

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heimwesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen

**Band:** 50 (1979)

**Heft:** 8

**Artikel:** Stellenbewertung des Altersheimleiters

**Autor:** Buck, David

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809655>

### 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:** 18.01.2026

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

**David Buck:**

## Stellenbewertung des Altersheimleiters

Betriebliche und bauliche Konzepte von Alterswohnheimen werden laufend neu hinterfragt. Endgültiges wird kaum jemals zu erreichen sein. Heimleitung, Personal und Heimkommission müssen ihre Tätigkeit den sich ständig ändernden Ansprüchen anpassen und für Neuerungen stets offen bleiben. Am Beispiel des Alterswohnheims Wetzikon, mit maximal 93 Pensionären, wird im folgenden zu zeigen versucht, was alles bei einer Stellenbewertung für die Lohnleistungen an den Heimleiter zu berücksichtigen ist.

### Das Alterswohnheim Am Wildbach Wetzikon / Stellenplan

Heimleiter 100 %	1,0 St.	Heimleiterin 100 %	1,0
<b>Verwaltung/Administration</b> Sekretärin 60 %	0,6 St.	<b>Verwaltung/Administration</b> Hotelfachassistentin-Lehrtochter	
<b>Verpflegungsbereich Haus A+B+MZD</b> Küchenchef 100 % Koch 100 % Köchin 60 % Lehrling 2 Hilfspersonal inkl. Saalpersonal 450 %	7,1 St.	<b>Pflegabteilung Haus A 1.+2. Stock</b> Dipl. Schwester 100 % Pflegerinnen oder 700 % Pflegehilfen 50 % Reinigung	8,5
<b>Reinigung/Unterhalt Haus A+B</b> <b>Hauswart</b> 100 % Hausbursche 50 % Reinigung Haus B 100 % Reinigung Haus A 250 % Anlage 50 % (inkl. Winter)	5,5 St.	<b>Pflege/Betreuung Haus A</b> Leitende Schwester 100 % Betreuung/Pflege 400 % Reinigung 50 % <b>Pflege/Betreuung Haus B</b> Betr./Pflege 300 % Reinigung 50 %	3,0 0,6
Total 14,2 St.		<b>Waschküche/Glätterei</b> Waschen / Flicken 200 %	2,0
			20,5

### Total 34,7 Stellen

auf 69 Pensionäre Alterswohnheim, 24 Patienten Pflegeabteilung / diverse Nebenbetriebe (Therapie, Mahlzeitendienst usw.)

Zu bewilligen: 33,7 Stellen Heim plus 3 Lehrstellen und Nachtwachen.

### Nebenbetriebe

#### Mahlzeitendienst (1978)

Sonderschule	12 755 Essen à Fr. 4.—	Fr. 51 020.—
MZD Wetzikon	7 359 Essen à Fr. 4.50	Fr. 33 115.50
MZD Gossau	817 Essen à Fr. 4.50	Fr. 3 676.50
Gäste im Wohnheim	665 Essen à Fr. 4.50	Fr. 2 992.50
Total	21 596 Essen	Fr. 90 804.50
Warenaufwand		Fr. 54 040.—
an die Betriebskosten		Fr. 36 764.50

<b>Cafeteria</b> (budgetiert inkl. Leidmahl und Bankette)	
Umsatz	Fr. 32 000.—
Zeitaufwand 1454 Stunden à Fr. 11.—	Fr. 16 000.—
Warenaufwand	Fr. 16 000.—
an die Betriebskosten	Fr. —.—
<b>Pédicure</b> (seit einem halben Jahr im Betrieb)	selbsttragend
<b>Coiffeur</b> (an die Betriebskosten, Zinseinnahmen)	Fr. 7 560.—
<b>Wäschedienst</b> in Vorbereitung	
<b>Badedienst</b> erst kurz angelaufen	
<b>Tagesheim</b> in Vorbereitung	
<b>Therapie</b> (für die ganze Gemeinde) in Vorbereitung	
<b>Fremdvermietungen</b> (ohne Personaltrakt und Wohnungen)	Fr. 8 350.—
<b>Zusammenzug der Nebenbetriebe</b> (an die Betriebskosten)	
Mahlzeitendienst	Fr. 36 764.50
Cafeteria	Fr. —.—
Coiffeur	Fr. 7 560.—
Fremdvermietungen	Fr. 8 350.—
aus Nebenbetrieben	Fr. 52 674.50

## Das Konzept des Heimes

Das Alterswohnheim Am Wildbach ist ein Wohnheim mit Krankenabteilung und diversen Nebenbetrieben. Die jährlichen Betriebskosten inklusive Verzinsung und Amortisation belaufen sich auf gegen Fr. 2 000 000.—. 1972 (Bürgerasyl vor dem Um- und Neubau) betragen sie Fr. 360 000.—, exklusive Verzinsung und Amortisation.

Die Nebenbetriebe schlagen schon heute mit Franken 175 000.— zu Buch. Weitere Dienstleistungen, insbesondere die Angliederung eines Tagesheimes, könnten sie schon bald einen Umsatz von Franken 360 000.— erreichen lassen, was den Gesamtbetriebskosten von 1972 entspräche.

Ein vielseitig geschultes Heimleiter-Ehepaar mit viel Spielraum zur Entfaltung seiner Ideen und Kräfte wird durch Fachpersonal verschiedener Sparten unterstützt. Die qualitative Verbesserung zielt auf eine dem einzelnen Pensionär möglichst gerecht werdennde, individuelle Betreuung. Den Betagten sollen Dienste und Hilfen optimal angeboten, niemals aber aufgezwungen werden.

## Berufsbild

Die Aufzählung der Obliegenheiten des Leiters eines zeitgemäß geführten Heimes will nicht den Eindruck erwecken, der Hauptverantwortliche müsste Uebermenschliches leisten. Ausbildung, Begabung und konstitutionelle Schaffenskraft setzen dem einzelnen selbstverständlich Grenzen. Wer unmittelbar für das Wohl von Menschen tätig ist, muss ein konstantes Gefühl des Ungenügens ertragen können. Die spezifische Belastung im Heimleiterberuf ist die Bewusstheit einer unüberbrückbaren Kluft zwischen dem theoretisch Wünschbaren und dem praktisch und persönlich Möglichen.

Aus der Einsicht in solche Zusammenhänge ergeben sich als Grundtugenden eines Heimleiters Offenheit für Anregung und Kritik und die Fähigkeit, Teilverantwortlichkeiten delegieren zu können.

Der Heimleiter vertritt das Heim nach aussen. Er trägt die Verantwortung für eine sorgfältige Betreuung, Aktivierung und Pflege der Betagten. Er trifft sorgfältige Abklärungen und führt eingehende Gespräche bei Anmeldungen, Aufnahmen und Austritten und wacht darüber, dass Neue liebevoll in das Zusammenleben der Hausgemeinschaft eingeführt werden. Es ist ein ständiger Auftrag, Persönlichkeits-erhaltendes und -entfaltendes wirksam werden zu lassen, diesbezüglich Impulse zu geben, Anregungen aufzuspüren und weiterzuleiten. Er sorgt für eine gesunde, altersgerechte Ernährung und plant, kontrolliert und koordiniert die hauswirtschaftlichen, pflegerischen und ärztlichen Dienste. Reinigung und Wartung der Gebäude, des Mobiliars und der technischen Einrichtungen sowie die Besorgung der Wäsche sind durch ihn zu veranlassen und zu beaufsichtigen.

Der Heimleiter ist auf das gute Einvernehmen mit den Mitarbeitern und ihren Einsatz angewiesen. Anstellung, Einführung und Begleitung des Personals erfordern deshalb viel Zeit und Aufmerksamkeit. Er erarbeitet Stellen-, Dienst- und Freizeitpläne und unterstützt, was persönlicher und fachlicher Förderung (Weiterbildung) dient. Weil die Mitarbeiter von ihm Offenheit, Wohlwollen, Solidarität und Diskretion erwarten und ihr Verhalten, ihr Teamgeist von seiner Haltung abhängig sind, muss ihm die Notwendigkeit unablässiger Selbstkritik und -erziehung bewusst sein.

Die verschiedenen Verwaltungsaufgaben, wie die Erstellung eines Voranschlages und der Rechnung, das Finanz- und Kassawesen, die Erfassung betrieblicher Kostenelemente, die Erledigung von Rechts-

und Versicherungsangelegenheiten, die Korrespondenz, die Statistik und die Inventaraufnahme, erfordern vom Heimleiter Fachkenntnisse. Man erwartet, dass der Heimhaushalt nach kaufmännischen Grundsätzen wirtschaftlich geführt wird.

Der Heimleiter pflegt den Kontakt und die Zusammenarbeit mit Trägerschaft und Heimkommission, mit privaten und öffentlichen Stellen, wie Sozialdiensten, Verbänden, Vereinen, kirchlichen, kulturellen und politischen Gremien. (Beigelegte Unterlage: «Der Altersheimleiter», herausgegeben vom Verein

für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen, VSA, Zürich.

## Organisation

Der Stellenplan zeigt die Aufteilung der Arbeit auf Stellen und Berufe. Die Stellung des Heimes innerhalb der ganzen Gemeindeorganisation wird in Wetzkon zurzeit diskutiert und eventuell neu geregelt. (Beilage: «Die Heimkommission», herausgegeben vom Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen, VSA, Zürich.)

## Aufgabenbereich des Heimleiters

Zeichenerklärung:

- E: Entscheidung, respektive wesentlicher Anteil daran
- D: Durchführung, respektive wesentlicher Anteil daran
- K: Kontrolle, respektive wesentlicher Anteil daran

Einkauf:

Vertreterbesuche, Marktangebote vergleichen, Bestellen von Lebensmitteln, Getränken, med. Bedarf, Unterhalt der Liegenschaft, Anschaffungen im Rahmen des Budgets

Allgemeine Verwaltungsaufgaben:

Korrespondenz, Ein- und Austritte Pensionäre, Rapporte, Statistiken, Protokolle, Inventare, Lagerwirtschaft usw., Jahresbericht

Rechnungswesen:

Budget, Vor- und Nachkalkulation, Kontieren aller Buchungsbelege, Rechnungen erstellen, Abrechnungen mit Versicherungen, Auswertung der Jahresrechnung

Personalwesen:

Einstellen und Entlassen von Personal, Rapportwesen, Weisungen, Ueberwachung, Lohnwesen, Stellvertretungen, Aus- und Weiterbilden des Betriebspersonals

Pensionäre:

Besprechungen mit Pensionären, Angehörigen, Aerzten, Kontaktpersonen, Bewerbern, Versicherungen, diverse Verwaltungen für Pensionäre, administrative Bearbeitung von Unfällen, Todesfällen, Erbschaften

Sitzungen:

mit Heimkommission, Subkommission, Präsident Heimkommission, Tagungen, Weiterbildung, Fachkommission

Öffentlichkeitsarbeit:

Altersplanung, Pro Senectute, VSA, Vorträge

### Nebenaufgaben

Mahlzeitendienst

Koordination der Altersprobleme auf Gemeindeebene

Mitarbeit in:

Kantonalen Kommissionen

Fachkommissionen

Baukommission Alterswohnheim

leistungsbetriebes nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten unter gebührender Berücksichtigung der durch die Art der Dienstleistung bedingten spezifischen soziologischen Gegebenheiten.

Der Stelleninhaber schafft die Voraussetzung, dass die Erreichung der Betriebsziele in den einzelnen Bereichen und im Gesamtbetrieb möglich wird.

### Angebot des Stelleninhabers

Zusätzlich zur normalen Berufsausbildung (Tapezierer-Dekorateur) verfügt der Stelleninhaber über Ausbildung und Praxis in den Berufen Koch und

### Stellenziel

Ziel der Stelle ist die organisatorische, fachliche und führungsmässige Leitung des obgenannten Dienst-

Kellner. Er besuchte die Hotelfachschule, erwarb das Wirtepatent, besuchte die Heimleiterkurse 1A und 2B. Weiterbildungskurse: Verwaltung (ein Jahr Büro in einem Verwaltungsbetrieb), zweijähriger Kurs (350 Lektionen) Unternehmer-Schulungskurs, diverse Kurse für Restaurationsbetriebe.

Leiter: 12 Jahre Praxis in der selbständigen Führung von Restaurationsbetrieben.

### Zusätzliche Bewertungskriterien

Aus der Hauptaufgabe ist ersichtlich, welche umfangreichen Kenntnisse der Stelleninhaber allein in der Materialkunde haben muss. Einkauf jährlich rund Fr. 500 000.— von verschiedenen Fachbereichen, wie Verwaltungs-, Reinigungs-, Unterhalts-, Verbrauchsmaterialien, Lebensmittel und Getränke, medizinischer Bedarf, Energie und Therapie.

Erschwerend für den Einkauf ist die Tatsache, dass ausser der Wirtschaftlichkeit des Betriebes auch po-

litische Erwartungen (zum Beispiel Berücksichtigung Ortsansässiger) beachtet sein wollen.

*Kaufmännische Kenntnisse* und Erfahrung bilden heute eine unumgängliche Anforderung an die Heimleitung.

*Verwaltungsarbeiten* auf den verschiedensten Gebieten sollten speditiv erledigt werden können, damit der Zeitaufwand auf dem Minimum gehalten werden kann.

*Im Personalwesen* braucht der Heimleiter viel Kenntnisse und Erfahrung. Sozialbetrieben bietet sich eine ganz besondere Auswahl von Mitarbeitern (viele Sozialfälle) an.

(Der Stelleninhaber bringt auf allen diesen Gebieten Erfahrung und Praxis mit.)

Der Selbständigkeit der *Pensionäre* wird heute viel Beachtung geschenkt. Diese Zielsetzung erheischt vom Heimleiter Kenntnisse in sozialen, psychologi-

### Die Dienstwohnung

Wohnfläche 96 m<sup>2</sup> = 5-Zimmer-Wohnung, ohne Keller, ohne Estrich, 2 kleine Abstellräume innerhalb der Wohnung, keine interne Verbindung). Sitzplatz ohne Trennung, in die Anlage des Heimes integriert.

geschätzter Wert  
vom Heimleiter bezahlt  
Vergünstigung

Fr. 960.— pro Monat
Fr. 600.— pro Monat
Fr. 360.— pro Monat
= Fr. 4 320.— pro Jahr

### Kost

Vom Heimleiter bezahlt (für 2 Erwachsene und 2 Kinder)

Fr. 630.— pro Monat
= Fr. 7 560.— pro Jahr

### Keine Rückvergütung

Bezug von Essen im Jahr an 241 Tagen = Fr. 33.— pro Tag

Warenaufwand	241 × Fr. 20.80
Lohnanteil	241 × Fr. 7.36
Energie, Amortisation Küche	241 × Fr. 3.21
Total pro Tag	<u>Fr. 33.—</u>

Fr. 5 012.50 pro Jahr
Fr. 1 773.76 pro Jahr
Fr. 773.74 pro Jahr
<u>Fr. 7 560.— pro Jahr</u>

Da die Heimleitung keine Essensvergütung hat, darf sie (Abmachung zwischen Heimleitung und Heimkommission 1973) für Freitage Lebensmittel in die Wohnung nehmen.

Lebensmittel in die Wohnung: 124 Tage à 20.80  
Verbrauchsmaterial, wie WC-Papier, Waschpulver usw. (viel gerechnet) pro Jahr

Fr. 2 579.20
Fr. 1 000.—

Sogenannte Vergünstigungen in Zahlen:

Logis	Fr. 4 320.—
Kost	Fr. 2 579.20
Diverse	Fr. 1 000.—
Total	<u>Fr. 7 899.20</u>

Demgegenüber stehen Leistungen vom Heimleiter-Ehepaar, die nicht beim Lohn berücksichtigt wurden:

52 Sonntagsdienste à Fr. 18.— (Gemeindepersonal 50 % Zuschlag)	Fr. 936.—
Heimleiter Ueberstunden normal pro Jahr 400 Stunden à Fr. 20.—	Fr. 8 000.—
Heimleiterin Ueberstunden minimum pro Jahr 300 Stunden à Fr. 15.—	Fr. 4 500.—
Pikettdienst Heimleiterin 150 Nächte à Fr. 9.60 (ohne effektiven Nachteinsatz)	Fr. 1 440.—
Total	<u>Fr. 14 876.—</u>

Dazu kommen aber noch viele Leistungen, die nicht in Zahlen ausgedrückt werden können.

schen und medizinischen Bereichen. Das Lösen von immateriellen Problemen erfordert vom Heimleiter grosse Belastbarkeit und Toleranz.

### Die sogenannten Vergünstigungen des Heimleiters

Für den Heimleiter gibt es keine feste Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben. Er kann nicht nach festgelegten Bürostunden arbeiten. Eigenes Verantwortungsbewusstsein und der Dringlichkeitsgrad der Erfordernisse diktieren die Einteilung der Arbeitszeit. Diese «Selbständigkeit» und die nachstehend beschriebenen Eigentümlichkeiten in seinem Beruf werden zu unrecht als anzurechnende Vorteile gewertet, wenn es darum geht — zum Beispiel in Wetzkon im Rahmen der Einstufung in die Besoldungsklassen des Gemeindepersonals — sein Salär festzulegen.

### Wohnen

Die Heimleiterwohnung ist so konzipiert, dass nur die Heimleitung darin wohnen kann, nämlich *wegen der Lage* (im Heim integriert) und der *Einrichtung*. Sämtliche Alarmsysteme führen in die Wohnung. *Der Arbeitsplatz wird also bis in die Wohnung weiterverlegt!* Die Wohnungstür ist natürlich Pensionären, Personal und Angehörigen sowie Kommissionsmitgliedern bekannt und wird auch benutzt. Die Vergünstigung «Wohnung» von rund 37,5 Prozent wird allein durch zusätzliche Bereitschaft in der Wohnung, wie Pikettdienst, effektiver Nachteinsatz, Beschneidung der Privatsphäre (bei Betagten wie bei übrigem Personal gilt sie als selbstverständlich), Bereitschaft an Feiertagen, aufgewogen.

Jetzt bleiben noch rund Fr. 3500.—, die aber rein theoretisch und nicht ausgewiesen sind. Unsere Fa-

milie schätzt es, an Frei- und Feiertagen als geschlossene Familie zu leben, ausserhalb des Arbeitsbereiches, der Psychohygiene zu frönen.

Gerade weil die Heimleitung nicht die Möglichkeit hat, sich völlig zurückzuziehen, erwacht das Bedürfnis nach der Zweitwohnung oder den Ferien im Hotel. Um überhaupt entspannen zu können, müssen Freitage weg vom Betrieb verbracht werden. Eine Dienstwohnung verursacht also noch *zusätzliche Kosten*.

Allein mit dem *zusätzlichen Einsatz* (von Ueberstunden rede ich als Heimleiter nicht gerne, denn diese gehören in einem gewissen Rahmen zum Beruf), glaube ich, sind die sogenannten Vergünstigungen abgegolten.

### Schlussbemerkung

Heimleiter wird man zumeist durch innere und äussere Berufung. Der Entscheid, sich einer solchen Aufgabe zu stellen, muss von der ganzen Familie mitgetroffen werden, hat er doch für sie täglich spürbare Konsequenzen.

Es bereitet mir Mühe, die obigen Zusammenstellungen, Ueberlegungen und Berechnungen in eigener Sache preiszugeben. Viele Kollegen würden dies nicht tun; gerade deshalb hoffe ich, auch in ihrem Interesse gehandelt zu haben.

Denn tatsächlich bin ich der Ueberzeugung, dass Heimleiter — zumindest bei öffentlicher Trägerschaft — Betriebsleiter und folglich lohnmäßig wie *Chefbeamte* einzustufen sind. Sogenannte Vergünstigungen werden durch Zusatzleistungen und empfindliche Einbussen aufgewogen; sie als Gehaltsanteile zu verrechnen betrachte ich als kaum zulässig.

---

### Resultat einer neuen Umfrage

## Die Betriebskosten im Altersheim

Von Oskar Meister, Schaffhausen

Das Leben im Heim wird in seiner Substanz nur zu einem kleinen Teil durch Faktoren bestimmt, die zahlenmäßig erfass- und vergleichbar sind — das ist ein Umstand, der jedem erfahrenen Heimleiter hinlänglich bekannt sein wird. Gleichwohl kann aber der soziale Auftrag des Heims längerfristig kaum von der, wie es scheint, eher zunehmenden Verpflichtung zu angemessener Wirtschaftlichkeit getrennt werden.

Vor zwei Jahren wurde daher erstmals der Versuch unternommen, eine Vergleichsbasis der Betriebskosten von etwas mehr als hundert Altersheimen zu finden. Die Darstellung dieser zweiten Erhebung will in Gegenüberstellung zu den ersten Ergebnissen zudem die tendenzmässige Entwicklung der Betriebskosten aufzeigen; sie erfolgte aus diesem Grunde nach gleichem Muster.