

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 57 (1986)
Heft: 8

Artikel: VSA-Fortbildungstagung für Altersheimleitung und Kaderpersonal 1985
: das Verhältnis von Eigenverantwortung, Solidarität und
Wirtschaftlichkeit

Autor: Pfund, Willy
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-810503>

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: 11.01.2026

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

Das Verhältnis von Eigenverantwortung, Solidarität und Wirtschaftlichkeit

Von Nationalrat Willy Pfund, Dornach

Die letzjährige VSA-Fortbildungstagung für Altersheimleitung und Kaderpersonal konnte am 6./7. November 1985 in Interlaken durchgeführt werden. Im Zentrum der Tagung, die dem Thema «Sozialer Auftrag und wirtschaftliche Verantwortung» gewidmet war, stand die Präsentation des von einer VSA-Arbeitsgruppe entwickelten «BAK»-Projektes, eines Instrumentes zur quantitativen Schätzung des in Altersheimen anfallenden Hilfsbedarfes der Bewohner, des Arbeitsaufwandes des Personals und der Herkunft der Kosten. Nationalrat Willy Pfund aus Dornach sprach zum Tagungsthema als Politiker und als Praktiker: Er ist stellvertretender Direktor im Bürgerspital Basel. Sein Referat wird hier im Wortlaut abgedruckt, die Zwischentitel wurden von der Redaktion gesetzt. Die diesjährige Fortbildungstagung für Altersheimleitung und Kaderpersonal wird am 11./12. November 1986 in Muttenz stattfinden. Das Thema wird «Leitbild für das Alter» heißen.

Ich freue mich, einmal in einer anderen Aufgabe bei Ihrem Verein referieren zu dürfen. Bisher leistete ich meinen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung von Heimleitern und Kadern im Fach Finanz- und Rechnungswesen im VSA-Heimleiter-Grund- und Hauptkurs.

Mein Beitrag zu Ihrem heutigen Thema «Sozialer Auftrag und wirtschaftliche Verantwortung» soll, wie Sie der Einladung entnehmen könnten, diese Problematik aus der Sicht eines Politikers, der auch Praktiker ist – oder auch umgekehrt –, beleuchten. Ich werde den sozialen Auftrag, den Sie, den wir täglich zu erfüllen haben, einerseits ins heutige politische Licht, in die heutige politische Landschaft stellen. Andererseits will ich aufzeigen, was

- *Eigenverantwortung* der Betreuten und ihrer Angehörigen ist und wie weit sie gehen kann;
- wo die *Solidarität der Gesellschaft* beginnt und wo sie notgedrungen aufhört, und
- was *wirtschaftliches Denken* in unserem Bereich heisst und wie weit es gehen muss.

Meine Gedanken sollen einen möglichen Weg für ein vertretbares Verhältnis zwischen sozialem Auftrag und seiner Wirtschaftlichkeit aufzeigen.

Meine praktischen Bezugsquellen

Damit Sie wissen, welche Optik ich anwende, möchte ich Ihnen kurz darstellen, wo meine praktischen Bezugsquellen sind, das heisst woher ich als Praktiker komme: Ich bin im *Bürgerspital Basel* als stellvertretender Direktor verantwortlich für die Bereiche Finanzen, Bau und Liegenschaften, Einkauf und Transport, Ökonomie und Hausdienst. Unser Betrieb hat zirka 700 Angestellte, zirka 800 Betten, einen jährlichen Aufwand und Ertrag von derzeit zirka 70 Mio. und die Aufgabe, Betagte, Behinderte und Rekonvaleszente zu betreuen, respektive zu rehabili-

tieren. Sie sehen, ich rede die gleiche Sprache wie Sie. Ich komme aus dem gleichen Metier. Was uns unterscheidet, ist nur die Größenordnung der Betriebe, in denen wir tätig sind.

Der soziale Auftrag heute

Ich erlaube mir, zuerst einige grundsätzliche Überlegungen zu unserem sozialen Auftrag in unserer heutigen Gesellschaft anzustellen. Sie werden vielleicht nun sagen, dass dies ja alles bekannt sei. Das stimmt. Aber schon allein die Tatsache, dass Sie das heutige Tagungsthema gewählt haben, macht deutlich, dass sich das Umfeld Ihres Aufgabenbereiches geändert haben muss. Ich möchte zum allseitigen Verständnis und zur Herstellung einer gemeinsamen Ausgangsbasis die bisherige Entwicklung in Ihrem Aufgabenbereich kurz streifen, denn dass der Blick zurück den Sinn für die Zukunft schärft, ist eine uralte Erkenntnis. Bereits auf dem Sarkophag des altägyptischen Königs Tut-en-ch-Amun steht die Inschrift:

«Ich habe die Vergangenheit gesehen –
Darum kenne ich die Zukunft.»

Die letzten Jahre haben uns in diesem Sinne Veränderungen gebracht, die heute und morgen Ihren Aufgabenbereich entscheidend beeinflussen. Ich greife die wichtigsten heraus:

1. Der gesellschaftliche Wandel

Er hat uns u. a.

- den Wandel von der Grossfamilie zur *Klein- resp. Kleinstfamilie* gebracht. Damit fällt vielerorts ein wichtiges Element der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung weg. Es kann aber nicht Aufgabe der heutigen Tagung sein, die Ursachen zu ergründen. Ich nenne lediglich die kleineren Wohneinheiten und den immer

grösseren Anspruch nach mehr und individuellem Wohnraum, der mancherorts eine direkte Betreuung verhindert.

- Die teilweise strukturell bedingte hohe *Mobilität*, die einerseits volkswirtschaftlich durchaus positive Auswirkungen hat. Sie erschwert aber andererseits vielen eine persönliche Betreuung und damit das Tragen sozialer Verantwortung. Dadurch entsteht beim zu Betreuenden soziale Vereinsamung, die letztlich zu grösserem Betreuungsbedarf führt.

Das soziale Verantwortungsbewusstsein ist aber nicht nur deswegen gesunken:

- Das heute an und für sich erfreuliche Angebot an *Betreuungseinrichtungen*, das uns u. a. durch die Prosperität der Hochkonjunktur ermöglicht worden ist, hat – abgesehen vom echten Bedarf – ebenfalls dazu beigetragen, dass die Nachfrage massiv gestiegen ist. Der einzelne macht dadurch immer mehr egoistisch davon Gebrauch, seine persönliche soziale Verantwortung einer Institution zu übertragen. Die in den letzten Jahren stark verbesserten Sozialversicherungen, deren Ziel und Zweck ausser Diskussion stehen, haben dank ihrem guten Niveau ebenfalls an eine gesteigerte Nachfrage beigetragen.
- Lange Zeit haben wir so mit dem Anreiz von Bundes- und Kantons-Subventionen, zum Teil aus echtem Nachholbedarf, den Bau von *Alterseinrichtungen* forcirt. Damit hat sich aber auch ein unerfreulicher Nebeneffekt eingestellt, nämlich die Verbitterung vieler Betreuter – insbesondere in der Altersbetreuung –, die, herausgerissen aus ihrem Jahrzehntelangen Lebenskreis, im sozial «goldenem Käfig» resigniert den Rest ihres Lebens fristen. Daran ändert auch der sonntägliche Besuch der Angehörigen nichts, der anfangs regelmässig und später immer spärlicher stattfindet.

2. Die demographische Entwicklung

Die medizinische, technische und ernährungswissenschaftliche Entwicklung hat zu einer bedeutend höheren durchschnittlichen *Lebenserwartung* geführt. Im Jahre 1900 hatten wir einen Anteil von 5,8 Prozent an über 65jährigen, 1960 waren es 10 Prozent, heute sind es 15 Prozent, das heisst praktisch eine Verdreifachung. Im gleichen Zeitraum hat sich aber die Gesamtbevölkerung nicht einmal ganz verdoppelt. Die höhere Lebenserwartung hat, verbunden mit der Tatsache, dass im höheren Alter Beschwerden und natürlicher Betreuungsbedarf grösser werden, zum gesteigerten Bedarf an Betreuungseinrichtungen beigetragen.

3. Die Kostenentwicklung

Sie beeinflusst unsere sozialpolitischen Diskussionen und Auseinandersetzungen sehr stark und hat viele Ursachen. Einige davon haben durchaus auch positive Auswirkungen, zum Beispiel die guten Löhne usw. des Personals. Aber die Einnahmen unserer Institutionen konnten mit der Kostenentwicklung der letzten Jahre nicht mehr Schritt halten.

4. Das Anspruchsdenken

Ganz allgemein ist ein unverkennbarer Trend zum *Perfektionismus* beim Erfüllen unserer sozialen Aufgaben festzustellen. Die Angehörigen machen mehr Gebrauch vom



Willy Pfund: «Ich bin überzeugt, dass es uns ... 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.»

sozialen Angebot der Betreuungseinrichtungen. Der Betreute selbst stellt höhere Ansprüche an die Qualität der Betreuung. Die sozialen Institutionen selbst erliegen immer wieder der Versuchung, ihr Angebot zu perfektionieren.

Der Grundsatz der Subsidiarität

Mit dieser Betrachtungsweise habe ich Sie vielleicht sozial etwas erschreckt. Seien Sie aber beruhigt. Ich bin wie Sie der Meinung, dass es *vornehme Aufgabe jeder Gesellschaft ist, sich des Schwächeren anzunehmen*. Der Gedanke der Solidarität setzt aber voraus, dass *jedermann zuerst selber das beiträgt, was zumutbar ist*. Wenn dieser Grundsatz weiterhin seine Gültigkeit behält, bleibt unsere Sozialpolitik tragbar.

Die Frage, die wir in diesem Sinne zu beantworten haben, heisst: *Wo liegt das richtige Mass zwischen Eigenverantwortung und Solidarität einerseits und dem Qualitätsgrad der Betreuung andererseits?*

Die langfristige Lösung: Flexiblere Betreuungsangebote ...

Ich ziehe aus meinen Erfahrungen den Schluss, dass wir im allseitigen Interesse zu *flexibleren Betreuungsangeboten*, insbesondere bei der Altersbetreuung, kommen müssen. Das «Giesskannenprinzip» wird zu teuer und muss allmählich der gezielten Hilfe weichen. Sie ist ein Schritt in die richtige Richtung und finanziell die langfristig einzige mögliche Lösung.

... im ambulanten Bereich

Das Angebot an alters- und behindertengerechten *Wohnungen* sollte aus psychologischen, finanziellen und sozial-politischen Überlegungen heraus stark vermehrt werden. Sie sollten aber nicht mehr konzentriert und isoliert abseits, sondern im Zentrum unseres Lebens, unserer Dörfer und Quartiere vorhanden sein. Damit lassen wir die Betreuten auf natürliche Weise weiter Anteil am Leben der Gemeinschaft nehmen, womit unzweifelhaft ihre Lebensmotivation und damit auch ein besserer physischer Zustand erhalten bleiben, was sich langfristig auf die Kosten auswirkt. Ihrem erhöhten Pflegebedarf kann dabei mit einem verstärkten Hauspflegeangebot Rechnung getragen werden.

Diese Art der Betreuung zu organisieren, ist zugegebenermassen schwieriger, aber machbar. Es ist vor allem das ambulante Dienstleistungsangebot sinnvoll zu gestalten und stark auszubauen. Ich bin zur Überzeugung gekommen, dass jedes Heim heute – nicht nur aus subventions-technischen Überlegungen – *Zentrumsfunktionen* anbieten sollte, das heisst Dienstleistungen, die nicht nur den Heimbewohnern, sondern auch denen zur Verfügung stehen, die individuell ausserhalb wohnen bleiben wollen und können. Zum Beispiel im Altersbereich:

- Mahlzeitendienst, das heisst die Möglichkeit, zum Essen ins Heim zu gehen oder – zum Beispiel in grösseren Agglomerationen – das Essen ins Haus bringen zu lassen;
- Ergotherapie für Heimbewohner und andere;
- Tagesheime dort, wo noch Angehörige da sind, die aber tagsüber arbeiten;
- eine gewisse Bewegungstherapie zur Erhaltung einer physischen Fitness;
- andere Unterhaltungen und Beschäftigungen aller Art.

Ein Gedanke, der mich schon lange beschäftigt, ist, wie man die aus verschiedenen Gründen gesunkene *soziale Verantwortung der Angehörigen* – abgesehen von der dargestellten organisierten ambulanten oder stationären Betreuung – wieder wettmachen könnte? Eine Möglichkeit sehe ich darin, dass sich vermehrt Personen zur freiwilligen Übernahme von Betreuungsfunktionen bei Nachbarn der näheren Umgebung bereit erklären. Der Anreiz dazu wäre,

so bitter das tönen mag, eine bescheidene finanzielle Entschädigung, die vom Betreuten aus seinem Alterseinkommen usw. oder von seinen Angehörigen entrichtet werden müsste. Damit könnte u.a. noch ein weiterer Nebeneffekt erzielt werden, nämlich, dass auf diese Weise, wo eine Familie mit Kindern Betagte betreut, wenn auch nicht die eigene, so doch eine Art Kind-Grosselternbeziehung entsteht als Ersatz für die eigenen, oft weit entfernten und oftmals nur noch «Festtags-Grosseltern».

... im stationären Bereich

1. Standort

Beim Bau unserer stationären Einrichtungen, wie zum Beispiel Altersunterkünften, ist – wo es möglich ist – eine kurze Distanz zu einem *Spitalbetrieb* von unschätzbarem Vorteil. Es kann so ein sinnvolles Verhältnis zwischen Altersheimplätzen, Pflegebetten im Altersheim und Spital-pflegebetten geschaffen werden, das vor allem im psychologischen Bereich sehr wichtig ist. Der Betreute bleibt damit, gleich in welchem physischen Zustand, in der gleichen Umgebung. Darüber hinaus können medizinische und infrastrukturelle Dienstleistungskapazitäten besser koordiniert und genutzt und dadurch vergünstigt werden.

Die Erkenntnis, dass Altersunterkünfte, insbesondere Alters- und Pflegeheime, *ins Zentrum der Gemeinschaft* gehören, habe ich bereits erwähnt. Sie sollte aber, nicht nur aus psychologischen Gründen für den Betreuten, zur Selbstverständlichkeit werden. Es liegen darin viele andere Möglichkeiten für Kostenvergünstigungen für alle, für Betreute, Angehörige, Trägerschaft usw.

2. Personal

Ich bin mir im klaren, dass es für jeden Betrieb führungs-mässig und administrativ einfacher ist, wenn er nur vollamtliches Personal hat. Heute gibt es aber doch viele, die gerne nebst ihrem Beruf noch freiwillig eine Aufgabe im sozialen Bereich, in der ambulanten oder stationären Betreuung übernehmen würden, wenn sie eine solche im Rahmen ihrer verfügbaren Zeit ausüben könnten. Hier sind wir oft zu bürokratisch, teilweise aber auch schon zu weit gegangen mit verschiedenen Dienstreglementen. Könnten wir nicht auch Personalkosten sparen, wenn wir solche *Freiwillige*, vor allem an Wochenenden und Feiertagen usw., stundenweise anstelle des vollamtlichen Personals

1 Embru Dienstleistungen

Lieferung

Ohne dicke Brummer und mit unter gewichtige Chauffeure kommen auch wir nicht aus. Weil's schon bei der Lieferung drauf ankommt, behandeln

sie Ihren Auftrag wie ein rohes Ei. Damit schliesslich die von Ihnen bestellten Möbel einsatzbereit dort stehen, wo Sie es wünschen.

embru

Embru-Werke, Pflege- und Krankenmöbel
8630 Rüti ZH, Telefon 055/31 28 44
Telex 875 321



Das ist uns ein eigener Wagenpark und gut geschultes Fachpersonal wert.

Embru: ein Angebot, bei dem Produkt und Leistung stimmen, das seinen Preis wert ist.

einsetzen würden? Auch ein vermehrter Nachtdienst von Freiwilligen brächte Entlastung unseres vollamtlichen Personals und, weil damit ein flexiblerer Dienstplan möglich wird, auch Kostensenkungen.

Ich frage mich auch immer wieder, ob unsere Betreuten im Heim nicht oftmals zu viel betreut werden und damit indirekt ihre noch vorhandene physische und psychische Selbständigkeit nach und nach verlieren. Daraus ergibt sich automatisch ein *steigender Betreuungsbedarf*, der bei grösseren Institutionen zur Personalvermehrung führt. Warum übertragen wir den Betreuten, je nach ihrem physischen, psychischen und geistigen Zustand, nicht mehr Arbeiten in der Institution selbst, zum Beispiel in der Küche, in der Wäsche usw.? Dies wäre ein echter Beitrag an die Erhaltung der Lebensmotivation. Auch wäre eine finanzielle Abgeltung solcher Leistungen denkbar.

... in der Kostenkontrolle

Abgesehen von solchen strukturellen Möglichkeiten, mit denen die sozialen Aufgaben günstiger gelöst werden könnten, müssen wir, um die Kosten echt beeinflussen zu können, sie auch richtig kennen.

Es ist ein zwingendes Erfordernis, dass heute jeder Betrieb seine Kosten systematisch erfasst und darstellt, damit sie innerbetrieblich von Zeitperiode zu Zeitperiode und interbetrieblich vergleichbar werden. Das Mittel dazu ist die *Kostenrechnung*. Wer sie ablehnt, beraubt sich eines einfachen Instruments, das uns die Zusammensetzung der Kosten, ihre Herkunft usw. zeigt. Jeder private Betrieb, der sich täglich in der Konkurrenz am Markt bewähren muss, setzt dieses Mittel seit Jahren ein. Es hilft ihm, die Kosten, wo nötig, raschmöglichst zu beeinflussen. Die öffentlichen Einrichtungen, auch wenn sie teilweise eine private Trägerschaft haben, machen leider davon nur zögernd Gebrauch. Auch gibt es in unserem Aufgabenbereich Personal, das sich nur um die Betreuung kümmern will und das Kostendenken anderen überlässt oder ablehnt. Wir können unseren sozialen Auftrag nur weiter erfüllen, wenn jeder an seinem Ort angemessen wirtschaftlich denkt.

Das finanzielle Klima, in dem wir unsere Aufgabe zu erfüllen haben, ist frostiger geworden. Wer an Tax-/Beitragsverhandlungen teilnimmt, weiß, dass es schwieriger geworden ist, Erhöhungen zu erhalten. Der Geldgeber will – wer er auch ist – zu Recht immer *transparentere Unterlagen*. Er hat auch Anspruch darauf, und es erleichtert die Verhandlungen, wenn die Kosten überzeugend nachgewiesen werden. Andererseits sind wir in einzelnen Heimen und Institutionen mit den heutigen Kosten an der finanziellen Grenze der Betreuten angelangt.

Ich will hier kein Seminar über das Rechnungswesen abhalten. Aber ich möchte doch klar festhalten: Wer die Kosten für die einzelnen Leistungen nicht kennt, kann sie auch nicht beeinflussen. Klar erstellt jeder Betrieb ein Budget und legt eine Rechnung ab. Das genügt aber heute nicht mehr. Die Art der Sichtbarmachung der Kosten und ihrer Zusammensetzung ist an und für sich unwichtig. Wichtig ist, dass wir die Kosten der erbrachten Leistung kennen. Mit der Kostenrechnung können wir nicht nur die Frage, was für Kosten und wieviel, sondern, wo und wie sie entstanden sind, beantworten, das heißt, damit können

die Kosten direkt von den zuständigen Verantwortlichen beeinflusst werden.

Die Kostenrechnung ist Führungsinstrument, macht die Kosten transparent, erbringt den Kostennachweis und ermöglicht die Vergleichbarkeit der Kosten. Sie wird allerdings zur teuren Spielerei und zum Bumerang – mit oder ohne EDV –, wenn die daraus ersichtlichen Resultate und Entwicklungen nicht analysiert und beurteilt werden und die entsprechenden Massnahmen getroffen werden.

Auch wer bei der Kostenrechnung immer zuerst die Frage nach der Schuld für die Kosten stellt, trägt zum Tod des wichtigen Instruments der Kostenrechnung bei, denn *nicht das System der Kostenrechnung verursacht die Kosten, sondern die verabreichte Leistung*.

Aus der Sicht des Politikers, der als Praktiker den sozialen Auftrag, den wir zu erfüllen haben, kennt, stelle ich fest:

Unser sozialer Auftrag bleibt wirtschaftlich machbar, wenn:

- vermehrt alters-/behindertengerechte Wohnungen erstellt werden, um – wo es vom physischen, psychischen und geistigen Zustand des zu Betreuenden verantwortbar ist – die stationäre Betreuung so lange wie möglich hinausschieben zu können;
- die ambulanten Dienstleistungen zur Unterstützung dieser Bestrebungen weiter ausgebaut werden;
- die medizinischen, pflegerischen und infrastrukturellen Leistungen noch mehr koordiniert werden, auch zum Beispiel unter Altersheimen, Pflegeheimen, Spitätern usw.;
- das Freiwilligen-Potential für den ambulanten oder stationären Einsatz unbürokratisch, besser genutzt wird;
- das «Giesskannenprinzip» der gezielten Hilfe weicht, das heißt: Nur dort soziale Leistung anbieten, wo sie effektiv benötigt wird;
- dem Perfektionismus energisch entgegengetreten wird, und zwar bei den Wünschen der Betreuten und ihrer Angehörigen, wie auch auf der Angebotsseite des Heims;
- die Kosten mit geeigneten Mitteln kontrolliert werden. Es ist baldmöglichst in jedem Betrieb eine angemessene Kostenrechnung einzuführen. Sie kann in diesem Sinn sehr einfach und sehr rudimentär sein. Der VSA hat hier schon wesentlich geleistet mit der Schaffung des Kontenrahmens und der Statistik. Die allgemeine Einführung der Kostenrechnung wäre der letzte, aber sehr wichtige Schritt.

Ich bin 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. Das Projekt BAK (Bedarf – Aufwand – Kosten) ist in diesem Sinne ein sehr wertvoller Versuch, die Kosten in den Griff zu bekommen.

Meine Gedanken sind kein Patentrezept. Sie waren auch bewusst provokativ und für einige Ohren vielleicht politisch zu pointiert. Sie sollen zum Überdenken anregen. Sollte mir dies gelungen sein, ist der Zweck meines Referats erfüllt.