

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
<b>Herausgeber:</b>	Verein für Schweizerisches Heimwesen
<b>Band:</b>	56 (1985)
<b>Heft:</b>	12
<b>Artikel:</b>	Fortbildungstagung für Altersheimleitung und Kaderpersonal in Interlaken : sozialer Auftrag und wirtschaftliche Verantwortung : BAK : so viele Vorschusslorbeeren verpflichten!
<b>Autor:</b>	Rudin, Doris
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-811780">https://doi.org/10.5169/seals-811780</a>

### 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:** 09.01.2026

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

## Sozialer Auftrag und wirtschaftliche Verantwortung

*BAK: So viele Vorschusslorbeeren verpflichten!*

Peter Bürgi, Präsident der Altersheimkommission des VSA, schreibt zur diesjährigen VSA-Fortbildungstagung für Altersheimleiter und Kaderpersonal mit dem Titel «Sozialer Auftrag und wirtschaftliche Verantwortung»: «Eine Heimhaushaltung ist . . . neben allen Komponenten einer Wohn- und Lebensgemeinschaft auch eine Wirtschaftseinheit, die den entsprechenden Gesetzmässigkeiten unterliegt. Diese Wirtschaft begründet ebenso wie der soziale Auftrag Verantwortung und damit Verantwortlichkeiten der Beteiligten. Diese Verantwortlichkeiten herauszuarbeiten und bewusst zu machen, ist letztlich das Ziel der Fortbildungstagung in Interlaken am 6. und 7. November 1985.» Im Zentrum der Tagung stand die Vorstellung des Projektes «BAK» als «ein in den Heimen anwendbares Instrumentarium . . ., das die quantitative Schätzung des Hilfsbedarfes der Bewohner, des Angebotes des Heimes und der Herkunft der Kosten ermöglicht».

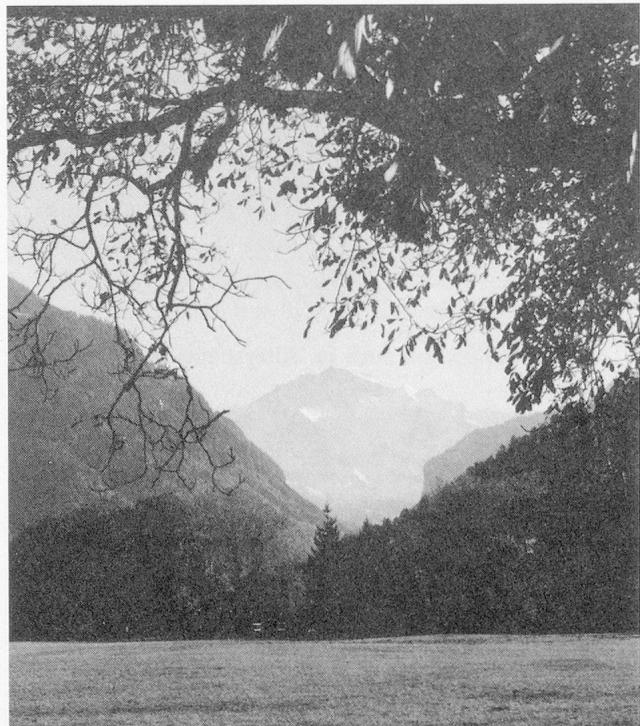
Tagungsleiter war *Ernst Schär* aus Interlaken. Durch die Art, wie er die Referenten vorstellte, ihre Vorträge würdigte und die Pausen zwischen den Referaten mit poetischen Gedanken des Lokaldichters von Interlaken, Paul Lüdi, schmückte, und mit dem sympathischen Arrangement des Bankettabends in giedgener Atmosphäre überzeugte er als hervorragender Tagungsleiter, was das Publikum mit seinem Schlussapplaus bewies.

### *Sozialisation und Personalisation als Grundbedingungen einer modernen Gesellschaft*

Der Sozialethiker *Prof. Dr. Friedrich Beutter* aus Luzern führte ins Tagungsthema ein, indem er über die «Wachsende Verantwortung im Sozialisationsprozess der Gesellschaft» sprach. Unser menschliches Zusammenleben wird von zwei Tendenzen geprägt, die gesellschaftliche Spannungen, aber auch Entwicklungschancen bedeuten. Es sind dies der zunehmende *Sozialisationsprozess* in den hochentwickelten Gesellschaften und die anspruchsvoll gewordene *Personalisation* in diesen Gesellschaften. Sozialisation und Personalisation sind aber nicht Widersprüche, sondern bedingen das Funktionieren unserer Gesellschaft genauso, wie die beiden Brennpunkte einer Ellipse deren Verlauf eindeutig festlegen. «Die sozial eingerichtete Gesellschaft stellt die Befriedigung der Individuen her, die sozial befriedigten Individuen konstituieren eine Gesellschaft, deren Wohl ihre eigene Sache ist.»

### **Sozialisation heute: Ziel ist ein erfülltes Alter**

Sozialisation ist ein lebenslanger, notwendiger Prozess. Sie ist «jener Vorgang, in dem die Menschen aufgrund ihres Mitseins mit andern in die Gruppen, Institutionen und Organisationen der bestehenden Gesellschaft eingeführt werden». Die Entwicklung unserer Gesellschaft wird dadurch gekennzeichnet, dass der Anteil der älteren Bevölkerung ständig zunimmt. Dadurch verlagern sich die Schwerpunkte im Sozialisationsprozess: Die Sache der Betagten wird öffentlich zu einem bedeutsamen Thema. Die Politik kann sich nicht mehr einseitig auf die Jugend beziehen, sondern muss sich nach dem Älterwerden eines ganzen Volkes richten. Das Alter muss einen neuen Wert



Interlaken erwies sich als überaus gastfreundlicher Tagungsort.

für die Gesellschaft bekommen. Kindheit, Jugend und Erwachsenenalter müssen mit Blick auf ein erfülltes Alter gelebt werden, das bedeutet, dass verantwortungsbewusste, selbständige Menschen herangebildet werden müssen, die geistige, soziale und körperliche Aktivierungsmöglichkeiten wahrnehmen.

Immer mehr ältere Menschen machen immer mehr Betreuungsinstitutionen notwendig – und dies zu einer Zeit, da die Mittel immer knapper werden. Die einzige Möglichkeit, um dennoch die notwendigen Mittel bereitgestellt zu bekommen, ist die konsequente Formulierung der Probleme. Hierin sieht Prof. Beutter die grosse Chance des BAK-Projektes vom VSA. Es müssen Kriterien gefunden werden, die die hohen Kosten im Heimwesen rechtfertigen. Denn wie die Studie von E. Rieben («Kosten in der offenen



Aufmerksame Zuhörerschaft in der Aula des Sekundarschulhauses in Interlaken.

Links: Ernst Schär, der souveräne Tagungsleiter.

Mitte: Prof. Dr. Friedrich Beutter: «Sozialer Auftrag und wirtschaftliche Verantwortung sind wie die beiden Brennpunkte einer Ellipse.»

und geschlossenen Altenhilfe», 1982) zeigt, sind der Kosteneinsparung in den Heimen relativ enge Grenzen gesetzt, da die Kosten vor allem durch Personal- und Investitionskosten entstehen, die beide kaum beeinflussbar sind, wenn die ganzheitliche Pflege nicht zu einer reinen Funktionspflege entarten soll.

#### Die Personalisation auch im Altersheim noch fördern!

Um so wichtiger wird es, die Chancen einer ermöglichten Personalisation zu nutzen. Personalisation wird das lebenslange Unterwegssein zur Reife der Persönlichkeit genannt. Um diesen Reifeprozess auch im Altersheim noch weiterführen zu können, muss das oberste Ziel im Umgang mit den Betagten ihre *Freiheit* und *Selbständigkeit* bleiben.

Das bedeutet, dass es keine generellen Programme geben darf, wie sie zu «behandeln» seien, sondern in einer echten und fröhlichen Heimgemeinschaft soll ihre *Individualität* geachtet werden, indem man nach Möglichkeit auf ihre persönlichen Wünsche eingeht, auf den Wunsch nach Selbständigkeit, nach Kontakten, nach Aktivität und nach Wohlergehen in je persönlicher Ausprägung. Würde nicht gerade darin, dass man im Heim Anreize bietet zum selbständigen Erledigen anfallender Arbeiten oder gar zur Mithilfe im Heim eine *Hilfe zur Selbsthilfe* verwirklicht, die Personalisation fördert und gleichzeitig Kosten einsparen hilft?

#### «Administration» heisst «zu Diensten sein»

Das Zusammenspiel von Selbstinteresse und Gemeinwohl, das das Funktionieren unserer Gesellschaft bedingt, kommt nur dort zustande, wo die Kriterien für Zufriedenheit nicht elitär gesetzt werden, sondern in echtem Dialog mit den direkt Betroffenen gefunden werden, zum Beispiel mit Hilfe des BAK-Projektes. Personalisation und Sozialisation werden dort vereinigt, wo der einzelne nach dem Prinzip der Subsidiarität seine *Eigenverantwortung* wahrnimmt und wo die verwaltende Behörde ihr Amt im guten Sinne des Begriffs «Administration» als «zu Diensten sein»

versteht und ausübt. Professor Beutter schloss mit der Bemerkung, dass «zu Diensten sein» von Christus als das Schönste, als das höchste Amt gelobt wurde in Matthäus 25, 40: «Was ihr getan habt einem unter diesen meinen geringsten Brüdern, das habt ihr mir getan.»

#### Für den Sozialpolitiker stehen nicht die Kosten an erster Stelle

Regierungsrat Dr. Kurt Meyer, Fürsorgedirektor des Kantons Bern, sprach zum Thema: «Sozialer Auftrag und wirtschaftliche Verantwortung aus der Sicht eines Sozialpolitikers.» Auch er betonte, dass diese beiden Begriffe nicht Gegensätze seien, sondern siamesischen Zwillingen gleichend, könne der eine nicht ohne den anderen sein. Wirtschaftliche Verantwortung bedeutet, dass die öffentlichen Mittel sorgfältig und sparsam eingesetzt werden sollen. Das heißt aber nicht einfach sparen, sondern es heißt, am richtigen Ort sparen, vernünftig sparen, indem die wirtschaftlichen, politischen und sozialen Auswirkungen des Sparenden bedacht werden.

Für den Sozialpolitiker stehen aber nicht die Kosten an erster Stelle, sondern der soziale Auftrag. Ein kurzer Überblick, wie der Kanton Bern diesem sozialen Auftrag nachkommt, zeigte, dass das Plansoll an Altersheimbetten in naher Zukunft erreicht sein wird, dass der Pflegebedarf durch Umwandlung vorhandener Institutionen und durch den Ausbau von Chronischkrankenstationen in den Spitäler abgedeckt versucht wird, dass aber das Hauptgewicht der Bemühungen im *Ausbau der spitälexternen, ambulanten Hilfe* (SPITEX) liegt. Darin wird die Möglichkeit gesehen, dem doppelten Anspruch der Wirtschaftlichkeit und der sozialen Verantwortung gerecht zu werden.

#### Sozialpolitik als «Reparaturwerkstatt der Konsumgesellschaft»?

Die Betagtenhilfe beansprucht mit etwa einem Drittel den grössten Anteil an den Fürsorgeausgaben des Kantons Bern, die sich seit 1974 etwa verdoppelt haben. Der Grund



SP-Regierungsrat Dr. Kurt Meyer, Bern, betonte die soziale Sicherung, FDP-Nationalrat Willy Pfund, Basel, die Eigenverantwortung der Betagten und ihrer Angehörigen.



Die Heimleiter Martin Rufener (Reichenbach) und Walter Bigler (Grosshöchstetten) setzen sehr grosse Hoffnungen in das BAK-Projekt.

für diese «Kostenexplosion» liegt in den ständig zunehmenden sozialen Problemen, die uns unsere Konsumgesellschaft beschert, die dem Individuum keinen Lebensinhalt mehr zu geben vermag. Obwohl der Schwerpunkt der Sozialpolitik auf der *Prävention* liegt, sieht sie sich allzu oft dazu gezwungen, *Symptombekämpfung* zu betreiben, «weil die Wurzel des Problems in den verschiedenen Bereichen der Gesellschaft angegangen werden müsste». Sozialpolitik wird degradiert zur «Reparaturwerkstatt dieser Konsumgesellschaft».

Das zentrale Anliegen des Sozialpolitikers ist deshalb, auf den sozialen Gehalt des Fürsorgewesens hinzuweisen, ihn zu sichern und weiterzuentwickeln. Die Erfahrung zeigt, dass das Volk für die sozialen Belange viel Verständnis aufbringt, dass es aber mit Recht verlangt, dass mit seinen Steuermitteln sorgfältig umgegangen wird. Dem hat der Sozialpolitiker Rechnung zu tragen in seinen Bemühungen um soziale Sicherung.

Vom BAK-Projekt des VSA verspricht sich Kurt Meyer «Kennziffern, die eine Versachlichung der Diskussion um unsere Alters- und Pflegeheime ermöglichen», als Basis für eine Sozialpolitik, die ihren sozialen Auftrag und ihre wirtschaftliche Verantwortung bewältigt.

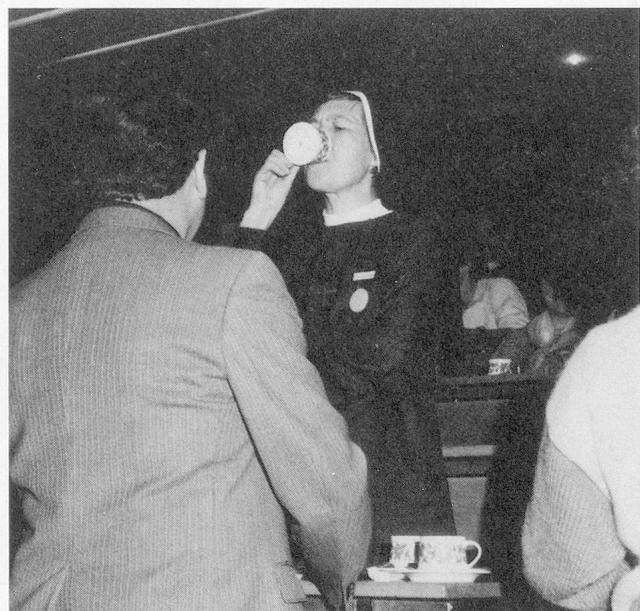
### *Optimales Zusammenspiel von Eigenverantwortung, Solidarität und Wirtschaftlichkeit*

Nachdem ein Vertreter der SP seine Anliegen zum Thema vorgebracht hatte, kam mit Nationalrat Willy Pfund aus Dornach ein FDP-Politiker zu Wort, der die Heimsituation, vom Bürgerspital Basel her, von innen kennt. In seinem Referat über «Sozialer Auftrag und wirtschaftliche Verantwortung – Gedanken eines Politikers als Praktiker» zeigte er auf, wie die *Einzelverantwortung* der Betagten und ihrer Angehörigen, die *Solidarität* der Gesellschaft und *Wirtschaftlichkeitsgedanken* im sozialen Bereich eng miteinander verflochten sind. Um seine Anforderungen an eine zeitgemäss Altersbetreuung formulieren zu können, zeigte er die Entwicklung des sozialen Auftrags von heute auf: Der moderne gesellschaftliche Wandel (Kleinfamilie,

hohe Mobilität, Ausbau der Sozialhilfe) bewirkt ein Schwinden der sozialen Verantwortung des einzelnen! In der demographischen Entwicklung unserer Gesellschaft stellt man ein ständiges Anwachsen der älteren Menschen über 65 Jahre fest, was zu einem gesteigerten Bedarf an Betreuungsinstitutionen führt; mit der enormen Kostenentwicklung unserer Zeit können die Heime nicht Schritt halten; und das immer grösser werdende Anspruchsdenken unserer Gesellschaft macht auch vor dem sozialen Bereich nicht Halt.

### **Flexible Betreuungsformen zur Senkung der Sozialausgaben**

In dieser Situation führen soziologische, finanzielle und politische Überlegungen zur Forderung nach flexibleren Betreuungsformen. Das bedeutet: Oberstes Ziel der Alterspolitik muss es sein, die *ambulante Pflege* auszubauen. Den (vorhandenen) Heimen muss eine Zentrumsfunktion zukommen, so dass externe Betagte ihre Dienste in



Die verdiente Kaffeepause.



Prosit! Stimmungsbild vom Aperitif im Entrée des Grandhotel Beau Rivage.



Vizepräsident Frutiger eröffnete das Banquet mit einem herzlichen Willkommen.



Musikalische Einlage des Künstlerpaars Cordes und Oerli aus Interlaken.

Anspruch nehmen können. Es ginge da etwa um Mahlzeitendienst, Ergo- und Bewegungstherapie, Tagesheim, Teilnahme an Aktivitäten.

Als zweites sollte versucht werden, die gesunkenen *soziale Verantwortung* der Bevölkerung wieder zu aktivieren. Dies könnte zum Beispiel dadurch geschehen, dass man Nachbarschaftshilfe mit einer bescheidenen finanziellen Entschädigung belohnt.

Wo *stationäre Hilfe*, die so lange wie möglich hinausgeschoben werden soll, unumgänglich wird, sind drei Punkte zu beachten: Der *Standort* soll so gewählt werden, dass ein gemeinsames Benützen vorhandener Einrichtungen in Spitätern oder Pflegeheimen möglich wird. Diese Nachbarschaft hat den zusätzlichen Vorteil, dass bei einem

Bettenwechsel wegen erhöhter Pflegebedürftigkeit wenigstens die Umgebung die gleiche bleibt.

*Personalkosten* könnten gesenkt werden, wenn man vermehrt freiwillige Helfer einsetzen würde. Es gibt viele Interessenten in der Bevölkerung. Auch muss im Heim eine Überbetreuung vermieden werden, die Unselbständigkeit fördert und dadurch immer mehr Betreuung notwendig macht. Wieso nicht die Pensionäre an der anfallenden Arbeit im Heim teilnehmen lassen?

Und schliesslich ist in einer Zeit, da die Kostenbeschaffung härter geworden ist, eine *Kostenkontrolle*, die die Zusammensetzung und die Herkunft der Kosten transparent macht, eine entscheidende Erleichterung für die Verhandlungen. Eine Kostenrechnung ist unumgänglich geworden



Paul Bürgi, Präsident des Vereins Bernischer Heimleiter (VBH): Der Berner liebt die Tradition genauso wie den Fortschritt.  
(Im Gespräch mit Frau Dr. Abbt)

Ein stimmungsvolles, gelungenes Bankett! Aufnahmen: Hans Hügli





Die 20 schönsten Männer Interlakens: das Löschzugchörli sang mit Inbrunst.



Das Grandhotel Beau Rivage: eine gediegene Kulisse für die Fortbildungstagung in Interlaken.

für die Heime. Sie dient gleichzeitig als Führungs- und Planungsinstrument für das einzelne Heim und ermöglicht den Vergleich mit anderen Heimen.

#### Die Eigenverantwortung als Fundament der Sozialpolitik

All diese Massnahmen haben ein optimales Zusammenspiel von Eigenverantwortung, gesellschaftlicher Solidarität und wirtschaftlicher Verantwortung zum Ziel. Unsere Sozialpolitik bleibt tragbar, wenn jeder einzelne zunächst selber dazu beiträgt, was ihm zugemutet werden kann. Die Eigenverantwortung zu fördern, ist – auch in der stationären Altenhilfe – oberstes Ziel. Soziale Hilfe soll erst dort angeboten werden, wo sie wirklich nötig ist. Willy Pfund: «Ich bin davon überzeugt, dass es uns auf diese Weise gelingen wird, unseren sozialen Auftrag wirtschaftlich so zu lösen, dass jeder, der soziale Hilfe und Betreuung benötigt, sie bekommen kann, ohne dass die Solidarität oder unsere finanziellen wirtschaftlichen Möglichkeiten überstrapaziert werden.»

#### *Es darf nicht auf Kosten der Lebensqualität gespart werden*

Walter Bigler aus Grosshöchstetten und Martin Rufener aus Reichenbach behandelten das Tagungsthema aus der Sicht praktizierender Heimleiter. Sie unterteilten ihr Referat über «Auftrag und Verantwortung des Heimleiters» in sozialen Auftrag und wirtschaftliche Verantwortung vom Pensionär her gesehen (W. Bigler) und auf die Mitarbeiterschaft bezogen (M. Rufener).

#### Sozialer Auftrag – Pensionär

Welchen Auftrag gibt uns Heimleitern der *Pensionär*? Dass gesundes Essen, zeitgemäße Einrichtung, Sauberkeit, gute pflegerische und medizinische Versorgung und angemessene Betreuung angeboten werden, sollte selbstverständlich sein. Das ist aber nicht alles. Der *Pensionär* hat im Heim ein grosses Bedürfnis, möglichst so weiterleben zu können, wie er es früher tat. Das heisst: Wir müssen ihm eine *Aufgabe* geben, damit er sich als Mensch fühlen kann, um

seinen Platz und seinen Wert zu haben in der Heimgemeinschaft. Wir müssen ihm zeigen, dass es für ihn gut ist, an der *Gemeinschaft* teilzunehmen. Je abgebauter ein Mensch ist, desto wichtiger wird es für uns, ihm *Anregung*, auch anregendes Tun zu bieten. Und ganz wichtig ist, dass wir dem alten Menschen im Heim einen grossen *persönlichen Freiraum* gewähren, dass er dasitzen kann, sich erinnern kann, nachdenken und staunen kann.

Aber auch die Angehörigen, die Trägerschaften, der Staat, geben uns einen Auftrag: All diese Ansprüche müssen in den Entwurf eines Heimkonzeptes miteinbezogen werden. In Öffentlichkeitsarbeit sollte dann umgekehrt über das Leitbild und die Realität des Heims aufgeklärt werden.

Auch der *Heimleiter* selber hat seine Vorstellung vom sozialen Auftrag, stellt seine Ansprüche an das Heim: Dabei muss er wissen, dass er nicht nur einen sozialen Auftrag hat, sondern vor allem auch eine *soziale Verantwortung*: Um der Gefahr zu entgehen, selber zu bestimmen, was für die Pensionäre gut ist, muss er sich immer neu

#### Tonband-Kopien

Sämtliche Vortragsveranstaltungen der Fortbildungstagung in Interlaken sind auf Tonband aufgenommen worden. Die Tonbandkassetten können zum Preis von Fr. 40.– beim VSA-Sekretariat in Zürich bezogen werden.

darum bemühen, die echten Bedürfnisse der Betagten kennenzulernen. Um zu verhindern, dass er sich in einen falsch verstandenen sozialen Auftrag verrennt, ist ein Vergleich mit andern Heimen nützlich. Dafür könnte BAK eine Grundlage bieten.

#### Sozialer Auftrag – Mitarbeiter

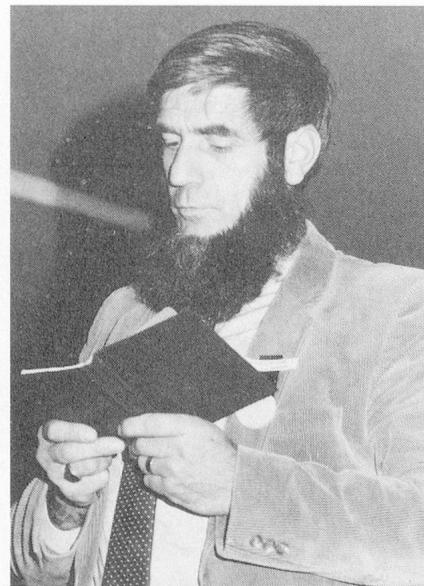
Da jede Arbeit, die im Heim zu verrichten ist, mit dem persönlichen Kreis des *Pensionärs* in Berührung kommt, ist es wichtig, dass die Mitarbeiter kontaktfähig sind. Sie



Peter Bürgi, der Leiter der Projektgruppe BAK: «Wir wollen selber bestimmen, womit gemessen wird!»



Die Tagungsteilnehmer Mökli und Wiesendanger sind aufmerksame Zuhörer: Werden sie vom BAK-Modell in ihrem Heim Gebrauch machen?



dürfen nicht wie Fremde ins Heim kommen, dort schnell ihre Arbeit, ihren Job erledigen, um so bald wie möglich wieder zu verschwinden. Sondern *der soziale Auftrag des Mitarbeiters ist, das soziale Zusammenleben im Heim zu fördern*. Das gelingt ihm, wenn er selber etwas von der Heimgemeinschaft, von dem Zusammenwohnen im Heim mitempfindet. Das spornt ihn an, sich für diese Gemeinschaft zu engagieren.

Der Heimleiter muss seine Mitarbeiter begleiten und stützen, muss die bestmöglichen Rahmenbedingungen schaffen, in denen der soziale Auftrag realisiert werden kann. Das bedeutet zum Beispiel, dass er die Arbeiten adäquat und eindeutig aufteilt, damit jeder Mitarbeiter für seinen Bereich Verantwortung übernehmen kann; dass er den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, sich über ihre Probleme bei der Arbeit auszusprechen. Könnte BAK eine Grundlage dafür sein, besser erfassen zu können, was die einzelnen Mitarbeiter zu tun haben, um daraus einen gezielten Einsatz abzuleiten, der Überbelastung verhindern würde?

#### Wirtschaftliche Verantwortung – Pensionär

Das Grundproblem ist, dass einerseits der Pensionär keine Angst haben soll vor einer neuen Heimatlosigkeit im Falle seiner Pflegebedürftigkeit, dass also kostspielige Einrichtungen und eine zusätzliche Motivierung des Personals voneinander trennen sind, um den erhöhten Pflegebedarf aufzufangen, und andererseits der Aufenthalt im Heim für den Pensionär erschwinglich garantiert sein soll. Die Sparmassnahmen, die diese Situation nötig macht, dürfen *nie die Lebensqualität und Zufriedenheit der Pensionäre und der Mitarbeiter beschneiden*. BAK könnte in bezug auf die wirtschaftliche Verantwortung eine Hilfe sein, um im Vergleich mit andern Heimen abschätzen zu können, ob man den eigenen Bedarf richtig einschätzt. Auch könnte BAK eine Grundlage geben, um Beurteilungskriterien für die Führung eines Heims zu finden, die der Komplexität der Situation, bestehend aus den Bedürfnissen, dem Aufwand an Dienstleistungen und den Kosten, gerecht

werden. Damit würde verhindert, dass aus der Heimrechnung allein auf die Qualität des Heims geschlossen wird.

#### Wirtschaftliche Verantwortung – Mitarbeiter

Nebst sorgfältigem Umgang mit Gebäuden, Materialien und Lebensmitteln kann ein *reflektierter Personaleinsatz* viel zur Kosteneinsparung beitragen. Der Stellenplan wird stark bestimmt durch die *Hilfebedürftigkeit* der Pensionäre. Es müssen deshalb im Heimkonzept die Grenzen festgelegt werden, bis zu denen gepflegt werden soll. Die Pflegebedürftigkeit könnte aufgehalten werden, wenn es gelänge, die Betagten früher zu einem Heimeintritt zu motivieren, um länger aktiv zu bleiben. Auch würde dadurch eine Durchmischung der Pensionäre möglich mit Betagten, die andern noch helfen können. In der Zusammenarbeit mit Spitätern und Pflegeheimen könnte die erhöhte Hilfebedürftigkeit kostensparend aufgefangen werden.

### 1. Höhepunkt: Präsentation des BAK-Modells

Auf die sozialethischen, politischen und praktischen Erwägungen zum Tagungsthema folgte als erster Höhepunkt der Interlaker Tagung die Präsentation des *BAK-Projektes* des VSA durch den Projektleiter *Peter Bürgi* aus Bärau – mit dem Thema «Sozialer Auftrag und wirtschaftliche Verantwortung: Maßstäbe?» – und durch die Mitglieder der Projektgruppe (unter dem Titel «BAK: Ein Arbeitsinstrument für Heimleiter und Heimträgerschaften»).

BAK ist die Abkürzung für *Bewohner, Arbeit, Kosten*. BAK soll ein Instrument sein, um die Zusammenhänge zwischen den Bedürfnissen der Heimbewohner, dem dadurch entstehenden Arbeitsaufwand und den damit verbundenen Kosten aufzeigen zu können. Die heutige Situation der Altersheime macht ein solches Instrument nötig.

## **BAK als Führungsinstrument und Rechtfertigungsgrundlage**

Unsere Altersheime sind der Spannung ausgesetzt, die dadurch entsteht, dass einerseits die *öffentlichen Mittel* für Sozialhilfe immer knapper zugemessen werden und anderseits durch die *demographische Entwicklung* unserer Gesellschaft der Betreuungsbedarf für ältere Menschen ständig steigt. Das soziale Engagement des Heimleiters stösst dadurch an die Grenzen der institutionellen Mittel. Der Altersheimleiter muss zum einen ein Führungskonzept finden, das die wirtschaftlichen Gegebenheiten optimal nutzt. Dies ist nur dann möglich, wenn er sich Klarheit verschafft über die Bedarfs-, Aufwands- und Kostenstruktur seines Heimes.

Zum andern müssen die Heimverantwortlichen vor den Angehörigen der Betagten und vor den Steuerzahlern ihre Kosten rechtfertigen. Die recht negative Einstellung der Gesellschaft zu den Altersheimen basiert auf der Idee, dass diese zu viel Geld kosten. Erst wenn es gelingt, die *Herkunft der Kosten transparent* zu machen, überzeugend, also auf sachlicher Grundlage darzulegen, wie die Kosten mit der geleisteten Arbeit und diese mit der Konstitution der Betagten im Heim in engstem Zusammenhang stehen, wird die Gesellschaft bereit sein, die Arbeit im Altersheim als eine wertvolle zu betrachten, sich vermehrt für die Sache der Betagten einzusetzen und die dafür notwendigen finanziellen Mittel aufzubringen.

### **Ein Instrument für Heimleiter von Heimleitern**

Diese sachliche Grundlage möchte die vor zwei Jahren aus der Altersheimkommission des VSA hervorgegangene Projektgruppe mit dem Modell BAK liefern. Dieser Projektgruppe gehören Praktiker mit langjähriger Heimerfahrung und beigezogene Fachleute mit sozialen und ökonomischen Kompetenzen an. Leiter ist der Präsident der Altersheimkommission des VSA, Peter Bürgi. Diese Zusammensetzung garantiert für eine sachgerechte und für den Heimpraktiker verständliche Arbeit. Das Modell BAK ist eine Ausschaffung der Studie von E. Rieben («Kosten in der offenen und geschlossenen Altershilfe», Nationalfondsprojekt 1982) für die praktische Anwendung im Heim, durch Heimleiter für Heimleiter.

BAK will nicht ein Präzisionsinstrument sein zur mathematisch genauen Beurteilung der Heimbedürfnisse, sondern bietet für jeden Altersheimtyp praktisch einfach anwendbare *Maßstäbe* an, die aufgrund von *Erfahrungs-werten* zustande kamen. Es sagt nichts darüber aus, was sein soll, sondern stellt fest, was ist. Da es sich stets auf den Einzelfall bezieht, werden vor allem auch Entwicklungen im Heim erfassbar.

### **Welche Methoden werden konkret angewendet?**

Die quantitative Erfassung des Hilfebedarfes, des zu leistenden Aufwandes und der Herkunft der Kosten wird erbracht mittels Heimbewohner-Erhebungsbogen, Mitarbeiter-Erhebungsbogen und Finanzbuchhaltung, verbucht nach dem VSA-Kontenrahmen. Der Heimbewohner-Erhebungsbogen orientiert sich nach dem, was der Betagte noch kann, geht zunächst von seiner Selbständigkeit aus.

Das heisst: Das BAK-Modell beruht auf dem Gedanken einer ganzheitlichen Pflege, die weit mehr Aufgaben wahrnimmt als nur gerade die Versorgung des Betagten.

In erster Linie sollen diese Erhebungen des Heimverantwortlichen ein Führungsinstrument liefern für ihr eigenes Heim. Mit dem *Heimbewohner-Erhebungsbogen* wird es möglich, den Ist-Zustand der Heimbewohner und des Heims zu erfassen, Veränderungen beim Heimbewohner und im Heim festzustellen, die Aufnahmen entsprechend zu planen und angepasste Ziele für Betreuung und Pflege festzusetzen.

Die Auswertung des *Mitarbeiter-Erhebungsbogens* ermöglicht dem Heimleiter Mitarbeitergespräche auf der Sachebene, die Anerkennung des Arbeitseinsatzes, Einsatzplanung und -koordination, den Vergleich von Einsatz und Bedarf, eine gezielte Fort- und Weiterbildung, eine adäquate Personalrekrutierung, den Entwurf eines spezifischen Anforderungsprofils und das Erarbeiten von entsprechenden Berufsbildern.

Mit der *VSA-Kontenrechnung* können die Kosten und Leistungen pro Stelle und Pflegeplatz ausgewiesen werden, Grundlagen für Taxberechnungen erstellt werden, können intern und extern Kosten und Leistungen verglichen werden und Entwicklungen aufgezeigt werden.

Ein wesentlicher Vorteil für die Heime, die das BAK-Modell anwenden, besteht in der *Vergleichbarkeit* der Institutionen auf einer gemeinsamen Basis und in einer gemeinsamen Sprache.

### **BAK als sozialpolitisches Instrument**

BAK will zwar primär eine Hilfe für die Heimverantwortlichen sein, hat aber darüber hinaus einen Öffentlichkeitsanspruch: Das Modell möchte auch als sozialpolitisches Instrument Verwendung finden. Dass die Kostentransparenz eine Vertrauensbasis schafft, auf der die *Einstellung der Gesellschaft* zu der Sache der Betagten sich ändern kann, habe ich schon erwähnt. Mit Hilfe von BAK können auch *Kennziffern* geschaffen werden, die die Kostenbeschaffung erleichtern, weil sie die Verhandlungen auf einer sachlichen Ebene ermöglichen. Kennziffern zum Nachweis der Kosten können den Sozialpolitikern als Grundlage für eine *Heimpolitik* dienen, die unseren Bedürfnissen und Ansprüchen gerecht wird. Der sachliche Nachweis der Kosten im Heim würde also letztlich bedeuten, dass es uns möglich wird, selber bestimmen zu können, womit die Sache der Altersheime gemessen wird.

BAK ist noch in der Projektphase. Einzelne Testergebnisse liegen schon vor, weitere Test-Anwendungen sind geplant. Der Sinn der Präsentation von BAK an dieser Tagung lag darin, die Altersheimleiter auf dieses Projekt aufmerksam zu machen, sie dafür zu interessieren, um eine *Diskussion* mit ihnen zu entfachen, denn ihre Anregungen und Einwände sind wichtig für die optimale Gestaltung des Modells. Falls das BAK-Modell Anklang findet bei den Heimleitern, soll es in leicht verständlicher Form als Handbuch im VSA-Verlag erscheinen. Es könnten dann auch Kurse angeboten werden als Hilfe für die korrekte Anwendung des Modells.



LdU-Nationalrat Dr. Paul Günter hielt ein beeindruckendes Schlussreferat: «Das Bauwerk Staat ist ohne soziale Gerechtigkeit so unfertig wie eine Kathedrale ohne Turm.»



Martin Meier, Präsident des VSA, verspricht sich vom BAK eine positive Wendung in Sachen Betagtenhilfe. Er bringt die Grüsse des Vorstandes.

### **BAK ist auch für den VSA von grossem Nutzen**

Martin Meier, Präsident des VSA, versicherte, dass der VSA die grosse Arbeit dieser Projektgruppe respektiere. Nicht nur für die einzelne Heimleitung sei sie von Nutzen, sondern das BAK-Modell könne für den VSA eine Hilfe sein in der Beratungstätigkeit für Heime und in seiner Funktion als Vertreter der Bedürfnisse der Heimleiter gegen aussen. Von BAK dürfe man sich versprechen, dass es die Gestaltung des Heimwesens beeinflussen werde, die Einstellung der Gesellschaft zur Sache der Altersheime ändern werde, dass es die Mittelbeschaffung erleichtern werde und Grundlagen geben könne zur Formulierung von zeitgemässen Altersheim-Leitbildern. «Leitbilder für das Alter» wird das Leithema sein für die nächste Altersheimleiter-Fortbildungstagung am 11./12. November 1986 in Muttenz.

## **2. Höhepunkt: Gelungenes Bankett in gediegener Atmosphäre**

Als zweiten Höhepunkt der Tagung darf man sicher das Bankett im Spiegelsaal des *Grandhotel Beau Rivage* am Mittwochabend bezeichnen, im Programm bescheiden als «gemeinsames Nachtessen» angekündigt. Wir durften einen stilvollen Interlakner-Abend erleben, den Interlakens *Vizepräsident des Gemeinderates, Herr Fruttiger*, eröffnete mit einer herzlichen Begrüssung aller Gäste und einer grosszügigen Beschenkung des Präsidenten der VSA-Altersheimkommission, Peter Bürgi, im Namen aller Anwesenden. Es folgte ein Duo für Klavier und Querflöte, interpretiert von dem bekannten Interlakner Musikerpaar *Cordes und Oerhli*. Paul Bürgi, der Präsident des Vereins Bernischer Heimleiter (VBH), versuchte in seiner überaus witzigen Ansprache ein Bild vom Berner zu entwerfen: Der Berner hange zwar am Traditionellen, wie die liebevolle Verehrung der Madame de Meuron («Sit der öpper oder näät der Lohn?») zeigt, sei aber auch überaus fortschrittlich, wurde doch 1844 der VSA in Hindelbank, Kanton Bern, gegründet und ist doch der Leiter des BAK-Projektes ein Berner (Peter Bürgi)! Auch des Berners Begabung für treffende Abkürzungen ist nicht zu übersehen: Welch einmalige thematische Verwandtschaft und zeitliche Übereinstimmung des Publikwerdens zwischen BAK und BUK! Das *Löschzugchörli Interlaken*, 20 «echte» Feuerwehrmänner und zugleich die 20 schönsten Männer Interlakens (Zitat!), sorgte mit lustig-amourösen Potpourris aus den

30er und 60er Jahren für musikalische Unterhaltung bis zum Ausklang des Abends.

Ein gelungener, schöner Abend! – Nur konnte ich mich des Eindrucks nicht ganz erwehren, dass die Ambiente eines 5-Stern-Hotels in etwas eigenartigem Widerspruch stand zum Tagungsthema.

## **Soziale Gerechtigkeit als Grundstein der Demokratie**

LdU-Nationalrat *Dr. med. Paul Günter* hielt das Schlussreferat über die «Gerechtigkeit als Teil der Lebensqualität». Wenn heute von Sozialhilfe die Rede ist, kommt sofort der Gedanke auf: Da müssen Leute ihr wohlverdientes Geld ausgeben für andere Leute, mit denen sie gar nichts zu tun haben. Stimmt das?

Unsere Gesellschaft ist eine *Leistungsgesellschaft*: Jeder soll es durch seine Leistung zu etwas bringen können. Nach Adam Smith aber, dem Klassiker des Wirtschaftsliberalismus, sind dem Leistungsprinzip Grenzen gesetzt: Es gibt öffentliche Aufgaben, die nicht rentieren müssen: die Justiz, die Schönheit öffentlicher Gebäude und die Fürsorge für Hilflose, Kranke und Behinderte. Ohne Gerechtigkeit, Lebensqualität und Solidarität ist die Leistungsgesellschaft nicht denkbar.

Zurück zur Frage: «Wer soll warum für jene sorgen, die am Markt nicht bestehen können?» Sozialausgaben für die Nicht-Leistungsfähigen lassen sich nur dann rechtfertigen, wenn am Grundsatz festgehalten wird: Alle Menschen haben die gleichen Rechte, und zu diesen Rechten gehört *das Recht auf eine menschenwürdige Existenz*, als zentrales Element des Systems Rechtsstaat. Aus keinem System kann man ein Element herausreissen, ohne dass das Loch nicht weiterfrisst. Der liberale demokratische Staat kann dem einzelnen nur dann das erwünschte hohe Mass an Entfaltungsspielraum garantieren, wenn er von diesem in seinen Bemühungen um Gerechtigkeit, die ein Mindestmass an sozialer Gerechtigkeit voraussetzt, gestützt wird. Steuern und Sozialausgaben werden in diesem Zusammenhang gewissermassen zu Investitionen in Freiheit und Gerechtigkeit.

### **Heimleiter sind Bauleute am Bauwerk namens Staat**

Der Rechtsstaat kann auch verglichen werden mit einem öffentlichen Gebäude im Sinne von Adam Smith, einem Gebäude, das nur schön zu sein braucht, an dem man sich freuen kann. Das Gebäude Staat bleibt schön, wenn es immer wieder mit den Bausteinen der Freiheit, der Gerechtigkeit und der Solidarität renoviert wird. In einem gerechten und solidarischen Staat leben zu können, gehört zur *Lebensqualität*. Mit unserer finanziellen Unterstützung dieses Staates und seiner Bemühungen um soziale Gerechtigkeit tragen wir zur Lebensqualität aller bei, bezahlen wir nicht für andere, sondern bezahlen wir als Bürger dieses Staates, was wir uns selber schuldig sind.

Paul Günter schloss mit einem ermutigenden Aufruf: «Ich möchte Ihnen damit sagen: Legen Sie Ihre Budgets nicht mit schlechtem Gewissen vor. Sie sind keine Bittsteller für eine benachteiligte Minderheit, Sie sind vielmehr Bauleute an jenem öffentlichen Bauwerk namens Staat. Dieses Bauwerk ist ohne soziale Gerechtigkeit so unfertig wie eine Kathedrale ohne Turm.»

Doris Rudin