

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 65 (1994)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Veranstaltung von Heimverband Schweiz, VCI, Pro Senectute und Veska, in St. Gallen : Kooperation statt Konkurrenz in der Altersarbeit  
**Autor:** Ritter, Erika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812243>

### **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:** 29.01.2026

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

Veranstaltung von Heimverband Schweiz, VCI, Pro Senectute und Veska, in St. Gallen

# KOOPERATION STATT KONKURRENZ IN DER ALTERSARBEIT

Zusammenfassung von Erika Ritter

An der ersten gemeinsamen Tagung der vier Trägerorganisationen aus dem Aufbaukurs ging es um die Optimierung der Dienstleistungsbereiche in der Altersarbeit mit dem Ziel: Abbau der Konkurrenz – Aufbau der Kooperation. Dazu sei jedoch ein Prozess des Abschiednehmens von eingefahrenen Strukturen nötig, wie Dr. Marcel Sonderegger zusammenfassend am Schluss der von 136 Teilnehmerinnen und Teilnehmern besuchten Tagung an der Hochschule St. Gallen feststellte. «Wir müssen die Hürden überwinden und aufeinander zugehen. Der Bereich Alter hat die Zusammenarbeit aller nötig, auch das Engagement der Politiker. Dies heisst für uns alle: Loslassen – überwinden, aufgeben, verzichten, abstossen, im religiösen Sinn ‚sterben‘. Nur so wird Platz frei für ein Neuwerden – für ein neues Beginnen, neue Motive finden, neue Werke definieren, für kreatives Planen, für ein Auferstehen.»

**H**ans Hurter, lic. oec. publ., Leiter des Ausbildungszentrums der Veska in Aarau, begrüsst in seiner Eigenschaft als Tagungsleiter die Anwesenden und gab seiner Hoffnung Ausdruck, dass die durch das wirtschaftliche Denken geprägte Umgebung der Hochschule Sankt Gallen an der Tagung auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und das Tagesgeschehen abfärben möge. «Warum haben Sie in so grosser Zahl einen Arbeitstag für diesen Anlass geopfert?» stellte er die Frage und gab auch gleich die Antwort:

«Ich nehme an, weil Sie sich Gedanken machen über die Zukunft Ihrer Betriebe und sehen, dass diese Zukunft nicht mehr derart fraglos gesichert ist, wie dies noch vor nicht allzu langer Zeit den Anschein hatte.» Die grosse Nachfrage in der Altersarbeit hat ihrerseits zu einer Entwicklung des Angebots geführt. «Doch heute befinden wir uns am Anfang einer Konkurrenzsituation. ‚Das ist gut‘, vermerken diejenigen, die davon profitieren. Doch Konkurrenz kann ungesund oder gar tödlich sein, wenn es

beispielsweise zu Betriebsschliessungen kommt.» Die vier organisierenden Verbände beobachten diese Entwicklungstendenz zur Konkurrenzierung mit Unbehagen. «Es bieten sich verschiedene Möglichkeiten an, dem Marktdruck zu begegnen», meinte Hurter, «die Fusion oder das Kartell, oder aber man kann als einzelner den Kampf aufnehmen. Sinnvoller sind allerdings Zwischenwege wie die Kooperation und strategische Al-

“ **Sinnvoller als der Einzelkampf sind allerdings Zwischenwege wie die Kooperation und strategische Allianzen.** ”

lianz. Dabei gilt es, mit dem Ziel, ein besseres Ergebnis zu erreichen, Doppelspurigkeiten zu vermeiden und vorhandene Synergien zu nutzen.»

Konkurrenzsituationen, marktwirtschaftliches Denken: damit war der Boden vorbereitet für das Einführungsreferat von Erich Frech zum Thema



Tagungsleiter Hans Hurter: «Die Zukunft der Institutionen ist nicht mehr fraglos gesichert.»



Hochschule St. Gallen: Wirtschaftliches Denken im passenden äusseren Rahmen.



### Marketing im Krankenhaus

Frech, ehemals Verkaufsleiter in der Pharmaindustrie und Inhaber einer Marketingagentur, konnte seine Ausführungen auf praktische Erfahrung aus dem Arbeitsalltag abstützen. Er wies die Anwesenden darauf hin, dass der bisherige Leistungsbegriff tradiertem Denken entspreche und nicht mehr aktuell sei.



Pionierarbeit: Erika Wolf, Thalwil...

«Heute befinden wir uns auf der Suche nach einem humanen Sinn von Arbeit und Leistung, auf dem Weg von materiellen zu postmateriellen Werten, was somit einen Übergang, ein Umdenken bedingt. Gerade für den Pflegebereich, für das angestrebte Marketing im Krankenhaus ist der ganze Mensch gefordert mit einem umgreifenden Verständnis des Menschseins mit den drei Aspektbereichen Naturaspekt, Gesellschaftsaspect und philosophisch-religiöser Aspekt.» Frech zeigte kurz die Entwicklung des klassischen Marketings auf und kam auf die heutigen Megatrends zu sprechen, wie:

- Aufhebung der Grenzen zwischen Umfeld und Unternehmen.
- Wachsende Turbulenzen und wachsende exogene Fluktuationen.
- Wachsende Politisierung des Konsums und wachsender Zwang zum Arrangement.
- Kommunikation und Information wandeln sich zur Interaktionskultur.

Die gesellschaftlichen Megatrends werden gebildet durch

- den Willen zur Freiheit,
- die politische Kultur der Demokratie,
- die wirtschaftliche Kultur der Orientierung am Markt.

«Vertrauen Sie nicht mehr auf die Überlegenheit der eigenen Institution», warnte Frech die anwesenden Heimlei-

ter, «für den Konsumenten ist die Wahl nicht mehr Notwendigkeit, sondern Möglichkeit. Die Macht liegt bei ihm. Leiter von Institutionen sollten sich zunehmend mit wirtschaftlichem Denken auseinandersetzen», bemerkte er.

Marketing, der Kunde und seine Bedürfnisse: Stichworte für Dr. Annemarie Erdmenger, Leiterin des Bildungswesens beim Heimverband Schweiz, und für Dr. Urs Kalbermatten, Abteilungsleiter Personal und Bildung, Pro Senectute Schweiz. Den Dienstleistungsbereich in der Alltagsarbeit optimieren, was heisst dies konkret? Was macht die Lebenswelt der Betagten aus?

Dr. Annemarie Erdmenger bemühte sich in eindrücklicher Art, den Menschen in seiner Zeit darzustellen, «... wie er jetzt ist. Zehn Jahre früher oder später würde sich sein Lebensbereich mit ganz andern Anteilen darstellen.» Die Referentin forderte die Anwesenden auf, ihre Bilder vom Alter zu überprüfen. «Das Alter? Soviele Menschen wie wir dazu befragen, so viele Antworten erhalten wir. Jeder von uns bringt seine Vorstellungen, Ängste und Erwartungen in sein Altersbild ein. Dabei ist unser seelisches Gleichgewicht rasch gefährdet. Störende Zeichen, verdrängen, verleugnen, Fatalismus machen es uns schwer, mit der Realität umzugehen... Liegen somit die Wurzeln unserer Angst vor dem Alter in unserer Gegenwart?» fragte sie. Lebensphilosophie und Betrachtungsweise des Alters sind geprägt von der persönlichen Lebenssituation und von der Begrenztheit, das Leben anzunehmen.

Um Dienstleistungen bedürfnisentsprechend zu optimieren, muss der Begriff der «Bedürftigkeit» erst neu definiert werden. Warum nicht die Senioren selber nach ihren konkreten Bedürfnis-



Josef Signer, Altstätten SG...

sen fragen, auf ihre Individualität eingehen, sich mit den Forderungen der Seniorenorganisationen auseinandersetzen, Wahlmöglichkeiten abklären und daraus ein Modell für die Zusammenarbeit ableiten? Mit diesen Forderungen setzte sich Dr. Urs Kalbermatten auseinander,

### “ Was macht die Lebenswelt der Betagten aus? ”

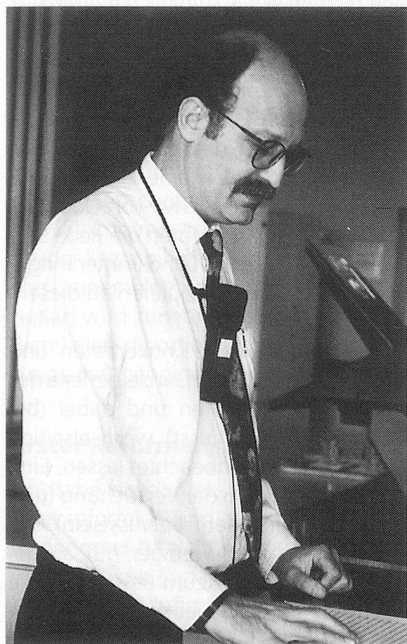
der sich als Vertreter der Seniorenanliegen verstand. Kalbermatten postulierte ein vermehrtes Eingehen auf die individuellen Ansprüche und Bedürfnisse der Senioren mit der Folge einer Vernetzung der Altersarbeit. «Senioren sind mündige Erwachsene mit einem Recht auf Mitsprache», hielt er fest und wies darauf hin, dass für die Zukunft das Potential an Wissen und Können der älteren Generation genutzt werden soll. «Senioren



Pia Glaser, Binningen...  
...stellten die Pionierarbeit ihrer Gemeinden vor.  
Fotos Erika Ritter

haben Bedürfnisse: körperlich, gesellschaftlich, sozial und kulturell. Grundsätzlich darf gesagt werden, dass jedes geäußerte Mangelgefühl einem Bedürfnis entspricht.» Kalbermatten sprach sich aus für ein sinnvolles Dienstleistungsangebot und nachfrageorientierte Arbeit im Altersbereich. Bezüglich Zusammenarbeit stellte er fest, dass oft keine faire Darstellung der verschiedenen Anbieter gemacht werde. Die Imagewerbung der einzelnen Institutionen und Organisationen sollte jedoch nicht dazu dienen, andere negativ darzustellen. Der Senior möchte bezüglich Angebot informiert werden, er wünscht sich Transparenz und Auswahlkriterien, das heisst: ein marktgerechtes Angebot mit Konzentration der Anbieter auf Schlüsselbereiche.

«... und langfristige Partnerschaften entwickeln», forderte er die Anwesenden auf. Kalbermatten postulierte ein Modell der Zusammenarbeit mit Hauptproduzent und Zulieferant, wobei jeder Anbieter gleichzeitig beide Positionen einnimmt und im Bausteinprinzip die Koordination fördert, was zum gemeinschaftlichen Ziel, wirtschaftlich befriedigte Partner, beiträgt.



Erich Frech: «Die Wahl ist nicht mehr Notwendigkeit, sondern Möglichkeit.»

Damit war die theoretische Grundlage für den Nachmittag gegeben. Die Referate des Vormittags provozierten allerdings vor der verdienten Mittagspause noch etliche kritische Fragen: Wo bleiben die Angehörigen? Warum gelten nicht für alle gleichlange (Finanz-)Spiesse? Das Altersheim als Endlager, als reine Notfallstation? Welcher Anbieter hat welches Angebot? Für Gesprächsstoff war gesorgt.

### Optimierung und Kooperation in der Pionierphase

Bedürfnisse abklären und dann entsprechend das Angebot optimieren?

“ **Das Alter? So viele Menschen wie wir dazu befragen, so viele Antworten erhalten wir.** ”

«Es gibt Faktoren, die unabhängig vom Alter im Leben von zentraler Bedeutung sind und einen Teil der Lebensqualität ausmachen», leitete Anke Brändle-Ströh, Geschäftsführerin der Informationsstelle des Zürcher Sozialwesens, ihre Ausführungen zu Beginn der nachmittäglichen Arbeit ein. «Vielleicht werden wir eine neue Bescheidenheit erleben», meinte sie und verwies auf die Probleme der Ökologie und der Bevölkerungsentwicklung. Sie sprach sich für die Erarbeitung eines Altersleitbildes aus, als Grundlage für die Zukunftsgestaltung und die Optimierung der Angebote. «Wünschbares und Machbares sind allerdings nicht immer deckungsgleich», bemerkte sie. «Das Stichwort heisst kundenorientiert.» Sie entwickelte visionäre Gedanken für eine künftige Altersarbeit... «keine Megatrends, aber Mög-

“ **Kooperation ist kein Zustand, sondern ein Weg.** ”

lichkeiten». Ein Teil dieser Ideen hat in verschiedenen Gemeinden bereits einen Niederschlag gefunden. So referierten in St. Gallen Erika Wolf, Sozialvorstand der Gemeinde Thalwil bis 1. März 1994, Pia Glaser, lic.iur., Gemeindepräsidentin Binningen, und Josef Signer, Gemeindeamann, Altstätten SG, über die Pionierarbeit in ihren Gemeinden. Die Fachzeitschrift Heim hat im Zusammenhang mit der Pressekonferenz «Altersleitbild», eine Broschüre der Schweizerischen Gerontologischen Gesellschaft, über diese Pionier-Gemeinden berichtet. Pia Glaser brachte die Bestrebungen auf einen gemeinsamen Nenner mit der Bemerkung: «Kooperation ist kein Zustand, sondern ein Weg.»

Dr. Hans-Ulrich Kneubühler, Hochschule Luzern, war es vorbehalten, als Schlussreferent die Denkansätze aufzunehmen und das Gesagte in den Wandel der Gesellschaft einzubetten. Die soziale Realität beruht auf den beiden Säulen der Gemeinschaft mit ihren einfachen, durch Traditionen bestimmten Strukturen und der Gesellschaft, die sich als komplexes Gebilde ständig im Wandel befindet. «Diese soziale Realität ist immer auch ein Konstrukt», bemerkte Kneubühler und wies darauf hin, dass es immer wieder ein Ziel der Politik sei, bestimmte Deutungsmuster dieses Konstrukts durchzusetzen. So ist auch die heutige Definition des Begriffs «Alter» als ein solches Konstrukt zu verstehen.

Generelles Ziel unserer Alterspolitik sollte heute sein, die Lebensqualität der über 65jährigen zu erhöhen, und Kneubühler brachte eine Fülle von Anregungen, stellte jedoch gleichzeitig die Frage nach den Möglichkeiten der Implementation, der Umsetzung.

Er nannte acht Prinzipien, «... jedoch bis heute noch keines verwirklicht»:

- Subsidiaritätsprinzip
- unmittelbare Zuständigkeit
- integrale Verantwortung
- Leistungsauftrag
- Kooperation
- Wirtschaftlichkeitsprinzip
- Qualitätssicherung
- Evaluation

Auszuschliessen sind:

- Verursacherprinzip
- Wettbewerb
- Kostentransparenz
- Lückenlosigkeit

«Wir werden in der Altersarbeit das Ideal nie erreichen», meinte Kneubühler. «Hoffentlich nicht. Haben wir Mut zur Lücke. Doch die Qualität unserer Arbeit sollte so hoch wie nur möglich sein.» Bei all den gemachten Vorschlägen würden allerdings die Konflikte ebenfalls auf der Hand liegen, meinte er, und sprach damit die Solidarität als gelebte Nähe an, als «face to face»-Kontakt. Er kam auch auf die Differenzierung zu sprechen und stellte fest, dass wir in zehn Jahren wohl zwanzig neue Berufe im Altersbereich haben werden «... und dann ein Diplom der ETH», womit er die Tendenz der Professionalisierung ansprach.

Für Gedankenanstösse war gesorgt. Dr. Marcel Sonderegger nannte in seiner Zusammenfassung einige Stichworte, wie: Zentrale Anlaufstelle mit einer Telefonnummer, nicht mehr von Amt zu Amt weitergereicht werden, Kostenwahrheit,

“ **Senioren sind mündige Erwachsene mit einem Recht auf Mitsprache.** ”

Bedarfsorientierung, eventuelle Fusionen, Verfahrensnormen, Grenzen – auch von Spitex, das Verhältnis und die Vernetzung Spitex–Heime, die Definition von Dienstleistungen und, und, und... und stellte fest: *Der Weg zur Quelle führt gegen den Strom* und bezog sich weiter auf ein während des Tages gemachtes Zitat: *Wer allein arbeitet, addiert, wer gemeinsam arbeitet, multipliziert.*

Die einzelnen Referate der Tagung werden von den Organisatoren gesammelt und nach Möglichkeiten in der Fachzeitschrift Heim im Originaltext abgedruckt. ■