

Zeitschrift:	Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber:	Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band:	64 (1993)
Heft:	8
Artikel:	Zürcher Heimleiter und Heimleiterinnen diskutieren Sparmöglichkeiten im Heim
Autor:	Sonderegger, Paul
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-811418

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](#)

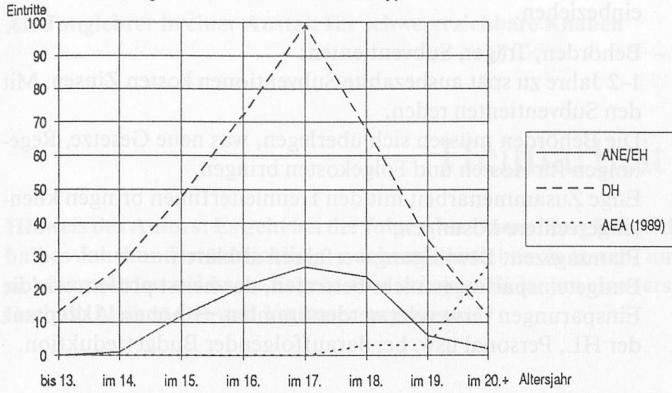
Terms of use

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>

Abbildung 8: Altersstruktur in den Heimtypen 1991



In geschlossenen Einrichtungen waren 1991 insgesamt rund 28 000 Aufenthaltstage zu verzeichnen. Theoretisch entspricht dies etwa 70 während des ganzen Jahres vollbelegten Plätzen. Wie Abbildung 5 zeigt, haben die Aufenthaltsstage im Laufe der letzten Jahre leicht zugenommen.

Im Durchschnitt waren die Jugendlichen etwa 2 Monate im geschlossenen Rahmen untergebracht. Die Aufenthaltsdauer variiert aber stark, dies nicht nur zwischen den verschiedenen GU-Typen (Abb. 6), sondern auch innerhalb des jeweiligen Typs.

Die Aufenthaltsdauer unterscheidet sich zudem nach dem Geschlecht: männliche Jugendliche verweilen durchschnittlich länger geschlossen als weibliche (Abb. 7).

Die vier Typen der geschlossenen Einrichtungen unterscheiden sich markant bezüglich der Altersstruktur ihrer Jugendlichen (Abb. 8). So liegt der Anteil der 15- bis 18jährigen im Durchgangsheim in den letzten vier Jahren immer bei etwa zwei Dritteln, während er bei den Anstalten für Nacherziehung und Erziehungsheimen von Jahr zu Jahr starken Schwankungen unterliegt. Generell zeigen Anstalten für Nacherziehung und Erziehungsheime eine breitere Altersverteilung als die Durchgangsheime und Arbeitserziehungsanstalten. Durchgangsheime haben demgegenüber einen klaren Schwerpunkt bei den 17jährigen; hier hat sich die Klientenschaft tendenziell verjüngt. Männliche und weibliche Jugendliche haben in etwa die gleiche Altersstruktur.

Im professionellen Alltag von Sozialpädagogen und Plazierungsinstanzen ist GU inzwischen salonfähig geworden; sie ist nicht mehr nur die ultima ratio. Den Beigeschmack des besonders Bösen und Repressiven hat sie weitgehend verloren. In der Schweiz bewähren sich die spezialisierten geschlossenen Einrichtungen für Jugendliche als Bestandteil des Systems der ausserfamiliären Erziehung.

Weitere Auskünfte erteilt folgende Kontaktadresse:

Fachstelle für Heimerziehung (U. Schmidt), Schönenbühlstrasse 8, 8032 Zürich, Telefon 01 252 76 60.

Zürcher Heimleiter und Heimleiterinnen diskutieren Sparmöglichkeiten im Heim

«Krisenmanagement und Neuorientierung» hatte das Fachthema der GV 93 HVS der Region Zürich gelautet. Im Fachblatt Juni 93 wurden die Referate von Herrn Verwaltungsdirektor Stefan Güntensperger und Herrn Prof. Dr. Sebastian Schnyder auszugsweise dargestellt (Seiten 375 und 377).

Im Anschluss an die beiden Vorträge berieten die TagungsteilnehmerInnen in verschiedenen Kleingruppen mögliche Sparmassnahmen. Die engagierten DiskussionsteilnehmerInnen entwickelten eine Menge wertvoller Anregungen. Der Regionalvorstand überprüfte in der Folge die Ergebnisse und nützte die Gelegenheit. Er verfasste anhand der Gruppenprotokolle eine Zusammenfassung, die uns Heimpraktikern konstruktive Hinweise geben, wie die von den Subventionen verordnete Sparpolitik besser bewältigt werden kann.

Die Zürcher HeimleiterInnen tragen auf diese Weise dem GV-Thema Rechnung, das unter dem Motto stand: «Kreativität ist gefragt.»

Paul Sonderegger

Hier die Resultate:

Zusammenfassung der Gruppendiskussionen

Beitrag 1

Grundsätzliches im Hinblick auf eine positive Sparpolitik

- Zielvorstellungen für Verbesserungen, die eine Qualitätssteigerung bedeuten, sollen nicht leichtfertig aufgegeben werden.
- Der Qualitätsstandard muss auf seinen Sinn hin überprüft werden.
- Weniger Geld kann mehr Zwang zur Kreativität bedeuten.

- Kleiner werdende Ressourcen kann mit kleinen pragmatischen Lösungen eher begegnet werden.
- Flexibilität als Antwort auf neue Situationen.
- Vordergründig «negative Auswirkung» verlangt ganzheitliches Denken, um eine Umkehrung zu provozieren.
- Lineares Reagieren ersetzen durch kreatives Agieren.
- Die kreative Eigenverantwortung von Abteilungen und Einzelpersonen ermöglichen.
- Alte Vorbilder aus der früheren «ärmeren Zeit» neu aufnehmen.
- Das Heim als Betrieb begreifen, das marktwirtschaftliche Grundsätze mit den Gegebenheiten einer Nonprofitorganisation vereint.
- Transparenz über finanzielle Vorgänge, Gegebenheiten und Ziele bei Personal, Träger, Behörden usw.
- Zuerst dort sparen, wo es leicht fällt → Erfolgsergebnisse.

Konkrete Lösungsansätze zur effizienteren Betriebsgestaltung

- Im Lohnbereich:

Mit der strukturellen Besoldungsrevision kreativ umgehen muss nicht heißen, die bisherigen Errungenschaften zu verlieren.

- Im Personalbereich:

Spezialisten reduzieren zu Gunsten von günstigeren Hilfskräften → Förderung von Hilfskräften oder untern Chargen.
Die Bereitschaft des Personals zur Diversifikation seines Berufsbildes fördern (zum Beispiel Raumpflegerin für Morgenessensabgabe einsetzen).

Sparansätze und Analysen zum Sparen an Personalgruppen oder einzelne MitarbeiterInnen delegieren → Belohnung.
Die Weiterbildung nicht vernachlässigen, um den Weitblick zu fördern.

- Anstellungsbereich:

Unbezahlte Urlaube in den leistungsschwachen Zeiten gewähren,
evtl. bisherige Leistungen des Arbeitgebers dem Personal verrechnen, zum Beispiel Parkplatzgebühr, Personalzimmerreinigung usw.

- Führungsbereich:

Flexible Führung.
Normen und Regeln situativ anpassen.
Gezielte Fragestellungen im Sparbereich an die MitarbeiterInnen delegieren und entsprechend auszuwerten.

- Im Verwaltungsbereich:

Straffen, reduzieren, Kaderstellen auf ihre Reduktion oder gar Notwendigkeit hin überprüfen.
Planungszeiten verkürzen.
Keine Veränderung ist vielleicht besser als eine jahrelange Planung.
Rapporte, Sitzungen usw. kürzen, verdichten und auf deren Bedarf hin überprüfen.
Gewisse Leistungen können von Drittfirmen effizienter gelöst werden, zum Beispiel Buchhaltung.
Kostenanalyse.
Budgeteinsparungen zum Teil für Rückstellungen benutzen.

- Im Betriebsbereich:

Wegwerfartikel ersetzen durch wiederverwendbare Artikel (Kosten-Nutzen-Aufwandanalyse).
Wegwerfartikel besser nutzen.

Arbeits- und Tagesabläufe genau aufzeichnen und maximieren.
Einkäufe kontrollierter ausführen, zum Beispiel mehrere Offerten einholen.
Patienten, Klienten und BewohnerInnen vermehrt im Betrieb, aber auch in der gegenseitigen Betreuung einsetzen.
Effiziente Arbeitseinteilung zu kostengünstigeren Zeiten (zum Beispiel Waschen durch die Nachtwache = bessere Auslastung und günstige Nachttarife).

Betriebsabläufe vereinfachen → oft durch Mitsprache des Personals zu erreichen.
Übersteigerte Hygieneanstrengungen reduzieren.

Überprüfen, ob teure Maschinen nötig sind (Reparieren der alten Maschinen oder Nichtersetzen erwägen).

Kennzahlen erarbeiten, was eine Leistung, ein BewohnerInnenplatz usw. kosten soll.

- Im BewohnerInnenbereich:

Bisherige Serviceleistungen überprüfen (Kosten-Nutzen).
Serviceleistungen soweit zumutbar durch die BewohnerInnen selber erbringen lassen.
Individuelle Serviceleistungen einschränken oder wo sie wirklich nötig sind, an KlientInnen verrechnen.
BewohnerInnen über die Bedürfnisse befragen.

Evtl. die BewohnerInnen in die aktive Sparlösungssuche mit einbeziehen.

- Behörden, Träger, Subventionen:

1–2 Jahre zu spät ausbezahlte Subventionen kosten Zinsen. Mit den Subventionen reden.

Die Behörden müssen sich überlegen, was neue Gesetze, Regelungen für Kosten und Folgekosten bringen.

Enge Zusammenarbeit mit den HeimleiterInnen bringen klientengerechtere Lösungen.

Planungszeit, Bewilligungsverfahren abklären.

Budgeteinsparungen nicht bestrafen, das heißt prüfen, wie die Einsparungen verwendet werden könnten → höhere Akzeptanz der HL, Personal usw. bei darauffolgender Budgetreduktion.

Beitrag 2

Die Institutionen müssen vermehrt nach aussen gehen und nicht immer nur nach innen sehen. Sie müssen weg vom Modell, in dem sie sich stets rechtfertigen. Neue Strategien sind nötig.

Zielsetzungen der Heime klar definieren. In diesem Rahmen muss man sich dann kostengünstig bewegen. Es ist nicht wesentlich, ob das Essen von auswärts bezogen wird, ob ein Putzinstanz angefordert wird, ob die Wäsche in der Zentralwäscherei gemacht wird; die Leistung muss sich einfach in einem günstigen Rahmen bewegen. (Ärger mit Essen, Zeit zum Zählen der Wäsche usw. muss auch berücksichtigt werden.)

Man soll sich nicht vom hierarchischen System erdrücken lassen. Die Ideologie des Hauses muss stimmen.

Häuser mit externem Reinigungsdienst konnten kostengünstiger arbeiten, was aber mit viel Ärger verbunden war. Nun wird wieder zurückbuchstabiert. Dabei wurde auch das Problem aufgeworfen, dass solche Firmen oft Schwarzarbeiter beschäftigen und diese zu tiefsten Löhnen anstellen. Will man das unterstützen?

Öffentlichkeitsarbeit in den Heimen ist sehr wichtig. Die Kostenexplosion nach der Besoldungsrevision verlangt, dass auch die Öffentlichkeit vermehrt Einblick hat, was in den Institutionen geleistet wird. Kreativität ist gefragt. Können wir durch Neuorganisationen trotz weniger Geld qualitativ gut arbeiten?

Vom Personal weniger verlangen heißt nicht, Sorge zu ihm zu tragen, sondern fördern bereichert meistens.

Sparen geht nur bis zu einer gewissen Grenze ohne Leistungsabbau, dann ist es nicht mehr möglich.

Unterversorgung in Heimen (vor allem Jugendheimen) könnte eine neue Heimkampagne auslösen.

Das Bewusstsein zum Sparen muss beim Personal gefördert werden.

Die Löhne müssten, wenn die Rezession in der Wirtschaft anhält, neu überdacht werden.

Leistungsangebot und Kostendeckungsgrad vergleichen. Wie lange können wir es uns noch leisten, ein Superangebot zu bieten und uns immer nach oben orientieren? Vorschlag: Öffentlichkeit übernimmt die Kosten nur noch bis zu einem gewissen Level (Allgemeine Abteilung), die andern müssen den Rest selbst bezahlen (Privatabteilung).