

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 61 (1990)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Ein Erfahrungsbericht : das System "BAK" als Führungshilfe  
**Autor:** Abt-Bachmann, Katharina  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810152>

#### 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:** 27.01.2026

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

# Das System «BAK» als Führungshilfe

## 1. Einleitung

Das System BAK \*, welches in 2jähriger Arbeit von einer Arbeitsgruppe von Sachverständigen aus privaten und öffentlichen Organisationen entwickelt wurde, ist mittlerweile bei vielen Heimleitern recht gut bekannt, deshalb erübrigt sich an dieser Stelle eine ausführliche Erläuterung des BAK. Im übrigen werden laufend Weiterbildungskurse durchgeführt, in denen Sinn und Zweck des Systems BAK und dessen Anwendung erklärt werden.

Wir möchten Ihnen anhand der konsequenten Anwendung des Systems BAK im Pflegeheim Bärau, Heimstätte für Behinderte, Betagte und Langzeitkranke, aufzeigen, in welchem Mass die Resultate der Erhebungen Bewohner, Arbeit, Kosten im praktischen Führungsalltag Anwendung finden können. Ferner zeigen wir auf, welche Auswirkungen die gründliche Analyse der Resultate auf planerische und konzeptionelle Fragen, mit denen sich ja jede Heimleitung befassen muss, haben kann.

## 2. Pflegeheim Bärau – wer sind wir?

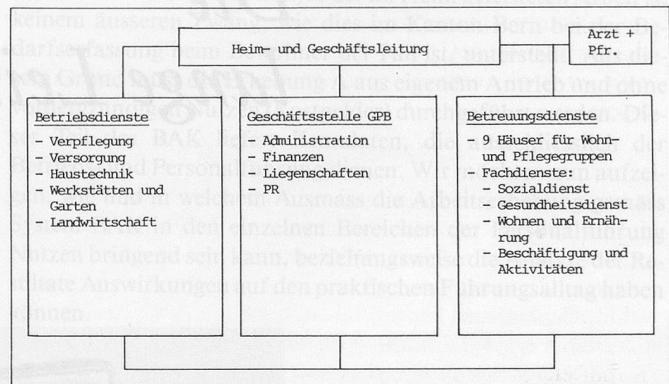
Das Pflegeheim Bärau, Heimstätte für Behinderte, Betagte und Langzeitkranke, ist, wie der Name sagt, eine Heimstätte mit polyvalenter Bewohnerschaft. In unserer Heimstätte leben rund 370 Heimbewohner aller Altersstufen ab 18 Jahren. Die Bewohner leben in 9 verschiedenen Häusern und gehen, sofern es ihr körperlicher und geistiger Zustand erlaubt, einer Beschäftigung nach; im weiteren versuchen wir, jeden Heimbewohner wiederum seinem körperlichen und geistigen Zustand entsprechend im Heimhaus-halt einzubeziehen.

VERTEILUNG DER HEIMBEWOHNER AUF PFLEGESTUGEN				
	Anzahl HB	Total HB	in %	Total %
Pflegestufe 0 / funktional	5		1.28	
Pflegestufe 0 / sozial	3	8	0.77	2.04
Pflegestufe 1 / funktional	59		15.05	
Pflegestufe 1 / sozial	103	162	26.28	41.33
Zwischentotal Pf1. Stufe 0 + 1		170		43.37
Pflegestufe 2 / funktional	39		9.95	
Pflegestufe 2 / sozial	125	164	31.89	41.84
Pflegestufe 3 / funktional	11		2.81	
Pflegestufe 3 / sozial	47	58	11.99	14.80
Zwischentotal Pf1. Stufe 2 + 3		222		56.63
Typus F	114		29.08	
Typus S	278		70.92	
Total	392		100.00	

(Stand 5. Oktober 1990)

\* Leitfaden zu System BAK, Organisations- und Führungshilfe für Alters-, Pflege- und Behindertenheime, Zürich, 1986.

Die Leitung des Pflegeheims Bärau besteht aus 4 Mitgliedern. Strukturell ist das Heim in 3 Betriebsbereiche gegliedert.



\* 2jährige, berufsbegleitende Ausbildung durch den Verein Bernischer Alterseinrichtungen.

Im Bereich Betreuung und Pflege sind zurzeit 114 Mitarbeiter/innen, vorwiegend Frauen, im Tagdienst beschäftigt. Diese sind je einem Hausteam zugewiesen, welches von einem Gruppenleiter geführt wird. Die Gruppenleiter führen die Einsatzplanung und die Arbeitsorganisation selbst durch und sind weitgehend für die umfassende Betreuung ihrer Bewohnergruppe zuständig. Die Mitarbeiter rekrutieren sich aus folgenden Berufsgruppen:

Pflege (AKP, FA SRK, SpiGe usw.)	35 Personen
Betreuung (Betagtenbetreuer VBA*, VPG usw.)	18 Personen
Dienstleistung (Verkauf, Büro usw.)	19 Personen
Handwerk (Schneiderin, Maurer usw.)	17 Personen
ohne Berufsabschluss	25 Personen

## 3. Anwendung des Systems BAK im Pflegeheim Bärau

### 3.1 Bewohner

Jeder neu eingetretene Bewohner wird zwecks Ermittlung der Höhe des Kostgeldes gemäss System BAK eingestuft. Zusätzlich werden sämtliche Bewohner 1 mal jährlich (neu) eingestuft. Diese bei allen Bewohnern durchgeführte Erhebung dient in erster Linie der Feststellung des Betreuungsbedarfs und der Veränderungen in der Bewohnerstruktur.

Stufe	1988	1989	1990	jeweils per 30.09.
0+1	60,8 %	49,3 %	45,2 %	
2+3	39,2 %	50,7 %	54,8 %	

### 3.2 Arbeit

Die Arbeitsanalyse wird 1 mal jährlich von allen Mitarbeitern im Bereich «Betreuungsdienste» durchgeführt, das heisst, die Mitarbeiter erheben während 14 Arbeitstagen die von ihnen ausgeführten Arbeiten. Die Auswertung geschieht wie übrigens in den beiden anderen Teilen des Systems BAK auch mit Hilfe eines spe-

## Der Computer-Einsatz und Programme im Heimalltag

# Die lange Leine.



Im Betrieb rasch  
erreichbar sein, sofort  
reagieren können  
und sich trotzdem frei  
bewegen:

Ascom Personen-  
findsysteme fürs  
Finden, Informieren,  
Alarmieren.

Ascom Personenfind-  
systeme – für Netze zwi-  
schen 3 und 3000 Teil-  
nehmern. Beispielsweise  
mit alphanumerischem  
Display und Sprachempfang,  
mit Rücksprachemöglich-  
keiten und Mailbox.

Beratung, Finanzierung  
mit AscomRent, Wartung,  
Service: Ascom hat an  
alles gedacht. Und als  
Generalunternehmen ver-  
binden wir Findsysteme  
mit dem Telefon, Gegen-  
sprechanlagen, dem  
Funk und EDV-Systemen.

Verlassen Sie sich auf uns.  
Wir sind nicht umsonst  
**die Schweizer Nr. 1** beim  
Personenfinden und in  
der Kommunikationstechnik  
überhaupt.

Mehr Infos? Sie finden uns  
in Ihrer Rufnähe.

Ascom Telematic AG

Basel, 061 287 5111  
Bern, 031 40 9111  
Chur, 081 22 16 14  
Luzern, 041 44 04 04  
Olten, 062 32 72 22  
St.Gallen, 071 25 85 11  
Viganello, 091 52 58 52  
Zürich, 01 248 1212

telefonieren,  
funken, vernetzen  
**ascom**

ziell für diesen Zweck von der **Firma RUF** erstellten EDV-Programms. Die Untersuchung ist so angelegt, dass jedes Arbeits-Team vor Beginn der Erhebung und während deren Ablauf von einer Mitarbeiterin instruiert und begleitet wird.

### 3.3 Kosten

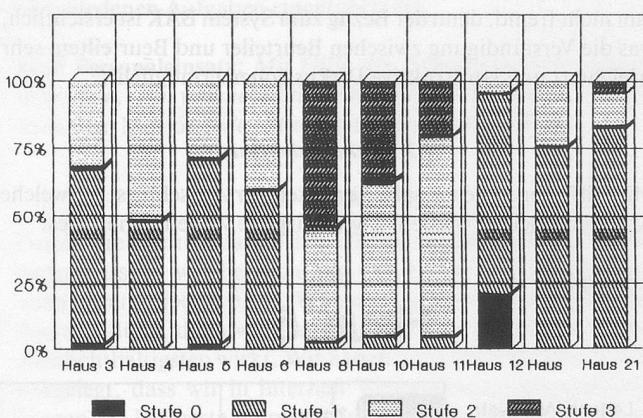
Das gesamte Finanzwesen unserer Institution beruht auf der über alle Bereiche gehenden Kostenstellen-Einteilung, das heisst jeder einzelne Betrag, der eingenommen oder ausgegeben, beziehungsweise intern verrechnet wird, wird einer bestimmten Kostenstelle zugeordnet. Diese systematische Kostenerfassung und -zuteilung erlaubt ohne weiteres, die Kosten jeder einzelnen Dienstleistung, die vom Heim erbracht wird, festzustellen (an dieser Stelle weisen wir ausdrücklich auf «Leitfaden zum System BAK» Organisations- und Führungshilfe für Alters-, Pflege- und Behindertenheime, Zürich 1986, hin).

## 4. Ergebnisse der Bedarfserfassung (Bewohner) und deren praktische Auswirkungen

### 4.1 Bewohner

Um Ihnen aufzuzeigen, wie wir das BAK als Führungsinstrument einsetzen, konzentrieren wir uns an dieser Stelle auf die gesamte Bewohnerstruktur und nicht auf den einzelnen Bewohner.

### Pflegestufen am 30.06.1990



Mit Hilfe der Bedarfserfassung B erhält die Heimleitung Aufschluss über die Entwicklung der Bewohnerstruktur und kann Entscheidungen über Aufnahmepolitik, Grösse und Zusammensetzung der Bewohnergruppen fällen. Sie kann ferner Weichen stellen für entsprechende Behandlungs- und Betreuungsangebote. Die Analyse der Bedarfserfassung kann auch als Grundlage zur Formulierung des Leitbildes und von Betreuungskonzepten dienen.

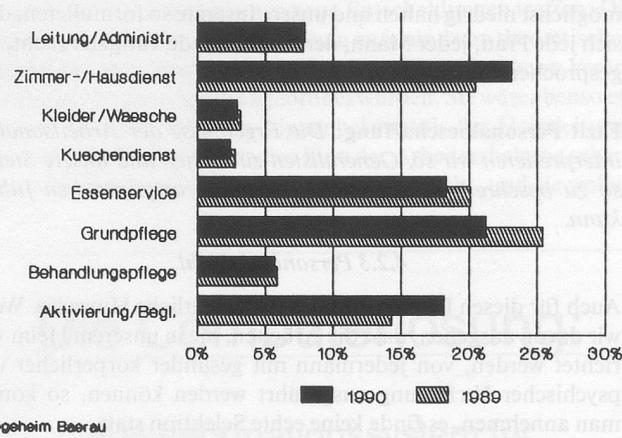
Wir beleuchten aber auch einzelne Aspekte, bei denen uns Aussergewöhnliches auffällt. Wir stellten zum Beispiel eine allgemeine Zunahme der Abhängigkeit bei Zimmerversorgung fest. Wir erklärten uns dieses Phänomen folgendermassen: Mehr neueingetretene Männer, Zunahme von Bewohnern, die von den sogenannten Hotelleistungen abhängig sind, aber auch eine gewisse Nachgiebigkeit der Mitarbeiter (sie beziehen die Bewohner weniger als möglich wäre in die Zimmerversorgung ein). Um diesem Trend entgegenzuwirken, versuchen wir, auch jüngere Bewohner,

die noch in der Lage sind, gewisse Eigenleistungen zu erbringen, in unser Heim aufzunehmen. Wir versuchen aber auch, in internen Weiterbildungskursen unsere Mitarbeiter zu sensibilisieren, dem Bewohner «so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig» abzunehmen.

### 4.2 Arbeit

Die Durchführung der Analyse der im Heim geleisteten Arbeit ist keinem äusseren Zwang, wie dies im Kanton Bern bei der Bedarfserfassung beim Bewohner der Fall ist, unterstellt. Aus diesem Grund muss die Erhebung A aus eigenem Antrieb und ohne vordergründigen Nutzen (Kostgelder) durchgeführt werden. Dieser Teil des BAK liefert Kenndaten, die ausschliesslich der Betriebs- und Personalführung dienen. Wir möchten nun aufzeigen, wie und in welchem Ausmass die Arbeitserhebung gemäss System BAK in den einzelnen Bereichen der Personalführung Nutzen bringend sein kann, beziehungsweise die Analyse der Resultate Auswirkungen auf den praktischen Führungsalltag haben können.

## Zusammenfassung Gesamtheim Vergleich 1989/90



### 4.2.1 Personalplanung

Unter Personalplanung verstehen wir die Planung des zukünftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarfs. In bezug auf den künftigen quantitativen Personalbedarf fällt die Heimleitung den Grundsatzentscheid, dass eine Erweiterung des Stellenplanes vorläufig nicht in Frage kommt. Das bedeutet, dass wir mit der uns zur Verfügung stehenden Zeit haushälterisch umgehen und uns im klaren sein müssen, wo und wie wir welche Mitarbeiter einsetzen können. Wir setzen uns daher vorwiegend mit dem qualitativen Personalbedarf auseinander. Das folgende Beispiel zeigt, wie wir die Resultate der Arbeitserhebung in unserer Personalplanung umsetzen.

Wir stellten bei unserer letzten Erhebung der Arbeit unter anderem eine Zunahme der hauswirtschaftlichen und aktivierenden Arbeiten sowie eine Abnahme der pflegerischen Verrichtungen fest – übrigens ein Trend, der seit 1988 festzustellen ist. Wie gehen wir damit um?

Diese Feststellung führte zur Entscheidung, dass wir nicht in erster Linie diplomierte Pflegepersonal rekrutieren, sondern Betreuungspersonal, das sämtliche betreuerischen Arbeiten, wozu wir auch die Hauswirtschaft zählen, verrichtet. In diesem Sinn sind die meisten unserer Mitarbeiter sogenannte Generalisten. Weil wir vorwiegend Mitarbeiter ohne spezifische Fachausbildung rekrutieren, legen wir jedoch das ganze Gewicht auf die sorgfältige

Einführung der neuen Mitarbeiter sowie deren beruflicher und persönlicher Förderung.

**Fazit Personalplanung:** Eine Erhöhung des quantitativen Personalbedarfs ist zu vermeiden, denn die zur Verfügung stehenden Ressourcen bleiben weiterhin knapp, vor allem was Fachpersonal anbelangt, auch ist mit einer Zunahme der Konkurrenz zwischen den verschiedenen «Anbietern» von Hilfeleistungen im Alters- und Behindertenbereich zu rechnen. Um den qualitativen Personalbedarf zu decken, rekrutieren wir in erster Linie Generalisten und konzentrieren uns auf deren berufliche und persönliche Förderung.

#### 4.2.2 Personalbeschaffung

Aus den obigen Erkenntnissen und Grundsätzen für die mittel- bis langfristige Personalpolitik können wir die Strategien zur Personalbeschaffung ableiten. Auch dazu gibt uns die Auswertung A wertvolle Hinweise. Sie zeigt uns, dass wir, wie oben bereits erwähnt, Generalisten suchen sollen, denn die *Arbeitsmenge verteilt sich in etwa gleichmäßig auf die Bereiche Hauswirtschaft, Grund- und Behandlungspflege und Aktivierung und Begleitung (Betreuung)*. Wir wenden uns mit unseren Inseraten und anderen Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit vorab an *Erwachsene und Jugendliche, die eine helfende Arbeit suchen, aber auch praktisch arbeiten möchten*. Dies bedeutet, dass wir die Eintrittsschwelle möglichst niedrig halten und unsere Inserate so formulieren, dass sich jede Frau, jeder Mann, der eine helfende Tätigkeit sucht, angesprochen fühlen kann.

**Fazit Personalbeschaffung:** Die Ergebnisse der Arbeitsanalyse interpretieren wir so, Generalisten zu suchen und unsere Stellen so zu beschreiben, dass sich jedermann angesprochen fühlen kann.

#### 4.2.3 Personalauswahl

Auch für diesen Bereich gibt das BAK deutliche Hinweise. Wenn wir davon ausgehen, dass die Arbeiten, die in unserem Heim verrichtet werden, von jedermann mit gesunder körperlicher und psychischer Verfassung ausgeführt werden können, so könnte man annehmen, es finde keine echte Selektion statt.

Sicher, es wäre angesichts der Situation auf dem Arbeitsmarkt Sand in die Augen gestreut, zu behaupten, wir könnten eine echte Selektion unter verschiedenen Stellenbewerbern durchführen. Wir machen jedoch die Erfahrung, dass allein schon durch die realitätsnahe Schilderung der zu verrichtenden Arbeiten eine Selektion stattfindet, denn zum Beispiel diejenigen Bewerber, die mehr reden als tun wollen, verzichten in der Regel von sich aus

**REDI AG**  
Treuhandbüro  
für Heime, Kliniken und Kurhäuser

— Reduzieren Sie Ihre  
Verwaltungsarbeiten —  
nehmen Sie unsere  
Dienste in Anspruch.

REDI AG 8500 Frauenfeld  
Telefon 054 21 09 21

auf eine Arbeitsstelle bei uns. Dank dem BAK können wir uns in erster Linie selbst ein genaues Bild der zu verrichtenden Arbeiten verschaffen und sind dann auch in der Lage, einem Bewerber konkret zu schildern, welche Arbeiten zu verrichten sind.

Selbstverständlich verschaffen wir uns während des Vorstellungsgesprächs auch ein Bild über die charakterliche Eignung und die persönliche Situation des Bewerbers.

**Fazit Personalauswahl:** Die Arbeitserhebung gemäss System BAK gibt uns die Möglichkeit, Stellenbewerbern die zu verrichtenden Arbeiten konkret zu schildern, was auch, sofern wir ehrlich sind, trotz des ausgetrockneten Personalmarktes zu einer gewissen Selektion führt.

#### 4.2.4 Leistungsbeurteilung/Qualifikation

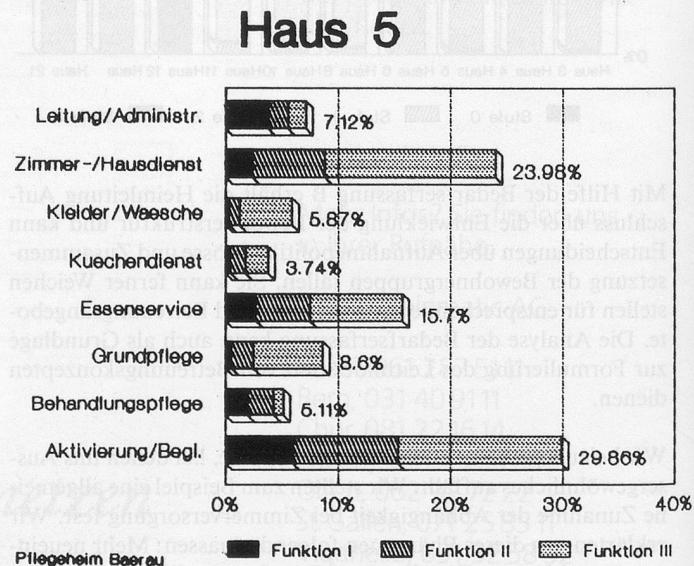
Bekanntlich gibt es verschiedene Qualifikationsmethoden. Wir wählen eine, die auf dem System BAK aufbaut. Im BAK werden die einzelnen zu verrichtenden Tätigkeiten aufgelistet, deren Qualität wird jedoch nicht beurteilt. Wir gehen nun mit unserem Qualifikationsmodell einen Schritt weiter und fragen nach der *Güte der verrichteten Tätigkeiten*. Wir bezwecken damit, in erster Linie die Arbeitsleistung des Mitarbeiters zu beurteilen und nicht dessen Charakter, denn wir distanzieren uns von Qualifikationsmodellen, die fast ausschliesslich den persönlichen Umgang des Mitarbeiters mit dem Heimbewohner beurteilen. Wie im Gedankengut des BAK enthalten, sind wir der Meinung, dass die Leistungen, die unsere Mitarbeiter erbringen, auch qualitativ messbar sind.

**Fazit Leistungsbeurteilung:** Eine Beurteilungsmethode, die auf dem System BAK basiert, misst in erster Linie die Güte der geleisteten Arbeit und nicht den Charakter des Mitarbeiters. Sie ist ihm nicht fremd, denn der Bezug zum System BAK ist ersichtlich, was die Verständigung zwischen Beurteiler und Beurteiltem sehr erleichtert und konstruktive Diskussionen ermöglicht.

#### 4.2.5 Personaleinsatz

Mit Hilfe der Arbeitsanalyse erhalten wir Aufschluss, wo welche Arbeiten geleistet werden. Zwei Beispiele verdeutlichen dies:

##### 1. Beispiel

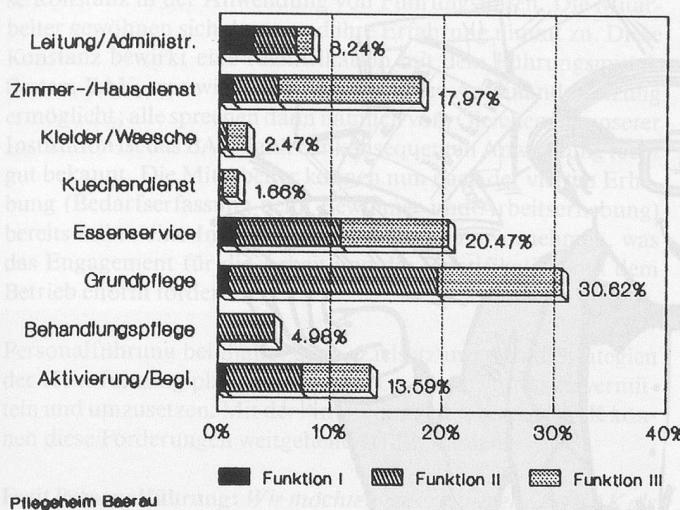


In diesem Haus wird wenig Zeit für Grund- und Behandlungspflege benötigt, dafür um so mehr für Zimmer-/Hausdienst und Aktivierung/Begleitung. Dies lässt schliessen, dass in dieser Abteilung Bewohner leben, die wenig pflegeabhängig sind, jedoch

Anleitung in verschiedenen Alltagsverrichtungen benötigen. Aufgrund dieser Analyse setzen wir in diesem Haus kein diplomiertes Pflegepersonal ein, sondern Betagtenbetreuer VBA und Mitarbeiter ohne spezifische Ausbildung.

## 2. Beispiel

### Haus 10



In diesem Haus werden rund 35 Prozent der Zeit für Grund- und Behandlungspflege sowie 20 Prozent für Essenservice verwendet. Dies lässt darauf schliessen, dass im Haus 10 Bewohner sind, die viel Pflege und Betreuung benötigen. Wir setzten deshalb in diesem Haus diplomiertes Pflegepersonal, Betagtenbetreuer VBA und erfahrene Mitarbeiter ohne spezifische Ausbildung (junge, noch unerfahrene Mitarbeiter werden besonders sorgfältig in die verschiedenen Aufgaben eingeführt) ein.

**Fazit Personaleinsatz:** Mit Hilfe der Arbeitsanalyse lässt sich feststellen, wo welche Mitarbeiter eingesetzt werden können, nach dem Motto: *Jeder Mitarbeiter am richtigen Platz.*

#### 4.2.6 Weiterbildung

Die differenzierte Analyse der Arbeitserhebung gibt uns darüber Aufschluss, in welche Richtung wir die betriebliche Weiterbildung vorantreiben wollen. Wir setzen ganz stark auf die interne Weiterbildung, denn wir glauben, dass das «trainig on the job» am nachhaltigsten wirkt. Wir haben aufgrund der BAK-Analyse festgelegt, dass wir in internen Weiterbildungsveranstaltungen Fragen des Pflegestandards beziehungsweise -leitbildes, der Hygiene, der Art des Umgangs mit Heimbewohnern behandeln wollen. Deshalb finden im Laufe des Jahres 6 verschiedene von internen Arbeitsgruppen organisierte und durchgeführte Weiterbildungsmittage, an denen möglichst viele Mitarbeiter teilnehmen können, statt. Wir legen auch grössten Wert darauf, dass unsere Mitarbeiter an externen Weiterbildungen teilnehmen können, ferner absolvieren jährlich mehrere Mitarbeiter berufsbegleitende Ausbildungen (Betagtenbetreuer, Erzieher), was wir sehr unterstützen.

**Fazit Weiterbildung:** Im Bereich der internen und externen Weiterbildung lassen sich aufgrund der Arbeitsanalyse gezielte Strategien anwenden.

#### 4.2.7 Personalführung

Wir sind nun auf mögliche Auswirkungen der Arbeitsanalyse in den verschiedenen Bereichen der Personalführung eingegangen und möchten noch auf die direkte Führungsarbeit zu sprechen kommen. Diese Führungsarbeit beinhaltet unter anderem Ent-

scheidungen fällen, Anordnungen treffen, Kontrollen durchführen. Die BAK-Analyse kann dazu verhelfen, sich über die Bewohner, die Arbeit und die Kosten Klarheit zu verschaffen; sie kann dazu verhelfen, Zielsetzungen zu formulieren, Massnahmen zu planen und schriftlich festzuhalten. *Die eigentliche Führungsarbeit, nämlich die konkrete realitätsbezogene Umsetzung der Massnahmen, nimmt das System BAK keinem von uns ab.*

In unserem Betrieb gehen wir folgendermassen vor: Wir erörtern mit jedem Arbeitsteam die Resultate der Arbeitsanalyse, diskutieren mögliche Erklärungen, Zielsetzungen und Massnahmen und legen die letzteren verbindlich fest.

Beispiel: Ein Team hat festgestellt, dass die eigene Arbeit abwechslungsreicher und für den Bewohner sinnvoller wird, wenn die Bewohner bei Reinigungsarbeiten miteinbezogen werden; dies war bis jetzt nicht der Fall gewesen. Das Team vereinbarte, die Bewohner beim Putzen nicht mehr aus dem Zimmer hinaus zu schicken, sondern zur Mithilfe einzuladen.

Die Leitung wird gelegentlich nach dem Erfolg der vereinbarten Massnahme fragen.

Dank der Arbeitsanalyse konnte mit diesem Team ein latent vorhandenes Problem thematisiert und pragmatisch gelöst werden. Die Mitarbeiter sehen den Erfolg oder Misserfolg der Veränderungen sehr rasch und können neue Entscheidungen treffen. Die Führungsarbeit wäre erfolglos, wenn aufgrund von theoretischen und für die Mitarbeiter nicht nachvollziehbaren Analysen Veränderungen von oben herab angeordnet würden. Sie wäre ebenso erfolglos, wäre das BAK ein Lippenbekenntnis der Heimleitung, denn die Mitarbeiter wollen den Sinn der Arbeitserhebung sehen, sie wollen erfahren was die Leitung damit macht, und sie wollen

## Die Computerlösung:

**IFH-Informationssystem für Heime und Sonderschulen**

**IFALT-Informationssystem für Altersheime**

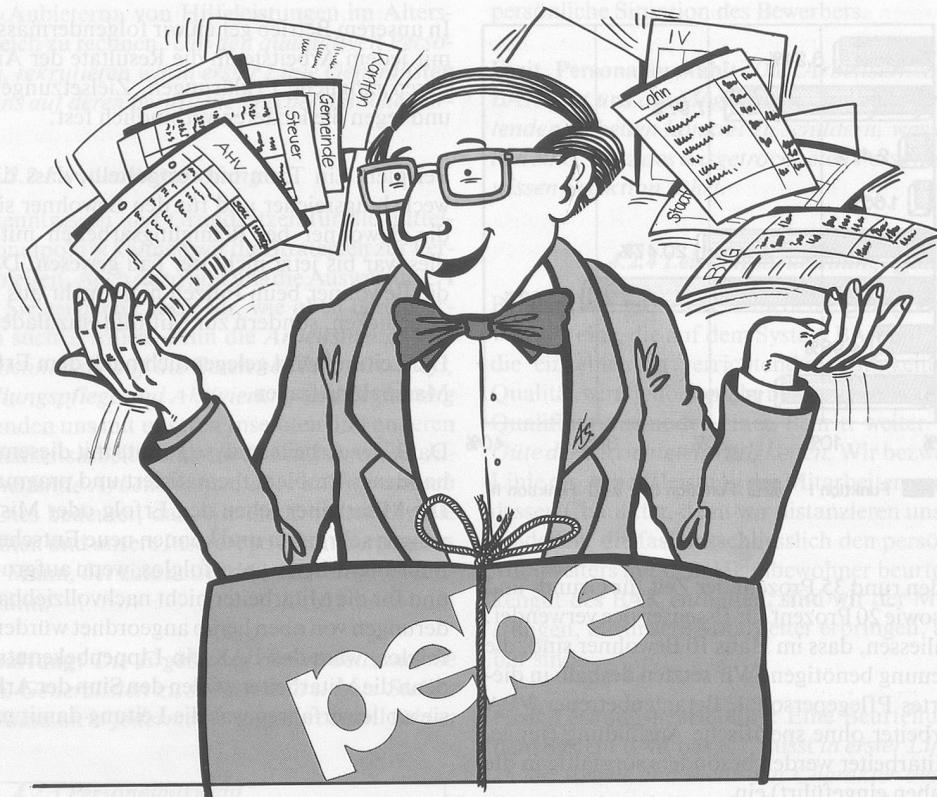
**Die echte Mehrarbeitsplatzlösung**

Verlangen Sie weitere Unterlagen oder nehmen Sie an einem unserer kostenlosen Seminare teil

**MAPRO AG**  
Informatik-Dienstleistungen

Brannmattstrasse 11  
3174 Thörishaus  
Telefon 031 889 12 22

# Mit dem Software-Paket “Heime und Ausbildungsstätten” von Pebe...



...lassen sich Formalitäten mit Formularen  
wie im Fluge lösen!

Denn: das Software-Paket “Heime und Ausbildungsstätten” ist ein Programm für alle Fälle. Und deshalb Je nach Bedarf frichtig für: Finanzbuchhaltung, Debitoren/Kreditoren, Lohn, Textverarbeitung. Immer exakt auf die detailliertere Leistungs-



**CTM 9032  
POLYLINE**  
Neue Massstäbe  
in der Leistungsfähigkeit.

**pebe**

Pebe Datentechnik AG  
8503 Frauenfeld 3 Wespenstr.15

Telefon 054 - 26 81 81

Telex 897 173 pebe ch Telefax 054 - 21 62 70

Wir wünschen Unterlagen über das Pebe-Software-Paket "Heime und Ausbildungsstätten"

**CTM**  
COMPUTER

Name: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Strasse: \_\_\_\_\_ PLZ/Ort: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_ Schweizer Heimwech XI

an der Durchführung von Massnahmen beteiligt sein. In der Regel erarbeiten die Mitarbeiter die praktikablen Lösungen und sind bei deren Umsetzung in den praktischen Alltag sehr engagiert. Die Entscheidung, was getan werden soll, und dass etwas getan werden soll, hat jedoch die Leitung zu fällen.

Ein weiteres Merkmal einer guten Personalführung ist eine gewisse Konstanz in der Anwendung von Führungshilfen. Die Mitarbeiter gewöhnen sich daran und ihre Erfahrung nimmt zu. Diese Konstanz bewirkt eine Identifikation mit dem Führungsmittel, System BAK, was wiederum eine sachliche Auseinandersetzung ermöglicht; alle sprechen dann nämlich vom Gleichen. In unserer Institution ist das BAK dank der konsequenten Anwendung recht gut bekannt. Die Mitarbeiter können nun nach der vierten Erhebung (Bedarfserfassung beim Bewohner und Arbeitserhebung) bereits selber eine Interpretation der Resultate vornehmen, was das Engagement für die Arbeit und die Identifikation mit dem Betrieb enorm fördert.

Personalführung beinhaltet auch, Zielsetzungen und Strategien der Heimführung plausibel zu machen, glaubwürdig zu vermitteln und umzusetzen. Mit der Anwendung des Systems BAK können diese Forderungen weitgehend erfüllt werden.

**Fazit Personalführung:** Wir möchten Sie ermutigen, das BAK als Führungsinstrument zu verstehen und anzuwenden.

## 5. Kosten

Uns ist eine kostenbewusste und wirtschaftliche Betriebsführung wichtig. Die Erhebung der Kosten gemäss System BAK schafft die nötige Transparenz, um die Wirtschaftlichkeit unseres Betrie-

bes zu überprüfen und zu beurteilen. Dank dieser Kostenerfassung wird sichtbar, wo außer den Löhnen die hohen Kosten anfallen. Im Vergleich mit der Arbeitsanalyse lassen sich Schwerpunkte und Grundsätze festlegen. Wir versuchen mit Hilfe der Kostenanalyse die knappen Ressourcen so zweckmäßig wie möglich einzusetzen. Wir glauben, dass die *konsequente Durchführung der Kostenerfassung Entwicklungstendenzen aufzeigt*. Wir werden uns vor allem auch bewusst, haushälterisch mit unseren Mitteln umzugehen und damit unseren Beitrag zur Eindämmung der «Kostenexplosion» im Gesundheitswesen zu leisten.

## 6. Ausblick

Wir versuchten aufzuzeigen, welche *praktischen Auswirkungen die Anwendung des Systems BAK haben kann*. Wir hoffen, dass aus der Beschreibung hervorgeht, dass das System BAK eben ein System ist, das zwar in seine einzelnen Teile aufgegliedert werden kann, aber als ein Ganzes betrachtet werden sollte.

Wir sind davon überzeugt, dass sich dieses System in jedem Betrieb anwenden lässt und trotzdem oder gerade deshalb jeder einzelne Betrieb seine Struktur beibehalten kann. Dank der Transparenz, die mit der Analyse der Bewohner, der Arbeit und der Kosten erreicht wird, können Heimziele, Entwicklungen usw. plausibel gemacht werden. Transparenz und Glaubwürdigkeit schaffen Vertrauen bei Heimbehörden, Mitarbeitern, Bewohnern, Angehörigen und der Öffentlichkeit. Um dieses Klima zu schaffen, lohnt sich der Aufwand, der für die Anwendung des Systems BAK aufgebracht werden muss.

Pflegeheim Bärau

Katharina Abt-Bachmann  
Leiterin Betreuungsdienste



HEALTH MANAGEMENT INSTITUTE

# Die HMI-Dienstleistungen

## Beratungsangebot

- Unternehmungspolitik und -strategie, Erarbeitung von Leitbildern und Konzepten
- Finanz- und Rechnungswesen
- EDV-Einführung und -Begleitung
- Beratung und Begleitung von Bauprojekten und Umstrukturierungen
- Organisationsfragen
- Personalwesen
- Versicherungswesen
- Rechtsfragen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Revisionsmandate

## Projektleitung

- Management auf Zeit
- Wohnen im Alter
- Sachgeschäfte mit Einflüssen von Bund, Kantonen und Gemeinden

## Ausbildungswesen

- Organisation von Seminaren und Veranstaltungen

## Forschung

- Studien über Bedürfnisse und Nachfrage bei sozialen Diensten
- internationale Vergleichsstudien
- Strategieentwicklung

## Rekrutierung von Personal

- Kaderpersonal - Teilzeitpersonal

## HMI Management AG, Bern

Spitalgasse 2, 3011 Bern, Telefon 031 22 74 64, Telefax 031 21 19 28

Kontaktpersonen: Frau E. Stettler, Frau I. Kaufmann, Herr P. Haldemann

Eine Partnerunternehmung der Schweizerischen Treuhandgesellschaft