

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 57 (1986)  
**Heft:** 9

**Buchbesprechung:** Führungsprozesse im Krankenhaus [P. Wittlin]

**Autor:** [s.n.]

#### **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:** 13.01.2026

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

Vereinen – sichert den Anspruch auf eine verantwortete, eine demokratische Öffentlichkeit.

#### *Das Prinzip der sozialen Gerechtigkeit*

Die Heimöffnung wird mancherorts gefordert, um Bewohnern Freiheits- und Gleichheitsrechte zu sichern, die sie draussen auch hätten. Längst freilich muss die Altenhilfe sehen, dass in ihre Privatappartements eingeschlossene, alleinstehende Demente oder hochbetagte Menschen in Reihenhäusern, zum Beispiel 4. Stock ohne Aufzug, praktisch mehr gefährdet sind, ihre Rechte zu verlieren, als es Heimbewohner sind.

Die problematische, aber wichtige Freiheit, selbst etwas Riskantes zu tun, wenn zum Beispiel ausserhalb des Heimes sehr vergessliche, hochbetagte Menschen Gasöfen vergessen abzuschalten oder weglauen, wird ihnen unter der Obhut der Heime nicht mehr zugestanden. Was richtig und gerecht – innerhalb wie ausserhalb der Heime – ist, darf nicht an einer Heimgrenze, sondern je nach Lebensweise entschieden werden. Wer, wie viele aktive Seniorenguppen, um das Taschengeld der Heimbewohner kämpft, muss es genauso auch für Nicht-Heimbewohner, für Sozialempfänger, tun.

Heimöffnung heisst deshalb nicht einen Freiheits- und Gerechtigkeitsbegriff durchzusetzen, der die alltägliche Misere vor den Heimen zum Ziel erklärt. Heime können vermutlich relative Freiheitswerte für gefährdete Gruppen Hochbetagter besser durchsetzen als ambulante Hilfen, müssen aber ihren eigenen Bewohnern sicher vielmehr «Realität» zumuten, als sie es in ihren Pauschalversorgungssystemen bisher tun.

#### *Das gemeinwesenorientierte Prinzip*

Wer Heimöffnung nur altenhilfeintern denkt, wer Heime öffnet, ohne sich vom Fürsorgedenken zu lösen, und wer Heimöffnung betreibt, ohne die Berufs- und Trägerstatuten in Frage zu stellen, verknüpft die Reform nicht mit allen anderen Reformen, sondern isoliert sie. In Heimen geschieht mehr als nur Altenarbeit, Fürsorge oder professionelles Tun. Heime sind auch Betriebe, Orte, Räumlichkeiten,

ten, Produzenten, Lieferanten. Ihr Nutzwert für alle Generationen, für den Stadtteil, die Nachbarschaft, die Händler kann entwickelt werden.

Die Elemente der Selbsthilfe, der gegenseitigen Kontrolle und Unterstützung der Alten, der Alten untereinander, der altersspezifischen, wechselweisen Hilfe benötigen Orte des Zusammenseins und des Treffens.

Die Öffnung der Heime darf solche Orte nicht gefährden. Und doch müssen sie den Mythos zerstören, mit dem Heimeintritt seien auch die Probleme gelöst. Öffnung heisst auch den differenzierten Hilfe- und Dienstleistungseinsatz, bis hin zur unübersehbaren, nicht miteinander verbundenen Intervention für alte Menschen einer Stadt, mit sinnvollen Verbundsystemen in den Griff zu bekommen.

Damit muss verhindert werden, dass arbeitsteilige Berufsgruppenträger (Altenpfleger, Krankenpfleger, Sozialarbeiter) nach ihren Profinormen die Entmündigung und Verplanung der Betroffenen viel subtiler und unsichtbarer machen als die hoheitlichen Heime!

Weitere Ausgrenzungen verhindern, Teilhabe an der Öffentlichkeit, soziale Gerechtigkeit draussen und drinnen, Nützlichkeit für alle Generationen und Entmystifizierung der Erledigungsfunktion der Institution und der professionellen Wahrnehmungsmuster sind Prinzipien einer Heimöffnung. Um sie geht es in der «Zitadelle», nach drinnen und nach draussen.

Das Bild von der *mobilisierten Zitadelle*, jenem verunsicherten Teil der Interessengruppen in offenen Heimen einerseits und der *belagerten Zitadelle*, jenem Teil ökonomischer, sozialstaatlicher, standesorientierter, privatisierender Interessen und Sachzwänge in der Gesellschaft andererseits, lässt erahnen, dass die Wege aus der Zitadelle schmal sind und Umwege haben – und dass es sie ohne die Mobilisierung gar nicht geben würde.»

(*Wege aus der Zitadelle*, S. 25–27.)

## Führungsprozesse im Krankenhaus

### *Der integrierte Führungsansatz*

Während die führungsspezifische Fachliteratur für den industriellen Bereich schon recht stark ausgebaut ist und verschiedene wesentliche Problemkreise eine Vertiefung erfahren haben, ist der Managementgedanke im Krankenhaus noch relativ neu. Er hat aber in letzter Zeit im Zusammenhang mit Vorschlägen zur Kostendämpfung im Gesundheitswesen zweifellos an Aktualität gewonnen. So verlangt man beispielsweise von den Krankenhausverantwortlichen ein «zeitgemäßes Management», wobei mit diesem Begriff unterschiedliche Auffassungen verbunden werden. In dieser Arbeit wird versucht, Führungsprozesse im Krankenhaus aus ökonomischer Sicht zu beleuchten. Der Führungsprozess wird dabei als Problemlösungsvorgang in einer *sozialen Gemeinschaft* verstanden, und die Ausführungen konzentrieren sich auf die Ebene der Spitalleitung. Die Spitalleitung wird mit Problemstellungen

konfrontiert, die in den überwiegenden Fällen eine *interdisziplinäre* Problemlösung verlangen. Es zeigt sich, dass gerade aus der verschiedenartigen Zusammensetzung der Spitalleitung entscheidende Einflussfaktoren für Ablauf und Ergebnis des Führungsprozesses hervorgehen. Die Art dieser Einflussfaktoren macht es notwendig, auch die Erkenntnisse der Nachbarwissenschaften, wie beispielsweise der Sozialpsychologie, beizuziehen, wenn es darum geht, den Führungsprozess umfassend zu analysieren.

#### **Interdisziplinäre Problemlösung**

In dieser Arbeit wird die Frage nach solchen Faktoren konkreter gefasst, indem der Führungsprozess in die verschiedenen Phasen Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle gegliedert wird. Es sind in diesem Falle

beispielsweise folgende Fragen für das Krankenhaus von besonderem Interesse:

- Wie wirken sich Rollen und Ziele der Entscheidungsverantwortlichen auf die Problemlösung aus?
- Wann und unter welchen Umständen gewinnen interaktive Prozesse wie die aktive Beeinflussung an Bedeutung?
- Wo liegt die besondere Problematik der Durchsetzung einer Entscheidung und der Kontrolle der Ausführung?

Auf die Beantwortung solcher Fragen wird in dieser Arbeit besonderes Gewicht gelegt.

### Statt Rezepte Transparenz

Überall dort, wo Menschen geführt werden, bedarf die Problemlösung der Steuerung, und zwar durchaus auch im funktionell-technischen Sinne. Damit soll implizit die formale, ablauforientierte Dimension des Führungsbegriffes angesprochen werden. Sie wird in dieser Arbeit insofern praxisorientiert berücksichtigt, als dass Gestaltungshinweise für den Problemlösungsablauf gegeben werden. Dazu gehören beispielsweise die Beschreibung des Vorgehens für den Entwurf einer langfristig gültigen Planung oder Hinweise zur Gestaltung von Kontrollprozessen im Krankenhaus.

Angesichts der Komplexität des Führungsphänomens und der Dominanz situativer Faktoren kann und will diese Arbeit kein Rezeptbuch für «richtiges» Führungsverhalten sein. Der Erkennungswert der Arbeit liegt vielmehr darin, dass dem Leser Hinweise gegeben werden, welche Faktoren in bestimmten Phasen des Führungsprozesses im Krankenhaus von besonderer Bedeutung sind. Vielleicht kommt es in der Praxis gerade durch die gewonnene *Transparenz* bezüglich wesentlicher Einflussfaktoren des Führungsvergangens zu individuellen Anpassungen des Führungsverhaltens. Solche Anpassungen wiederum können erste Schritte auf dem Wege zum «richtigen» Führungsverhalten sein.

Wittlin, P.: *Führungsprozesse im Krankenhaus*. Schriftenreihe des SKI, Band 30. Schweizerisches Institut für Gesundheits- und Krankenwesen (SKI), Aarau 1986. 264 Seiten.

**Treppenlifte  
Sessel- und  
Rollstuhllifte  
Maschinenbau**

Strübi AG  
9242 Oberuzwil  
073/51 55 47

Neuerscheinung im VSA-Verlag

### Die Kostenrechnung im Altersheim

Der Betriebskostenvergleich und die Vergleichszahlen zur Personalstruktur in 100 ausgewählten Altersheimen, die Heimleiter Oskar Meister (Schaffhausen) vor mehr als fünf Jahren veröffentlicht hat, sind noch heute viel gefragt, aber leider vergriffen.

Unter dem Titel «Die Kostenrechnung im Altersheim» ist im VSA-Verlag neu eine kleine Schrift erschienen, die als Ersatz für die vergriffenen Vergleichszahlen dienen kann und zugleich auch eine Erweiterung darstellt.

Verfasser der Neuerscheinung ist der Betriebswirtschafter Erwin Rieben, Leiter der Fachstelle für soziale Dienste von Pro Senectute Schweiz und Mitglied der Altersheimkommission VSA. Er sieht in der Broschüre eine «kleinen Wegweiser zum praktischen Gebrauch».

Dieser «Wegweiser zum praktischen Gebrauch» im Format A4 mit Klemmschiene hat einen Umfang von 28 Seiten und enthält zahlreiche Tabellen und graphische Darstellungen, die den Text verdeutlichen. Im Anhang werden die Hauptkostenstellen definiert und der Betreuungsbedarf des Heimbewohners typisiert.

«Die Kostenrechnung im Altersheim», die den Altersheimen wertvolle Anhaltspunkte liefern kann, ist zum Preis von Fr. 11.– (plus Porto und Verpackung) beim Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich, erhältlich.

### Bestellung

Wir bestellen hiermit

.....Exemplar(e) der Schrift «Die Kostenrechnung im Altersheim» von Erwin Rieben zum Preis von Fr. 11.– (+ Versandkosten)

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Name und  
Adresse des Heims \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstr. 2, 8008 Zürich