

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 61 (1990)
Heft: 1

Artikel: Wirtschaftliches Denken und Handeln im Heim. 1. Teil
Autor: Müller, Gerd R.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-809944>

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: 14.02.2026

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

Wirtschaftliches Denken und Handeln im Heim

Von Gerd R. Müller*

Einleitung

Von verschiedenster Seite wird richtigerweise immer wieder die Forderung laut, wirtschaftlichen Gesichtspunkten bei der Führung von öffentlichen, subventionierten Pflegeeinrichtungen vermehrte Beachtung zu schenken. Ziel dieses Beitrages ist es, den Begriff der Wirtschaftlichkeit zunächst einmal zu klären, ihn dem Begriff der Sparsamkeit gegenüberzustellen und weitverbreiteten Missverständnissen in der Interpretation vorzubeugen. Dann wird näher untersucht, in wieweit sich eine gewinnorientierte Unternehmung von einer nicht gewinnorientierten Unternehmung (und dies sind Pflegeeinrichtungen in der Regel) unterscheidet und welchen Beitrag die Betriebswirtschaft in diesem Zusammenhang zu leisten vermag. Im weiteren wird ein Instrument vorgestellt, das es erlaubt, wirtschaftliche Problemstellungen und andere Formen von Gestaltungsproblemen systematisch und zielgerichtet zu lösen.

Wirtschaftlichkeit = Sparen?

Bevor wir uns den Gemeinsamkeiten und den Unterschieden zwischen diesen beiden Begriffen zuwenden, gilt es zunächst einmal einige kurze Definitionen vorzunehmen:

Was heisst Wirtschaftlichkeit? Der Begriff hat zwei Aspekte: entweder die Mittel, die wir einsetzen können, sind gegeben und das Ziel, das wir anstreben, ist flexibel oder aber umgekehrt, das Ziel ist gegeben und wir haben die Wahlfreiheit über die eingesetzten Mittel. Im ersten Fall geht es darum, mit den gegebenen Mitteln ein Maximum an Ergebnis zu erzielen, im zweiten Fall ist ein verlangtes oder angestrebtes Ziel mit einem Minimum an Mitteleinsatz zu erzielen. Wir wollen es an zwei einfachen Beispielen erläutern: Wenn ein Küchenchef jeden Mittag 50 Essen bereitzustellen hat, dann ist das Ziel gegeben, und der Entscheidungsspielraum liegt beim Einsatz der Mittel, die aufzuwenden sind, um das Ziel zu erreichen. Wenn, um ein anderes Beispiel zu nehmen, der Lieferant von Mineralwasser über einen Lieferwagen verfügt, so wird er als vernünftiger Unternehmer alles daransetzen, ihn möglichst optimal auszulasten, das heisst mit den gegebenen Mitteln (Lieferwagen) möglichst viele Kunden bedienen. Hier haben wir den Fall von gegebenen Mitteln, die so einzusetzen sind, dass ein optimales Resultat eintritt. Wichtig ist in jedem Fall, dass man das angestrebte Ziel genau umschreibt. Wir sprechen von einem operationalen Ziel, das heisst ein Ziel, das sich in Handlungsvorschriften umsetzen lässt, wenn es in den Dimensionen Quantität (wieviel), Qualität (wie), Raum (wo) und Zeit (wann) definiert ist. Ebenso wichtig ist es, die eingesetzten Mittel zu bestimmen (vorausgesetzt wir haben hier die Manövriermasse). Ein Ziel, das nicht in den genannten Kriterien definiert ist, würden wir Betriebswirtschaftler als Leitlinie oder als philosophisches Ziel bezeichnen. Allgemeine Zielsetzungen dieser Art (wie zum Beispiel das Ziel, Pensionäre optimal zu betreuen) lassen sich nicht direkt in Handlungsvorschriften umsetzen, deren Erreichung auch kontrolliert werden kann. Bei der Zielformulierung in unserem Sinne

(ausser wenn man sich auf der philosophischen Ebene bewegt) geht es darum, wenn immer möglich, die genannten vier Dimensionen zu definieren, oder eine allgemeine Zielvorstellung so auszuformulieren (indem Teilziele festgelegt werden), dass diese operational und deren Einhaltung kontrolliert werden kann.

Nun zu den beiden Begriffen SPAREN und WIRTSCHAFTLICHKEIT: worin liegen die *Gemeinsamkeiten*, *worin unterscheiden sie sich*?

Ich muss dabei vorausschicken, dass wir den Begriff des Sparens nicht sehr gerne verwenden, weil er zu *vieldeutig* und *vielschichtig* ist. Er umfasst Phänomene, die wir gerne auch begrifflich auseinanderhalten wollen.

Was heisst SPAREN? Die Volkswirtschaftler haben uns hierfür die Antwort geliefert und wir wollen uns gerne dieser Anleihe bedienen. Der Volkswirtschaftler bezeichnet *Sparen* schlicht und einfach als *Konsumverzicht der privaten Haushalte*. Konsumverzicht bedeutet, dass der Private auf eine Ausgabe verzichtet, unabhängig davon, welche Motive er hat. Das Motiv kann beispielsweise sein, dass er für eine grössere Anschaffung (Auto, Ferienreise oder ähnliches) spart, oder er spart, um im Alter etwas zu haben, oder er spart, um seinen Kindern eine Ausbildung gönnen zu können, oder er spart ganz einfach, weil er gar nichts kaufen kann (der berühmte Seemann auf dem Schiff hat keine Gelegenheit, sein Geld auszugeben, oder auch derjenige, der mit seinem Geld nichts kaufen kann, weil die gewünschten Waren nicht erhältlich sind). Schon diese kleine Aufzählung macht deutlich, dass sich hinter dem Sparen ganz unterschiedliche Phänomene verstecken. Alterssicherung, grössere Anschaffungen und so weiter sind grundverschiedene Dinge.

Die betriebswirtschaftlichen Pendants zu diesen Phänomenen sind etwa das *Äufnen von Reserven*, um bei schlechtem Geschäftsgang auf Mittel zurückgreifen zu können (vergleichbar dem Alterssparen) oder die *Äufnung von Fonds*, um zukünftige Investitionen finanzieren zu können oder das Instrument der *Ab-schreibung*, um Lasten auf mehrere Jahre verteilen zu können (Sparen für eine grössere Anschaffung).

Wirtschaftlichkeit hat wie man sieht, nur bedingt mit dem Begriff des Sparens als Konsumverzicht zu tun. *Eine Unternehmung konsumiert nicht*, wie dies ein Privater tut, *sie setzt Mittel ein, um daraus eine Leistung zu erstellen*, nicht um sich eine Freude zu machen oder um ein vitales Bedürfnis zu befriedigen. In diesem Sinn kann eine Unternehmung auch nicht sparen.

Woher nun aber die häufige Begriffsverwirrung zwischen Sparen und wirtschaftlichem Handeln? Es ist ganz einfach der tägliche Sprachgebrauch: wir werden angehalten, sparsam mit dem Material umzugehen und gemeint ist, wir sollen nicht soviel Reinigungsmittel verwenden, wir sollen nicht zuviel Fett in der Küche einsetzen, wir sollen nicht zuviel Pflegematerial verbrauchen. Auch die Werbung sagt uns, dies oder jenes Mittel ist ergiebig oder sparsam im Gebrauch. Gemeint ist im Grunde immer nur die Wirtschaftlichkeit: mit einer gegebenen Menge des Materials kann man mehr erreichen als mit dem Konkurrenzprodukt.

* Gekürztes und überarbeitetes Manuskript eines Vortrages, gehalten im Rahmen des Weiterbildungsprogramms des «Verein für das Alter», Bern.

In unserem Zusammenhang scheint es daher sinnvoll, nicht von Sparen oder Sparsamkeit, sondern gemäss dem allgemeinen Sprachgebrauch in der Betriebswirtschaftslehre vielmehr von *Wirtschaftlichkeit* zu sprechen.

Unterschiede zwischen nicht gewinnorientierten und gewinnorientierten Unternehmen

Heute wird sehr viel von Non-Profit-Organisationen, also von nicht gewinnorientierten Organisationen gesprochen und es ist sicher interessant näher zu untersuchen, worin sie sich von einer gewöhnlichen Unternehmung unterscheiden.

Es mag vielleicht erstaunen, dass diese Unternehmen sehr wohl die «Wirtschaftlichkeit» als eine ihrer obersten Maxime kennen und dass sie sehr straff geführt werden. Deren Projekte werden in der Regel sehr genau nach ihrer *Rentabilität* untersucht und nicht den Ansprüchen genügende Vorhaben haben keine Chance, realisiert zu werden. Unter *Rentabilität* verstehen diese Organisationen die *öffentliche Wirksamkeit der Projekte*, die *Publicity*, wenn Sie so wollen, denn hier liegt ein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Spendenaufkommen vor. Je werbewirksamer eine Aktion ist, um so eher fließen die Spendengelder, und die sind zum Überleben der Organisation natürlich nötig.

Wir können also in nicht gewinnorientierten Unternehmen vielerorts Verhaltensweisen und Entscheidungsmechanismen beobachten, die sich nicht von denen unterscheiden, die ein profit-orientiertes Unternehmen kennzeichnen.

Umgekehrt gibt es neben der Gewinnorientierung in einem Unternehmen eine Fülle von weiteren Zielsetzungen, deren wichtigste und generellste wohl das Überleben ist. Dass hierfür ein angemessener Gewinn nötig ist, versteht sich von selbst. Daneben gibt es Strömungen in jeder Unternehmung, die geradezu der Gewinnerzielung zuwider laufen: so kennt man vielerorts die Tatsache, dass gegen Abschluss der Rechnungsperiode getätigte Verkäufe zurückgehalten werden, um bereits einen Auftragsstock ins neue Geschäftsjahr hinüberretten zu können. Hier wird bewusst auf das Erhöhen des Gewinns verzichtet, um bereits über ein Polster im neuen Jahr zu verfügen.

Das Zielsystem einer jeden Unternehmung ist wesentlich komplexer, als dies nach der reinen (kaum mehr vertretenen) Theorie der Gewinnmaximierung der Fall sein dürfte. Untersuchungen haben ergeben, dass neben dem erwerbswirtschaftlichen Ziel auch *soziale Zielvorstellungen*, Befriedigung der Mitarbeiter, Kontinuität der Entwicklung, harmonisches Wachstum, Qualität der Dienstleistung oder der Produkte und vieles anderes eine erhebliche Rolle spielen und vielfach noch vor der Höhe des Gewinns rangieren.

Wie gesagt, Gewinn ist eine notwendige Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens, wird aber je länger je weniger als Selbstzweck angesehen und akzeptiert. Daran haben die in den letzten Jahrzehnten gewandelten Wertvorstellungen einen entscheidenden Anteil. *Ein Unternehmen, das nur auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist, ist je länger je weniger attraktiv für Mitarbeiter und hat so Mühe, sich zu behaupten.* Auch ein hohes Salär (das natürlich nur derjenige zahlen kann, der gute Gewinne macht) spielt zudem vielfach eine untergeordnete Rolle, vor allen Dingen bei teuren Spitzenkräften und Spezialisten. So sind uns zum Beispiel in der EDV-Branche erstaunlich viele Fälle bekannt, wo hochqualifizierte Spezialisten in Unternehmen arbeiten, die den sozialen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter einen höheren Stellenwert beimessen als einem exorbitanten Salär. Wir möchten hier nicht missverstanden werden, es geht keineswegs darum, zu

idealisieren und die Realitäten zu beschönigen, wir möchten nur verständlich machen, dass die Wirklichkeit viel komplexer ist, als das vielfach angenommen wird.

Wo liegen nun die wesentlichen Unterschiede zwischen den gewinn- und den nicht gewinnorientierten Organisationen? Diese Frage ist relativ einfach zu beantworten. Die wesentlichen Unterschiede sehen wir in zwei Faktoren:

1. Bei der einen bezahlt der Konsument die Dienstleistung oder die Ware und bei der anderen bezahlt er sie nicht oder nur zum Teil. Die Finanzierung erfolgt dabei entweder über Spenden oder durch die Gemeinschaft.
2. Gegenüber der marktorientierten Unternehmung ist derjenige, der die Leistung in Anspruch nimmt, in der Regel Zwangskonsument, das heisst, er muss die Leistung in Anspruch nehmen und er muss sie zunächst einmal akzeptieren (in ihrer Qualität und in ihrem Umfang).

Dies ist sehr wichtig festzuhalten, denn die Reaktion auf eine schlechte Leistung lässt hier in der Regel länger auf sich warten, man kann sich länger «verstecken» als ein Unternehmen, das dem Markt, das heisst natürlich in erster Linie der Konkurrenz ausgesetzt ist. Wenn dessen Leistung aus irgendeinem Grund nicht marktkonform ist, kann es sie innert kürzester Frist nicht mehr verkaufen und wird abtreten müssen.

Das Phänomen des Zwangskonsumenten ist uns allerdings auch aus der Privatwirtschaft nicht unbekannt. In jeder grösseren Unternehmung finden wir Abteilungen, die direkt nichts zu tun haben mit der Erstellung der am Markt angebotenen Leistung. Einige Beispiele: Personalabteilung, Hausdienste, Datenverarbeitung, Rechnungswesen, Sekretariate, Personalrestaurants. Diese Abteilungen gehören zur Infrastruktur der Unternehmung. Sie erbringen Leistungen für die anderen «produktiven» Unternehmensbereiche (Produktion, Verkauf und so weiter). Ihre Leistungen müssen zwangsweise von den anderen Bereichen «konsumiert» werden. Deshalb sieht man diesen Abteilungen seitens der Geschäftsleitungen auch ganz besonders genau auf die Finger.

Daraus aber schliessen zu wollen, solche Einheiten müssten nicht wirtschaftlich mit ihren Mitteln umgehen, wäre ein Trugschluss. In jedem Fall ist jede Organisation mittelfristig darauf angewiesen, auch nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu handeln, denn sonst dringen entweder private Anbieter auf den Plan und bedrohen die Existenz, oder der Träger (Gemeinschaft, Staat, Spender, Öffentlichkeit) beziehungsweise die Presse werden hellhörig, und dies kann für alle Beteiligten fatale Folgen haben (Kredite werden nicht zugesprochen, neue Konkurrenten entstehen und führen vor, wie man es macht).

Die politischen Entscheidungsträger werden zunehmend sensibler und aufmerksamer und es besteht die Gefahr der Unglaublichkeit, wenn wirtschaftliche Gesichtspunkte immer beiseite geschoben werden. Erinnern wir uns jedoch immer daran, was *Wirtschaftlichkeit* heisst: Ziele setzen und formulieren und die Mittel zielgerecht rationell einsetzen. Insofern sind auch *soziale Institutionen ohne Gefahr für ihren Auftrag nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu gestalten und zu führen.* Denn der wirtschaftliche Mitteleinsatz wird ja an einem formulierten, bekannten und anerkannten Ziel gemessen. Wenn wir zum Beispiel wollen, dass unsere alten Menschen bedürfnisgerecht und komfortabel untergebracht werden und ihr Alter als vollwertiger Bestandteil des Lebens gesehen werden soll, so müssen die sozialen Institutionen dies in operationale Ziele umsetzen und daran gemessen nachweisen, dass die Mittel, die von ihnen benötigt und verlangt werden, wirtschaftlich eingesetzt werden.

Wir behaupten also, die Pflegeeinrichtung unterscheide sich aus *betriebswirtschaftlicher* Sicht nicht von einem «gewöhnlichen» Unternehmen. Es ist klar, dass sich das Heim von einer anderen Unternehmung ebenso unterscheidet, wie es Welten gibt zwischen verschiedenen Unternehmen, und dennoch sind sie alle unbestritten Gegenstand unserer Betrachtung.

Wie definiert zum Beispiel Ulrich in einem inzwischen zu einem Klassiker gewordenen Lehrbuch der Betriebswirtschaftslehre* die Unternehmung? Nach diesem Autor ist das Unternehmen als *produktives soziales System* anzusehen. Wir wollen hier nicht auf die Einzelheiten der Definition eingehen, wichtig scheint nur, dass wir an die drei Elemente der Definition denken. Im Sinne der Systemtheorie ist die Unternehmung als System anzusehen, es ist ein Gebilde, das aus verschiedenen Elementen zusammengefügt ist, es ist eine – wie ein anderer Autor sagt – organisierte soziale Veranstaltung zum Erreichen eines produktiven Zieles. Es ist produktiv, weil es eine Leistung erbringen muss und es ist sozial, weil es aus Menschen besteht.

Das Unternehmen will also Güter oder Dienstleistungen produzieren (im weitesten Sinne). Und diese Definition trifft sicher auch auf die Pflegeeinrichtung zu.

In diesem Sinne vermögen wir also als Betriebswirtschaftler keinen Unterschied zu erkennen zwischen einer privaten und einer öffentlichen Unternehmung. Und dies erlaubt uns auch, mit den nötigen Anpassungen an die spezifischen Gegebenheiten, die von dieser Disziplin angebotenen Instrumente und Methoden zur Problemlösung einzusetzen.

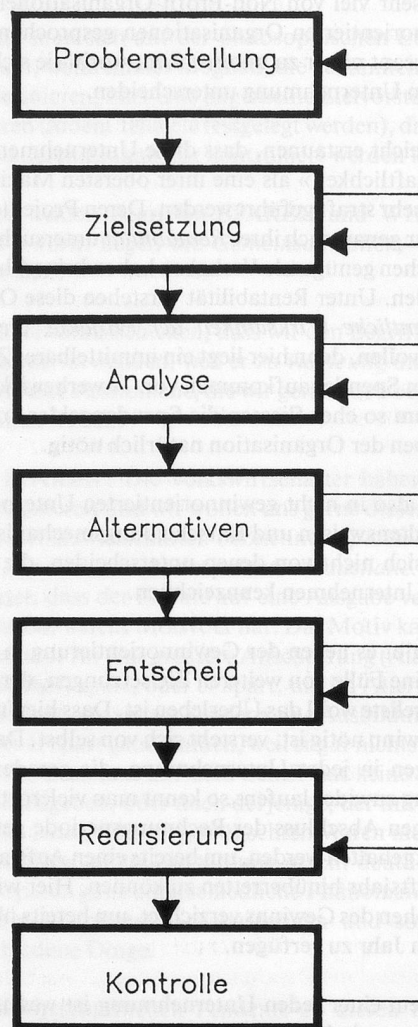
Problemlösungs- und Entscheidungsprozess

Schon seit langem beschäftigt man sich mit der Suche nach generellen Methoden zur Lösung unterschiedlichster Problemstellungen. Wir wollen in der Folge ein solches, inzwischen vielfach bewährtes Instrument vorstellen. Es ist entwickelt worden, um die Lösung von Wirtschaftlichkeitsproblemen zu erleichtern.

Was versteht man in diesem Zusammenhang unter einem Problem: Eine schwierig zu lösende Frage, die Abweichung eines tatsächlichen Zustandes von einem gewünschten Zustand. Und erinnern wir uns; wir sprachen ganz zu Anfang von Gestaltungsproblemen, also von Problemen, bei denen das Ziel ist, die Wirklichkeit zu verändern, sie in unserem Sinne zu beeinflussen. Dies im Gegensatz zu theoretischen oder abstrakten Problemen, bei denen es darum geht, Erkenntnisse um ihrer selbst willen zu finden. Auf letztere ist unsere Methode nicht zugeschnitten, auch nicht auf Probleme, bei denen nur eine sehr kurze Reaktionszeit zur Lösung ansteht wie zum Beispiel eine gefährliche Verkehrssituation, bei der es darauf ankommt, in Sekundenschnelle richtig zu reagieren. Diese Methode ersetzt natürlich keineswegs spezifische Kenntnisse und Fertigkeiten, die Grundlage bilden zur Bewältigung einer Aufgabe. Wenn man sich zum Beispiel die Aufgabe stellt, ein Zimmer zu tapezieren, dann muss dies erlernt worden sein. Wenn dies nicht der Fall ist, nutzt die beste Problemlösungsmethode nichts.

Wichtig ist, dass zur Lösung jeweils angemessen viel Zeit zur Verfügung steht, obwohl auch in der Vorbereitung auf spontan entstehende Situationen diese Methode sehr wirksam ist. Es handelt sich hier um ein standardisiertes Verfahren, das entwickelt wurde,

um ein Instrument in die Hand zu geben, Probleme verschiedenster Natur strukturiert zu lösen. Dabei muss betont werden, dass es sich nicht um Kreativitätstechniken (Morphologie, Brain-Storming usw.) handelt, die versuchen, Lösungen zu entwickeln und darauf zu achten, dass man bei einer Lösung auch an alle Möglichkeiten (auch unkonventionelle) denkt, sondern es geht vielmehr darum, alle Etappen und Schritte systematisch nachzuvollziehen, damit ein Problem gelöst werden kann. Das Verfahren umfasst 7 Schritte (vgl. Abbildung 1).



Im folgenden finden Sie eine kleine Graphik, die das etwas seltsam tönende Kunstwort

PROZANALEREK

PRO	Problemstellung	Was ist nicht so, wie ich es mir vorstelle?
Z	Zielsetzung	Was will ich erreichen, wie stelle ich es mir vor, bis wann?
AN	Analyse	Woran könnte es liegen? Was sind die Ursachen?
AL	Alternativen	Welche Möglichkeiten bieten sich an?
E	Entscheidung	Welche Lösung wähle ich?
RE	Realisierung	Wer muss was (wie) tun? Bis wann?
K	Kontrolle	Wurde das Ziel erreicht?

enthält. Dessen Ursprung geht auf die Studentenzeit des Verfassers zurück. Wir suchten damals anlässlich unserer Prüfungsvorbereitungen alle möglichen Gedankenstützen, um uns für die Prüfungssituation zu wappnen. Und so entstand dieses Wort. Es

* Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern, 1968.

hat folgende Bedeutung **Pro**(blemstellung), **Z**(ielsetzung), **An**(alyse), **Al**(ternativen), **E**(ntscheid), **Re**(alisierung), **K**(ontrolle). Wir hoffen, es prägt sich Ihnen ein und kann Ihnen in spannungsgeladenen Problemsituationen als Orientierungshilfe dienen.

Zunächst einmal gilt es die **Problemstellung** genau zu umschreiben, sich zu fragen, wo liegt eigentlich das Problem, was ist unbefriedigend am jetzigen Zustand. Vielfach ist dieses Element von aussen gegeben in Form eines Auftrages, den man erhält oder einer bedrohlichen Situation, die zum Handeln zwingt. Ich überlasse es Ihrer Fantasie, sich Problemstellungen jeder Art aus allen Lebensbereichen vorzustellen, oder sich an Ihre eigenen Erfahrungen der letzten Tage zu erinnern, ich bin sicher, dass Ihnen viele Probleme aufgetaucht sind, die Sie zu lösen hatten.

Dann wird es nötig werden, das **Ziel** festzulegen. Erinnern wir uns daran, dass wir am Anfang schon über die Zieldefinition gesprochen haben und dabei gesagt haben, dass ein Ziel, damit es konkret erreichbar ist, in der Regel nach vier Gesichtspunkten umschrieben werden sollte: Quantität, Qualität, Raum, Zeit. Erinnern wir uns auch daran, dass man nicht widersprüchliche Ziele festlegen sollte und dass man darauf achten sollte, Ziele erreichbar zu formulieren. Das Ziel muss operational formuliert sein, damit es kontrollierbar wird, formulieren Sie auf dieser Ebene keine Leitlinien oder philosophischen Grundsätze in der Hoffnung, Sie könnten mit dieser Methode ohne Umsetzung in konkrete Zielsetzungen zu Lösungen kommen.

Der nächste Schritt ist der **Analyse** gewidmet. Es gilt, sich zu überlegen, wo die Ursachen für das Problem liegen könnten, welche Einflussmöglichkeiten wir haben, was wir als gegeben ansehen müssen, weil wir keinen Einfluss darauf haben. Unterschätzen Sie diesen Aspekt bitte nicht. Ich höre oft in Diskussionen: das Problem könnte gelöst werden, wenn der oder dieser das oder jenes täte. Diese Betrachtungsweise ist zwar sehr weit verbreitet, zur effektiven Lösung eines Problems ist sie aber denkbar ungeeignet, weil man sich auf Wege stürzt, die wir nicht oder nur schwer beeinflussen können. (Beeinflussen Sie mal einen anderen oder versuchen Sie es, Sie werden sehen wie schwer es ist.) Wie oft höre ich: wenn wir die EDV hätten, dann könnten wir dies und jenes viel besser tun usw. Im Gegenteil: wenn wir die EDV haben, wird das Problem zunächst einmal todsicher grösser, das kann ich Ihnen versichern und in dieser Domäne kenne ich mich aus. Oder denken Sie an die politische Ebene: die Beispiele sind unendlich vielfältig. Immer werden die anderen zur Einsicht und zum Handeln aufgefordert. Es scheint mir entscheidend zu sein, dass wir uns zunächst einmal auf die direkt beeinflussbaren Faktoren konzentrieren und erst in zweiter Linie die Veränderung von Umweltbedingungen suchen. Auch dürfen wir nicht erwarten, dass andere unsere Probleme lösen.

Das Ergebnis der Analyse sind in der Regel verschiedene Handlungsalternativen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen. Es gilt die Alternativen zu bewerten und schliesslich die am geeignetsten erscheinende auszuwählen (in der Regel wird es diejenige sein, die am wenigsten negative Nebenwirkungen hat).

Wir sind dann bereits beim **Entscheid** angelangt. Man muss sich für eine Lösung, für eine Alternative entscheiden. Dies ist faktisch und auch emotional der schwierigste Moment der ganzen Angelegenheit. Man hat festgestellt, dass Menschen, die in Laborsituationen vor Entscheidungen gestellt sind, in eine durchaus messbare Erregung geraten, wenn sie sich entscheiden müssen. Und sie kennen sicher auch jene unangenehmen Zeitgenossen, die sich nicht für etwas entscheiden können, nie zu einer Lösung kommen und sich zum Schluss etwas anderem zuwenden. Wenn dann das auch noch Chefs sind, dann wird es dramatisch,

weil darunter die gesamte Crew zu leiden hat. Jeder Entscheid ist natürlich ein Risiko, es kann sich herausstellen, dass man in jeder der vorangegangenen Phasen einen Denkfehler begangen hat, dass man eine Situation oder die Reaktion der Betroffenen falsch eingeschätzt hat, dass man sich vertan hat. Dies darf uns jedoch nicht am Entscheid hindern: lieber gelegentlich ein falscher Entscheid als gar keiner. Gar kein Entscheid heisst nämlich, dass das Heft aus der Hand gerät, dass andere entscheiden oder dass sich die Dinge unkontrollierbar entwickeln, und am Schluss steht man vor einer verfahrenen Situation und weiss nicht einmal warum. Wenn man nach einem Fehlentscheid im Dreck sitzt, dann weiss man wenigstens warum und hat die Chance, daraus zu lernen und sich zu korrigieren.

Der nächste Punkt ist die **Realisierung**, die natürlich auf den Entscheid folgen muss. Das heisst, wir müssen unsere Entscheide in Handlungen oder in Anordnungen an Dritte umsetzen. Auch hier hängt die konkrete Ausgestaltung dieser Phase sehr eng mit der Natur der Problemstellung zusammen, deshalb kann allgemeingültig nur sehr wenig gesagt werden. In einem Fall kann es sich um eine einfache Anordnung handeln, in einem andern Fall kann die Realisierung ein Jahre in Anspruch nehmender Prozess sein.

Und zum Schluss müssen wir den Prozess mit einer **Kontrollphase** abschliessen. Während jedem Schritt besteht die Möglichkeit, manchmal auch die Notwendigkeit, einen oder mehrere Schritte im Problemlösungsprozess zurückzugehen. Wir können uns sicher alle vorstellen, dass es in jeder Phase Situationen geben kann, in denen wir zurückgreifen müssen: vielleicht müssen wir die Problemstellung noch genauer vornehmen oder eingrenzen, vielleicht müssen wir die Zielsetzung korrigieren, weil sich das ursprüngliche Ziel als nicht realisierbar erwiesen hat, es kann sein,

Abonnements-Bestellung

für das monatlich erscheinende

Schweizer Heimwesen

Fachblatt VSA

Name _____

Strasse _____

PLZ/Ort _____

Jahresabonnement Fr. 63.–

Halbjahresabonnement Fr. 40.–

Preisreduktion für VSA-Mitglieder

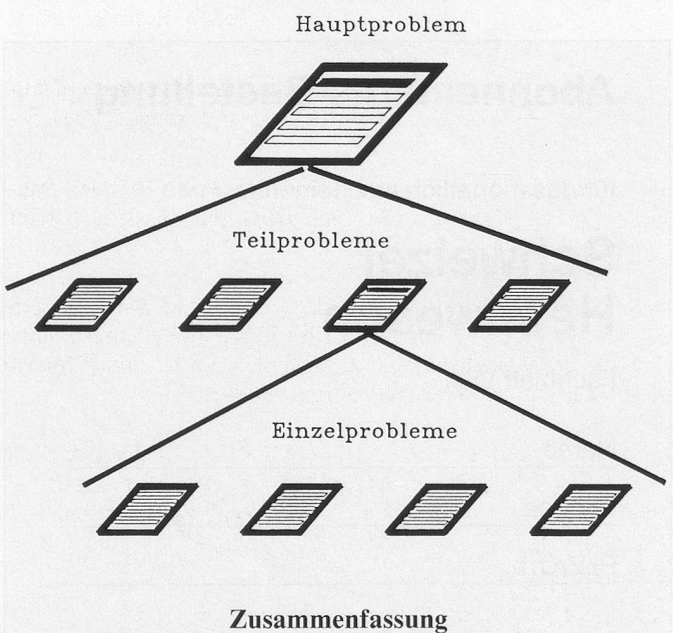
Bitte ausschneiden und einsenden an

Stutz + Co. AG, Offset + Buchdruck
8820 Wädenswil, ☎ 01 780 08 37

dass wir die Analyse vertiefen müssen, es ist möglich, dass wir nach neuen Alternativen suchen müssen, es kann sich herausstellen, dass der Entscheid überdacht werden muss, schlussendlich ist es möglich, dass durch die Kontrolle eine ganz neue Problemstellung entsteht. Aber hüten wir uns davor, uns, wie wir dies in der Politik häufig beobachten können, immer rückwärtsgerichtet zu bewegen, noch einmal eine Analyse durchzuführen, noch einmal die Frage nach der Zielsetzung zu stellen, noch einmal die Konsequenzen von Alternativen zu überdenken, nur damit wir nicht entscheiden müssen.

An dieser Stelle möchten wir noch auf eine Technik hinweisen, die zur Lösung von sehr umfangreichen und komplexen Problemstellungen unerlässlich ist: Die Aufteilung von Problemen. Wenn Sie ein Stück Brot vor sich haben, das Sie nicht auf einmal essen können, was tun Sie dann? Sie zerkleinern es. Genau dasselbe müssen Sie tun, wenn Problemstellungen zu umfangreich oder zu schwierig sind, um sie in einem einzigen Durchgang zu lösen.

Es handelt sich um einen Vorgang, den jedermann so anpacken wird, ohne dass ihm dies immer bewusst ist. Wenn es gilt, ein Weihnachtsfest zu organisieren, wenn ein Basar bevorsteht, wenn ein neues Heim errichtet werden soll, wenn ein Unternehmen mit EDV ausgerüstet werden soll, wenn Menschen auf den Mond geschossen werden sollen. Bei komplexen Problemstellungen wird es immer nötig sein, die Probleme zu hierarchisieren. Das *übergeordnete Hauptproblem* wird aufgeteilt in *Teilprobleme*, diese Teilprobleme, die vielleicht jedes für sich auch wieder zu komplex sind, um in einem einzigen Denkschritt gelöst zu werden, werden wiederum in *Einzelprobleme* aufgeteilt, bis man einen Grad der Detaillierung erreicht hat, der «verdaubar» ist (vgl. Abbildung 2).



Wirtschaftliche Problemstellungen (Gestaltungsprobleme, bei denen es um die Definition von Mitteleinsatz und/oder Zielen in einer Unternehmung geht), sind hervorragend geeignet, mit der vorgestellten Problemlösungstechnik gelöst zu werden. Ihr Einsatz ist ohne Einschränkung für jede Form der Unternehmung im weiteren Sinne (und damit auch der nicht-gewinnorientierten Unternehmung) geeignet. Wirtschaftliches Denken und Handeln in dem von uns definierten Sinn bedeutet keine Beschränkung oder Einengung des Blickfeldes oder der Gestaltungsmöglichkeiten in einer sozial orientierten Institution, im Gegenteil, sie stellen eine permanente Herausforderung und Chance zur positiven Veränderung durch die Beteiligten auf allen hierarchischen Stufen dar.

In der Reihe Schriften zur Anthropologie des Behinderten ist im VSA Band V erschienen unter dem Titel

Selber treu sein

Personalität als Aufgabe

Dieser interessante fünfte Band der Reihe enthält Texte von Imelda Abbt, Kaspar Hürlimann und Rudolf Zihlmann. Im Vorwort schreibt Martin Meier, Bern, der Präsident des VSA: «Es entsteht ein neues Bedürfnis nach Wert und Sinn. Wir sollten uns fragen lassen, wie weit der Top-Service unserer Heime Wesentliches hinterlässt. Was steckt hinter den Erziehungstechniken, therapeutischen Verfahren, hinter Ergotherapie, Physiotherapie und Sterbehilfe? Steht der «Klient» oder «Patient» trotz allen gutgemeinten Anstrengungen in den eigentlichen Fragen seines Lebens nicht allzu oft alleine da? Der VSA freut sich, dass in diesem Buch das innerste Anliegen seiner Arbeit aufgegriffen wird. Wir wollen dafür eintreten, dass in unseren Heimen das Menschsein und die Menschenwürde geachtet und vertieft wird. Sollen Heime zur Heimat werden, so ist in ihnen, wo so viel Macht, Ohnmacht, Anklage, Rechtfertigung, Leid und Freude, Zweifel und Hoffnung zusammenkommt, eine menschliche Nähe zu pflegen, die spürbar da ist».

Band V ist zum Preis von Fr. 13.50 beim Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, zu bestellen, wo auch alle übrigen Bände dieser Schriftenreihe erhältlich sind. (Ohne Porto und Verpackung!)

Bestellung

Wir bestellen hiermit

..... Expl. Band I
«Geistigbehinderte-Eltern-Betreuer»
4 Texte von Dr. H. Siegenthaler Fr. 10.60

..... Expl. Band II
«Erziehung aus der Kraft des Glaubens?» – Texte von Imelda Abbt, Norbert A. Luyten, Peter Schmid u. a. Fr. 14.70

..... Expl. Band III
«Begrenztes Menschsein» – Texte von O. F. Bollnow, Hermann Siegenthaler, Urs Haeberlin u. a. Fr. 18.60

..... Expl. Band IV
«Staunen und Danken» – Fünf Jahre Einsiedler-Forum des VSA Fr. 19.—

..... Expl. Band V
«Selber treu sein» – Texte von Imelda Abbt, Kaspar Hürlimann, Rudolf Zihlmann Fr. 13.50

Name und Vorname _____

Genaue Adresse _____

PLZ/Ort _____

Unterschrift, Datum _____

Bitte senden Sie diesen Talon an das Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.