

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 63 (1992)
Heft: 4

Artikel: Flexibilisierung der Arbeitszeit im Alters- und Pflegeheim
Autor: Zimmermann, Fritz
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-810875>

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: 06.01.2026

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

BSV-Statistiken über die Ergänzungsleistungen zur AHV und IV: Eine unerlässliche Hilfe besonders für Heimbewohner

15 Prozent der AHV- und IV-Rentner verfügen nicht über ausreichende Mittel für ihren Lebensunterhalt und sind auf Ergänzungsleistungen (EL) angewiesen. Wie das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) mitteilt, beanspruchten im letzten Jahr in der Schweiz rund 160 000 Bezüger Ergänzungsleistungen in der Höhe von 1,6 Milliarden Franken. Die Ausgaben haben im Vergleich zu 1990 um 14 Prozent zugenommen.

Wie gross ist die EL, die einem Rentner oder einer Rentnerin ausbezahlt wird? Die Höhe der monatlichen Leistung wird individuell festgelegt und hängt von den Einnahmen und Ausgaben der berechtigten Personen ab. Bezüger, die nicht in einem Heim wohnen, erhalten im Durchschnitt 500 Franken, Heimbewohner 1400 Franken pro Monat.

Ein Drittel aller EL-Bezüger wohnt im Heim. Im letzten Jahr betrug die durchschnittliche Heimgestaltungspro Person und Tag 92 Franken oder rund 2800 Franken pro Monat. Solche Beträge überfordern oft das Budget unserer AHV- und IV-Rentner. Die EL leisten einen wichtigen Beitrag zur finanziellen Sicherung solcher dauernder Heimaufenthalte.

Durchschnittliche Heimgestaltungspro Person, 1987 bis 1991

Jahr	Tagestaxe in Fr.	1987 = 100	LIK* 1987 = 100
1987	64	100	100
1988	72	113	102
1989	77	120	105
1990	84	131	112
1991	92	144	117

*Landesindex der Konsumentenpreise, Jahresdurchschnitt

Die Heimgestaltungen sind in den letzten Jahren stark gestiegen. 1987 kostete ein Tag noch durchschnittlich 64 Franken, 1991 bereits 92 Franken. Das entspricht einer Zunahme von 44 Prozent innerhalb von vier Jahren. Zu dieser Entwicklung trägt unter anderem der steigende Anteil

der Pflege- und Betreuungskosten bei. Immer häufiger erfolgt der Heimeintritt erst, wenn eine intensive Betreuung notwendig wird. Das Durchschnittsalter der AHV-Rentner im Heim, die EL bezogen, lag bei 83 Jahren.

Zahlenmässig bilden die Altersrentner und -rentnerinnen mit 126 000 Personen die grösste Gruppe von Ergänzungsleistungsbezügern. Mit zunehmendem Alter steigt der Anteil der EL-Bezüger. Bei den 65jährigen sind es rund 9 Prozent der AHV-Bezüger, bei den 75jährigen 18 Prozent, bei den 85jährigen bereits 25 Prozent. Der Anteil der Frauen liegt deutlich über jenem der Männer. Insgesamt werden 75 Prozent der Ergänzungsleistungen an Frauen ausbezahlt.

Unter den Rentnern der Invalidenversicherung (IV) sind 32 000 Personen auf EL angewiesen. Das ist rund ein Viertel aller IV-Rentner. Es handelt sich dabei zu einem grossem Teil um Junginvaliden, Personen, die seit ihrer Geburt invalid sind oder vor ihrem 25. Lebensjahr invalid wurden. Sie beziehen kaum Leistungen aus der zweiten Säule und Vermögen ist selten vorhanden. Meistens sind sie nicht in der Lage, eine Erwerbstätigkeit auszuüben. Gut 40 Prozent der Junginvaliden beziehen Ergänzungsleistungen.

Ausführliche Angaben über die Bezüger von Ergänzungsleistungen hat das BSV soeben publiziert. Statistische Auswertungen über Mietzinse, Heimgestaltungen, Vermögen, Renten und Alter der EL-Bezüger geben detailliert Auskunft über diesen wichtigen Bereich der schweizerischen Sozialversicherung. Die Publikation kann bei der EDMZ, 3000 Bern, zum Preis von 6 Franken bezogen werden.

Eidg. Departement des Innern
Presse- und Informationsdienst

Auskünfte:

Urs Portmann, Sektion Statistik, Bundesamt für Sozialversicherung, Tel. 031 61 91 93.

François Huber, Sektion Ergänzungsleistungen und Altersfragen, Bundesamt für Sozialversicherung, Tel. 031 61 91 14.

Flexibilisierung der Arbeitszeit im Alters- und Pflegeheim

Von Fritz Zimmermann, Berater für Heime

Die Ergebnisse von Umfragen haben gezeigt, dass die Mitarbeiter auf eine wert- und sinnorientierte Arbeit mit persönlichem Spielraum bei der zeitlichen Gestaltung Wert legen. Auch in Alters- und Pflegeheimen mit ihren meist knappen Personalbeständen und Betriebszeiten rund um die Uhr muss der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit grosse Bedeutung zukommen. Als Berater für Heime bei der VISURA kennt der Autor die Vorteile, die sowohl Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern zuteil kommen können. In seinem Bericht fasst er Erfahrungen zusammen und weist darauf hin, dass eine erfolgreiche Arbeitszeitflexibilisierung passende Organisationsformen erfordert.

Auslöser für das Bemühen um veränderte Arbeitszeitmodelle können sein:

- *Freizeitbedürfnisse* (z. B. längere Ferien, Freizeitblöcke als Ausgleich für geleistete Mehrarbeit)
- *veränderte Erwartungen* an die Qualität der Arbeitszeitregelung (z. B. Wahlmöglichkeit zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung, geltende Arbeitszeit, individuelle Arbeitszeitmodelle)
- *Betriebszeiterfordernisse* (z. B. Änderung der Pensions-Tagstruktur, Optimierung der Betreuungskonzepte)

Motivation und Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche

Die Vorteile, die aus einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation der Mitarbeiter resultieren, entziehen sich leider dem direkten rechnerischen Zugriff. Das gilt auch für Vorteile, die dem Heim durch attraktive Formen der Arbeitszeitgestaltung zukommen. Doch tragen sie wesentlich dazu bei, einerseits die Fluktuationsrate zu senken, andererseits qualifizierte Arbeitskräfte leichter ansprechen zu können.

Arbeitszeitregelung als wichtiger Teil der Arbeitsbedingungen

Die flexible Arbeitszeit wird in den 90er Jahren wachsende Bedeutung erlangen. Aufgrund der

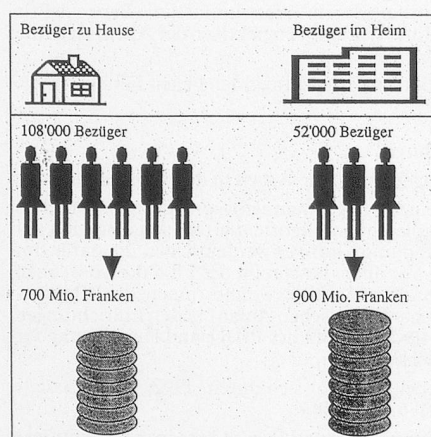
demographischen Entwicklung steigt der Mangel an gut ausgebildeten Fachleuten allgemein weiter. In den Pflegeberufen äussert sich dies bereits heute sehr ausgeprägt. Das zwingt die Heimträgerschaften dazu, *möglichst attraktive Arbeitsbedingungen* zu bieten. Diesbezügliche Bemühungen setzen eine genaue Kenntnis der Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter voraus.

Die *Teilzeit* und die *Gleitzeit* gehören zu den Arbeitszeitformen, die geeignet sind, die Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter attraktiver zu gestalten. Das gilt besonders auch für Heime, die aus betrieblichen Gründen gezwungen sind, an weniger beliebten Arbeitszeiten, wie Wochenend- und Nachtarbeit, festzuhalten. Um auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können und um die Motivation zu fördern, wird es für das Heim immer wichtiger, auf die Wünsche der einzelnen Mitarbeiter einzugehen.

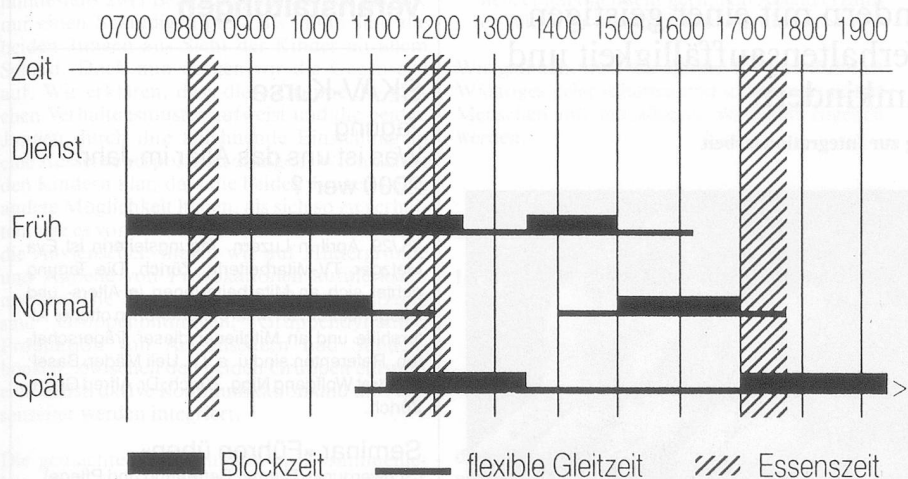
Abstimmung von Betriebszeit, Arbeitszeit und Freizeit als Kernpunkt der Organisationsentwicklung

Wenn die Einführung und Umsetzung neuer Formen der Zeitgestaltung im Heim erfolgreich sein soll, ist die Akzeptanz von seiten der beteiligten Führungskräfte und der betroffenen Mitarbeiter Voraussetzung. Die *Methode der Organisationsentwicklung* hat sich bewährt, um diese Akzeptanz herzustellen und zu bewahren. Die zwei wichtigsten Anfangsschritte der Organisationsentwicklung bestehen darin,

Ergänzungsleistungen zur AHV und IV, 1991



Ein Drittel aller EL-Bezüger wohnt im Heim. 1991 wurden für diese Gruppe 900 Millionen Franken aufgewendet. Dagegen wurden für die zwei Drittel zu Hause lebenden EL-Bezüger nur 200 Millionen ausgegeben.



- dass sich die Initiatoren selbst über die Ausgangsprobleme sowie die Beweggründe für eine veränderte Zeitgestaltung klar werden und
- dass sie diese Feststellung und die daraus abgeleitete Zielsetzung in verständlicher und anschaulicher Form an alle Beteiligten im Heim weitergeben.

Die organisatorische Verankerung des Zeitmanagements im Heim

Arbeitszeitgestaltung im Heim ist kein kurzfristiges Modethema. Viel mehr ist sie eines der fortwährend und langfristig benötigten Hilfsmittel, um bestimmte betriebliche (Betreuung) und personelle Schwierigkeiten (Motivationsmangel, Fachkräftemangel) besser in den Griff zu bekommen.

Massnahmen der Arbeitszeitveränderung entfalten ihre positiven Wirkungen nur dann, wenn sie abgestimmt werden auf die Besonderheiten der einzelnen Bereiche im Heim. Zudem müssen organisatorische, technische und personelle Voraussetzungen im Betrieb geschaffen werden.

Diese umfassenden Anforderungen verdeutlichen sowohl die Chancen als auch die Risiken der zu bewältigenden Aufgabe. Es geht bei der Neugestaltung der Zeitmuster nicht nur primär um die Arbeitszeiten, sondern um die Ermittlung der Betriebseffizienz und vorhandenen Ressourcen in den einzelnen Bereichen des Heims sowie um die bewegliche Koppelung der Arbeits- und Betriebszeiten. Ein einfaches Beispiel für die Dienstplanung mit Gleitzeitabschnitten im Tagesablauf ist aus folgender Abbildung ersichtlich.

Phasen zur Einführung der flexiblen Arbeitszeit

Zweckmässig ist die Bildung einer Projektgruppe, die von den Führungsbereichen aktiv unterstützt wird. Ein externer Berater soll als Projektleiter und Moderator aktiv am Realisierungsprozess teilnehmen oder dem Projektteam als erfahrener Fachmann zur Seite stehen.

Diese Projektarbeit muss in einem strukturierten Ablauf erfolgen. Die nachstehende Übersicht zeigt die wesentlichen Phasen und Arbeitsschritte.

Vorbereitungskurse

1. Projektauftrag durch oberste Leitung
2. Arbeitsgruppe zusammenstellen

3. Vorabklärung der Möglichkeiten
 - personelle Situation
 - betriebliches Umfeld
 - wirtschaftliches Umfeld
 - arbeitsrechtliche Regelungen
 - soziales Umfeld
4. Grundsatzentscheid

Realisierungsphase

5. Mitarbeiter informieren
6. Detailabklärungen
 - Möglichkeiten der Arbeitszeit-Flexibilisierung
 - System der Arbeitszeiterfassung evaluieren
 - Optionen prüfen
 - Anschluss an Lohnprogramm
 - Anschluss an Dienstplanungsprogramm
 - Reglemente und Arbeitsrichtlinien erstellen
7. Einfühlungsentscheid durch oberste Leitung
8. Einführung vorbereiten
 - evtl. Einkauf EDV-System
 - Schulung
- Mitarbeiter informieren und instruieren

Betriebsphase

9. Probelauf
10. Einführung
11. Zielkontrolle

Je nach Heimgrösse und der vorhandenen personellen Kapazitäten ist für die Vorbereitung ein Zeitraum von 1/2-2 Jahren vorzusehen. Die Planung und Einführung fordert den Heimleitungen einen zeitlichen Zusatzaufwand ab.

Arbeitszeiterfassung

Mit der Einführung eines Systems mit flexiblen Arbeitszeiten ergibt sich, dass jeder Mitarbeiter seine Arbeitszeit individuell einteilt. Deshalb ist es unerlässlich, ein Zeiterfassungssystem einzuführen. Die genaue Erfassung der Arbeitszeiten ist Voraussetzung für eine administrativ einfache Handhabung des Arbeitszeitmodells.

Als Erfassungssystem bieten sich *manuelle Hilfsmittel* und – heute immer stärker – *EDV-Lösungen* an. Letztere bieten in der Regel auch Schnittstellen zu Lohnprogrammen. Eine massvolle Investition in die elektronische Zeiterfassung wird in der Verwaltung bald durch wegfallende manuelle Abrechnung wettgemacht. Zudem ermöglicht die elektronische Zeiterfassung an zentralen Orten eine einfache und diskrete Kontrolle durch die Vorgesetzten. Für den Mitarbeiter ist diese technische Lösung bequem und einfach.

Die flexible Arbeitszeit kann nur funktionieren, wenn die Vorgesetzten eine *aktive Führungsrolle* wahrnehmen und die *Mitarbeiter Verständnis für die betrieblichen Belange* zeigen. Für die Mitarbeiter der Pflegestationen z. B. ergeben sich grosse Freiräume, die durch die Mitarbeitergruppen selbständig und verantwortungsbewusst zu nutzen sind. Um Konflikte vorzubeugen, ist eine *klare grundsätzliche Regelung* notwendig, die den individuellen Spielraum, abgestimmt auf die Gruppe, erst möglich macht.

Die Praxis zeigt, dass trotz Flexibilisierung der Arbeitszeit die Arbeit beim *Frühdienst* zu einer *fixen Zeit* aufgenommen werden sollte (Übergaberrapporte). Ebenso soll die Dienstplanung für jeden Mitarbeiter den grundsätzlich einzuhaltenden Dienst (Normal-, Hüte- oder Spätdienst) vorgeben. Die *Freiräume der flexiblen Arbeitszeit* liegen zwischen dem *Mittag* und dem *Abend*. Zudem können mit einem systematischen Einbezug von *Teilzeitangeboten* interessante Ergänzungen geschaffen werden.

Neue Arbeitszeitmodelle wurden mehrheitlich mit der Zielsetzung «Mitarbeiterfreundlichkeit» eingeführt. Dieser Umstand ist nicht zuletzt dafür verantwortlich, dass solche Systeme bei den Mitarbeitern tatsächlich grosse Akzeptanz erreichen. Die Einführung der *Arbeitszeitflexibilisierung* kann zudem die *Wirtschaftlichkeit verbessern*, indem mit weniger, aber gut motivierten Mitarbeitern der Auftrag ohne Qualitätseinbusse erfüllt wird. Die flexible Arbeitszeit oder das Angebot verschiedener Arbeitszeitmodelle *verschafft dem Heim Arbeitgeber-«Goodwill»*. Sicher wird sich der erforderliche Organisationsaufwand durch die besseren Aussichten bei der Personalerhaltung und den klaren Wettbewerbsvorteilen bei der Personalsuche rechtfertigen oder sogar wirtschaftlich auszahlen. Den grössten Nutzen werden dabei die Institutionen haben, die frühzeitig solche Zukunftsentwicklungen vorwegnehmen.

Vorteile für den Mitarbeiter

- klare Arbeitszeiterfassung
- individuelle Gestaltung der Arbeitszeit

Vorteile für das Heim

- Schaffung von Arbeitgeber-«Goodwill»
- Geringere Fluktuation, einfachere Personalrekrutierung
- stärkere Verpflichtung des Mitarbeiters auf die Heimbedürfnisse
- Schwankungen im Arbeitsanfall können besser aufgefangen werden

Veranstaltungen

Paulus-Akademie

8053 Zürich
Carl-Spitteler-Strasse 38
Tel. 01 53 34 00
Postfach 361

«Sterben tun immer die anderen»

Wir wir den Tod fürchten und das Leben versäumen

Tagung

für Menschen, die sich beruflich und/oder persönlich mit Sterben und Tod auseinandersetzen

Freitag/Samstag, 10./11. April 1992