

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 58 (1987)  
**Heft:** 8

**Artikel:** "Leitbild für das Alter im Heim" : Werte und Ziele eines modernen Managements  
**Autor:** Itin, E.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810602>

#### 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:** 28.01.2026

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

## «Leitbild für das Alter im Heim»

# Werte und Ziele eines modernen Managements

Von E. Itin, Personal Operations Manager IBM Schweiz

ab, wenn der Wonnor ore Berufsethos verliert seine Bedeutung von jedem Berufsinstitution. Fortbildungstagung für Altersheimleitung und Kaderpersonal, die am 11./12. November 1986 in Muttenz (BL) durchgeführt wurde. In der Überzeugung, dass ein Leitbild möglichst breit abgestützt werden muss, wurde das Tagungsthema aus anthropologischer Sicht, aus medizinischer Sicht, aus der Sicht des modernen Managements und schliesslich auch aus theologisch-religiöser Sicht betrachtet. Welche Funktionen die Werte eines modernen Unternehmens, das in der freien Marktwirtschaft bestehen will, für das Unternehmen haben, zeigte im zweiten Tagungsreferat der IBM-Personalmanager E. Itin, Arisdorf, auf. Sein in freier Rede gehaltener Vortrag hat er leicht gekürzt zum Abdruck im VSA-Fachblatt zur Verfügung gestellt. Die Zwischentitel sind von der Redaktion gesetzt. Die diesjährige Fortbildungstagung für Altersheimleitung und Kaderpersonal findet am 10./11. November 1987 in Wattwil statt. Ihr Thema sind die «Psychosomatischen Merkmale des Alterns».

Mein Thema lautet: «Werte und Ziele eines modernen Managements». Dabei geht es mir darum, aufzuzeigen, welche Aspekte für die Führung eines Unternehmens heute wichtig sind. Ein grosser Teil unserer Bevölkerung steht im Wirtschaftsleben, so dass die darin geltenden Werte oft auch Maßstab sind für die Betrachtung ihrer Heime sowohl durch die breite Öffentlichkeit als auch durch eine Anzahl der Heimbewohner. Vielleicht sind aber auch einige Aspekte der im Management geltenden Ansichten und Überzeugungen in der einen oder anderen Form auf die Situation im Heim anwendbar. Ich werde mich zuerst dazu äussern, wozu Werte und Ziele in einer Unternehmung dienen, dann deren Entwicklung und Veränderung im Lauf der letzten hundert Jahre aufzeigen, einen Ausblick in die Zukunft tun und zuletzt ein konkretes Beispiel aufzeigen.

### Freie Marktwirtschaft zwischen Wettbewerb und Kampf

Vorerst ein paar Worte zur allgemeinen Situation, in der sich Unternehmen bewegen. Ich begrenze meine Ausführungen auf Unternehmen der westlichen Welt und damit auf die Situation in der freien Marktwirtschaft. Freie Marktwirtschaft bedeutet Wettbewerb. Vom Wettbewerb zum Kampf ist ein fliessender Übergang. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Rezession wird aus dem Wettbewerb ein Existenzkampf um Sein oder Nichtsein. Wenn ich nun also

o Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Gesellschaft. Da wir von der Gesellschaft getragen werden, in - nicht Tagesgeschäften, sondern in Unternehmen, in Organisationen, in Beziehungen, in Beziehungen zu anderen Menschen, in Beziehungen zu uns selbst. Und diese Beziehungen sind nicht nur zwischen Personen, sondern auch zwischen Organisationen, zwischen Unternehmen, zwischen Unternehmen und Gesellschaft.



E. Itin: «Religion, soziale Umgebung und Berufsethos haben heute ihre wertschöpfende Funktion verloren. Dadurch entsteht ein Defizit. Dieses Defizit können nun die Unternehmen decken, indem sie sich zu Werten bekennen, die für ihre Mitarbeiter sinnvoll sind.»

über Werte spreche, bitte ich Sie, diesen Umstand im Gedächtnis zu behalten. Beobachtet man Menschen im Kampf, so erkennt man meist, dass sich die Werte verändern, wenn die Existenz unmittelbar bedroht ist. Der Begriff vom Kampf mit allen Mitteln wird dann gebraucht. Wir bewundern daher auch Leute, die einen Kampf fair führen und verlieren können. Dass sich Unternehmen ständig im Kampf befinden, zeigt sich schon an der Sprache. Man spricht vom Erobern von Märkten, von der Verkaufsfront, vom Preiskampf usw. Dabei ist aber zu beachten, dass nicht alle Mitarbeiter einer Unternehmung im Kampf sind. Viele werden durch den Kampf nur indirekt berührt, was manchmal dazu führt, dass der Kampf in Vergessenheit gerät, eine Organisation selbstzufrieden wird und unmerklich in eine Krise gerät. Beispiele findet man dazu monatlich in der Liste der Konkursiten.

## Anpassungsfähigkeit und Stabilität

Die *Ziele* einer Unternehmung dienen dazu, alle Tätigkeiten und Anstrengungen zusammenzufassen und auszurichten, damit alle am gleichen Strick und in der gleichen Richtung ziehen. Übergeordnetes Ziel bleibt natürlich immer, den Kampf zu bestehen und so seine Existenz zu sichern.

Die Ziele werden meist in langfristige und kurzfristige unterteilt und dabei als taktisch oder strategisch bezeichnet. Ziele befassen sich meist mit Dingen wie: Umsatz, Gewinn, Produktesortiment, Marktanteil, Qualität usw. Besonderes Merkmal von Zielen ist ihre Anpassungsfähigkeit. In einer sich ständig verändernden Welt müssen Ziele den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden können, soll ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein.

*Werte* im Gegensatz dazu stellen ein stabiles Element dar. Sie sollen helfen, in der sich ändernden Welt Maßstab und Richtschnur zu sein. Sie regeln das Verhalten der Unternehmung und dessen Mitarbeiter beim Hinarbeiten auf die Ziele. Sie stellen eine gemeinsame Basis dar zur Beurteilung von Gut und Böse und von Richtig und Falsch im Denken wie im Handeln.

## Hand, Herz und Verstand

Werfen wir einen Blick auf die Entstehung und Entwicklung von Werten in Unternehmungen, so stellen wir dabei fest, dass die Werte der Unternehmer und der Kultur, in der diese gelebt haben, von entscheidendem Einfluss sind. Ich möchte dazu nur ein schweizerisches Beispiel erwähnen. Wer ein Unternehmen wie die *Migros* betrachtet, wird rasch den Einfluss der persönlichen Werte und Überzeugungen eines *Gottlieb Duttweiler* erkennen.

Wenn wir unseren Blick auf das Ende des vergangenen Jahrhunderts richten und uns fragen, welche Werte damals bestimmend waren, so können wir folgendes feststellen: Damals, zu Beginn der Industrialisierung war man der Überzeugung, dass es für jede Produktionsaufgabe einen richtigen Weg gibt, sie zu lösen. Weiter, dass es vorteilhaft ist, die Arbeit in einzelne Schritte aufzugliedern und den einzelnen Menschen nur diesen einen Schritt ausführen zu lassen. Damit konnte eine optimale Verbindung von *Mensch und Maschine* erreicht werden. Aufgrund des niedrigen Bildungsstandes teilte man die Leute auch grob in drei Gruppen ein, solche die befehlen, solche die denken und solche die ausführen.

Entsprechend wurden die meisten Leute auch nur zum Ausführen angestellt. Stellenangebote von damals in England suchten nicht Arbeiter oder Handlanger, sondern Hände, «*Wanted hands*». Deutlicher kann man seiner Einstellung zum Menschen wohl kaum Ausdruck geben. Zugrunde lag die Überzeugung, dass die Leute *Mittel zum Zweck* sind und nur arbeiten, wenn sie müssen, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten.

Nach dem Ersten Weltkrieg kam eine neue Theorie auf, die in Amerika als *Human relation movement* bezeichnet wurde. Die dafür massgeblichen Leute wie *Maslow, Mayo* usw. stellten die Behauptung auf, dass die Leute nicht nur wegen des Geldes, sondern auch aus anderen Gründen

arbeiten. Die Motivationstheorien wurden modern. Es wurde erkannt, dass die *Gefühle* und *Beziehungen* der Menschen einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitshaltung ausüben. Die Überzeugung lautete nun: ein glücklicher Mensch leistet mehr. Somit war von nun an nicht nur die *Hand*, sondern auch das *Herz* gesucht. Die Wende dieser Wertvorstellungen führte auch zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Änderungen in den Wertvorstellungen gehen nur sehr langsam vor sich. Oft ist es nicht nur die vernunftmässige Einsicht, sondern eine Summe von Faktoren, die hier wirksam sind. Ich denke hier an den höheren Bildungsstand der Arbeitnehmer, an den wachsenden Einfluss der Gewerkschaften, an den grossen Konkurrenzdruck während der Rezession, der von den Unternehmen Ungewöhnliches gefordert hat.

Eine weitere Änderung ist nach dem Zweiten Weltkrieg zu erkennen. In dieser Zeit hat der Bildungsstand wesentlich zugenommen und die Produktionsmethoden sind wesentlich komplizierter geworden. Die *Grenze der Arbeitsteilung* wurde erreicht. Die Erkenntnis, dass zur Lösung der anstehenden Probleme *Herz* und *Hand* der Mitarbeiter nicht mehr genügen, sondern, dass der *Kopf* und *Verstand* ebenso benötigt werden, fasste langsam Fuss. Es reifte die Überzeugung, dass nur der *ganze Mensch* mit all seinen Fähigkeiten, seiner Kreativität und seinem Engagement dem allem gewachsen ist. Im weiteren wurde klar, dass Engagement und die Möglichkeit der Einflussnahme zusammen gehören, was einen Führungsstil verlangt, der nicht mehr rein autoritär ist, sondern den Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess miteinbezieht.

## Besser ausgebildete Mitarbeiter verlangen sinnvolle Werte

Ich möchte die Veränderungen der letzten 15 Jahre anhand einiger Zahlen aufzeigen, die im Rahmen einer Untersuchung über den Schweizerischen Personalmarkt 1986 durch das Unternehmen *Demo SCOPE* ermittelt wurden. Nach dieser Studie hat sich der Anteil der Arbeitnehmer, die mit nicht mehr als einer Primarschulbildung im Arbeitsprozess stehen, von 24 Prozent in 1970 auf 5 Prozent in diesem Jahr reduziert. Eine erstaunliche Zahl! Im gleichen Zeitraum ist der Anteil Arbeitnehmer, die als Arbeiter tätig sind, von 54 Prozent auf 20 Prozent zurückgegangen. Der Anteil der Angestellten ist jedoch von 33 Prozent auf 50 Prozent angestiegen. Wir entwickeln uns also von einem Arbeiter- zu einem *Angestelltenstaat*. Dabei haben sich auch die Werte der Arbeitnehmer verändert. Stand früher die Sicherheit der Anstellung an oberster Stelle, so ist es heute das angenehme Arbeitsklima, gefolgt vom Bedürfnis nach interessanter Arbeit.

Wenn wir nun etwas in die Zukunft blicken, dann können wir davon ausgehen, dass die Entwicklung weg von der manuellen Arbeit hin zur geistigen Arbeit weiter gehen wird, dass die Veränderung in den Berufen und den einzelnen Tätigkeiten weiter zunehmen wird, dass der Umgang mit Informationen eine zentrale Bedeutung erhalten wird und dass daher die *laufende Anpassung* und *Weiterbildung* wohl das entscheidende Erfolgskriterium sein werden. Das bedeutet, dass viele Arbeitnehmer im Lauf ihres Lebens den Beruf wechseln oder dass zumindest der Inhalt des Berufes sich stark verändert. Dazu kommt

das Bedürfnis nach grösserer *Mobilität* und damit der häufigere Wechsel des Wohnortes.

Bisher haben die schweizerischen Arbeitnehmer ihre Werte aus der Religion, der sozialen Umgebung und dem Berufsethos entnommen. Der Einfluss der Religion hat abgenommen, der Einfluss der Umgebung nimmt ebenfalls ab, wenn der Wohnort öfter gewechselt wird, und das Berufsethos verliert seine Bedeutung mit jedem Berufswechsel. Dadurch entsteht ein Defizit. Dieses Defizit können nun die Unternehmen decken, indem sie sich zu Werten bekennen, die für ihre Mitarbeiter sinnvoll sind.

Auf welchen Bereichen braucht nun eine Firma Werte?

Als erstes muss natürlich der Firmenzweck ethisch vertretbar sein. Dann aber ist es die Einstellung der Unternehmung gegenüber ihren Mitarbeitern, ihren Kunden, ihren Lieferanten, ihren Mitbewerbern und der Gesellschaft, in der sie sich befindet.

#### **Das Beispiel IBM Schweiz: Klare Firmenkultur**

Ich möchte das anhand der Werte unserer Firma konkretisieren. Sie sind seit rund dreissig Jahren unverändert und lauten wie folgt:

1. *Achtung vor dem Mitarbeiter*, seiner Würde und seinen Rechten. Aus der Überzeugung, dass wenn wir unsere Mitarbeiter achten und ihnen helfen, sich selbst zu achten, das Unternehmen den besten Nutzen haben wird.
2. *Bestmöglicher Dienst am Kunden*. Weil wir nur dann langfristig im Markt bestehen können, wenn wir den Kunden etwas bringen, das ihnen echt hilft.
3. *Ausgezeichnete Leistungen in allen Dingen*, weil es besser ist, das Beste anzustreben, auch wenn man es nicht ganz erreicht, als das Durchschnittliche anzustreben und es zu erreichen.
4. Fairer Umgang mit unseren Lieferanten.
5. Erfüllen der Verpflichtung zu unseren Aktionären.

6. Erfüllen unserer *Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft*. Da wir von der Gesellschaft getragen werden, in der wir operieren, ist es auch fair, einen Beitrag zur Entwicklung dieser Gesellschaft zu leisten.

Der Wert dieser Grundsätze liegt darin, dass alle Aktionen der Unternehmung an diesen Grundsätzen gemessen werden können und jeder Mitarbeiter in unsicherer Lage seine Handlungen danach ausrichten kann. Dies hat vor allem in einer sich rasch wandelnden Welt eine nicht überschätzbare Bedeutung. Sie führt zu einer *klaren Firmenkultur* und ermöglicht eine *hohe Identifikation*. Natürlich sind diese Grundsätze nur wirksam, wenn ihnen auch tatsächlich nachgelebt wird, und sie sich in allen internen Anweisungen und Richtlinien widerspiegeln. Dies sicherzustellen ist eine permanente Aufgabe aller Vorgesetzten.

#### **Werte – ein fester Punkt in sich rasch ändernder Umgebung**

Ich komme zum Schluss. Die Werte einer Unternehmung richten sich nach der Persönlichkeit des Gründers, nach den kulturellen Werten der Gesellschaft, in der sich eine Unternehmung bewegt, und nach der sozialen Situation der Belegschaft sowie nach der technologischen Entwicklung. Sie stellen einen festen Punkt in einer sich rasch ändernden Umgebung dar. Sie führen Gleichgesinnte zueinander und erhöhen die Schlagkraft und die Überlebenschance eines Unternehmens. Ich glaube, dass diese Punkte auch für ein Heim gelten und dort, entsprechend adaptiert, erfolgreich angewandt werden können. Wirksam jedoch sind solche Werte nur, wenn sie öffentlich bekannt gemacht werden, so dass alle Betroffenen innerhalb und ausserhalb einer Unternehmung sich darauf einstellen können. Ich möchte mit einem Zitat unseres Firmengründers, *Thomas J. Watson*, schliessen, der vor mehr als dreissig Jahren sagte:

«Ich glaube, dass wenn eine Organisation den Anforderungen einer sich ändernden Welt gerecht werden will, sie bereit sein muss, alles an sich selbst zu ändern, außer einem festen Satz von Werten, auf den sie alle ihre Pläne und Handlungen gründet.»

## **Geniessen Sie die Gegenwart, um die Zukunft kümmern wir uns.**

Die berufliche Vorsorge ist seit über 2 Jahren obligatorisch, lässt aber dem Versicherten zusätzlichen Spielraum. Das entsprechende Bundesgesetz (BVG) legt lediglich Minimalleistungen fest. Die wirklichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gesundheitswesen decken wir mit individuell abgestimmten Ergänzungslieistungen ab. Seit 1930 versichern wir ausschliesslich Spital-, Heim- und Pflegepersonal. Wir

kennen Ihren Beruf und machen mehr aus Ihrer Vorsorge.

Ihre sichere Zukunft beginnt mit einer Beratung durch die SHP. Beser heute als morgen.



Pensionskasse für Spital-,  
Heim- und Pflegepersonal  
Gladbachstrasse 117, 8044 Zürich  
Telefon 01 252 53 00

Vormals: Pensionskasse des Schweizer Verbandes dipl. Schwestern für Wochenpflege, Säuglings- und Kinderkrankenspflege (WSK), gegründet 1930

Ich/wir wünsche(n) gerne nähere Informationen. Bitte senden Sie mir/uns Ihre Dokumentation.

Ich/wir habe(n) eine konkrete Anfrage. Bitte nehmen Sie mit mir/uns Kontakt auf. HW

Name/Vorname: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

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

Tel.: \_\_\_\_\_