran, wenn er seiner vorgesetzten Behörde alle Ehre antut und sie um ihre Entscheidung angeht in Fragen, die von einiger Tragweite sind. Besonders bei baulichen Aenderungen sollte dies geschehen und stets auch dann, wenn es sich um Anschaffungen für den Verwalter selbst handelt, wie z. B. Renovation der Verwalter-Wohnung etc. Die vorgesetzte Behörde, heisse sie nun so oder anders, ist schliesslich dem Volke gegenüber für die gute Leitung der Anstalt verantwortlich und sorgt auch für die nötigen Kredite. Sie hat deshalb das Recht, vom Verwalter über die Anstaltsleitung fortlaufend orientiert zu werden.

Das Angestellten-Problem

Gute Angestellte können die Arbeit des Verwalters weitgehend erleichtern und die Leitung der Anstalt wesentlich beeinflussen. Da tut der Verwalter gut daran, wenn er seine Angestellten gut behandelt und sie nicht nur als Untergebene, sondern als seine Mitarbeiter behandelt.

In Grossbetrieben ist es empfehlenswert, regelmässig *Konferenzen* mit dem leitenden Personal abzuhalten und dessen Meinung anzuhören. Es kann dies den Geist der Zusammenarbeit wesentlich fördern, und die Konferenzergebnisse können für den Anstaltsbetrieb von grossem Vorteil sein.

Wesentlich sind auch kleine Aufmerksamkeiten gegenüber dem Personal, besonders dem langjährigen. Ich kenne Anstalten, die den Angestellten an deren Geburtstag einen Blumenstrauss oder eine Topfpflanze überreichen. An Weihnachten wird zusammen gefeiert usw. Dies gibt einen Kitt, der recht fest hält.

Daneben sollte man die Arbeit seiner Untergebenen nicht nur kritisieren und, wenn ihre Arbeit recht ist, einfach denken: wenn ich nichts sage und nichts kritisiere, so bin ich zufrieden. Das ist grundfalsch. Man muss die gute Arbeit seiner Mitarbeiter auch mit freundlichen Worten *anerkennen,* ja man tut sehr gut daran, gute langjährige Angestellte um ihren Rat zu fragen. Das erhöht ihre Arbeitsfreudigkeit. Zum Beispiel sollte ein Verwalter, bevor er seine Heizung umändert oder erweitert, zuerst mit seinem Heizer die Sache beraten, bevor er den Heizungs-Ingenieur kommen lässt. Wenn eine Anstalt gedeihen soll, so müssen Verwalter und Angestellte zusammen ein «Team-Work» leisten, dessen Ziel das Wohl der Pfleglinge ist.

Dass die *Unterbringung des Personals,* neben dessen Nahrung, unsere grosse Aufmerksamkeit erheischt, sollte uns allen klar sein. Alten, langjährigen Angestellten sollten heute Einerzimmer zur Verfügung gestellt werden können. Andere Angestellte sollten Zimmer zu 2, höchstens aber zu 3 Betten haben. Diese Zimmer können einfach möbliert, sollten aber heimelig sein. Hier ist ein Gebiet, auf welchem sich gerade der gute Geist der Frau Verwalter segensreich auswirken kann. Die Angestellten müssen recht besoldet sein und ihre Freizeit und Ferien sollten zum Voraus geplant werden und nicht vom Wohlwollen des Verwalters abhängen. Aenderungen der Freizeit und der Ferien sollten wenn immer möglich unterbleiben, damit das Personal Abmachungen treffen kann, ohne befürchten zu müssen, dass es sie nicht einhalten kann.

Dass die gute Ernährung des Personals eine grosse Rolle spielt, habe ich schon früher erwähnt. In den allermeisten Anstalten hat sich bereits der Brauch eingebürgert, dass dem Personal während den Ferien und der Freizeit nebst dem Lohn eine gewisse *Entschädigung für nicht bezogene Kost* verabfolgt wird, was sehr zu begrüssen ist, denn die Kost ist ja ein Teil des Lohnes. Nach Wahl des Personals können auch Pick-nicks statt Barentschädigungen verabfolgt werden. Dass dem Personal saubere Bäder, wo es ein Mal pro Woche baden kann, zur Verfügung stehen sollen, brauche ich wohl kaum zu erwähnen.

Sie werden, genau wie die Spitäler unter einem gewissen *Mangel an Köchinnen* leiden. Dem wäre in gewissem Masse abzuhelfen, wenn Sie versuchen würden, Anstalts-Köchinnen in Ihren Betrieben auszubilden. Der einzelne wird dies kaum tun können. Wenn sich aber Ihr Verband der Sache annimmt, so kann etwas Gutes daraus werden. Die Veska führt in Verbindung mit dem schweizerischen Hotelierverein, dem Wirteverein und andern ähnlichen Organisationen mit Hilfe des Biga solche *Kurse* durch. Sie könnten dies auch, sofern Sie es als wünschenswert ansehen. An Anstalts-Köchinnen könnten wohl auch etwas bescheidenere Anforderungen gestellt werden als an Hotel-Köchinnen. Ihre Ausbildungszeit müsste aber gleichwohl 18 Monate betragen.

Ich komme zum Schluss meiner Ausführungen. Wie Sie gesehen haben, spreche ich nicht einem sturen «auf dem Beutel sitzen», das viele «sparen» nennen, das Wort. Ein weises Ausgeben, wo es am Platze ist, ist oft besser gespart als ein knöcheriges Nichtausgebenwollen. Wo hier die Grenze liegt, muss jeder selbst prüfen.

Jahresbeiträge des VSA

Die Jahresbeiträge an den VSA werden dies Jahr, soweit die Mitglieder einem kantonalen oder regionalen Verbande des VSA angeschlossen sind, erstmals durch die Kassiere der betreffenden Verbände eingezogen.

Es sind zu bezahlen:

Für das Fachblattabonnement	**Fr. 8.—**
Mitgliederbeitrag an den VSA	**» 7.—**
	Fr. 15.—

Mitglieder, die keinem kantonalen oder regionalen Verbande angeschlossen sind, erhalten die Zahlungseinladung vom Quästor des VSA.