

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 68 (1997)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Wirtschaft, Verwaltung und soziale Institutionen : Tagung der Sektion Zürich des Heimverbandes Schweiz vom 11. November 1996  
**Autor:** Eisenring, Markus  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812285>

### **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:** 09.01.2026

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

# WIRTSCHAFT, VERWALTUNG UND SOZIALE INSTITUTIONEN

Tagung der Sektion Zürich des Heimverbandes Schweiz vom 11. November 1996

Von Markus Eisenring

Sektionspräsident **Werner Pflanzner** eröffnete die Tagung mit einem Hinweis auf den Kalender; er bestritt allerdings, dass der Versuch der Annäherung zwischen Wirtschaft, Verwaltung und sozialen Institutionen eine Narretei sei. Vielmehr gehe es darum, voneinander zu lernen, Schnittstellen zu suchen, aber auch Unterschiede zu klären. Soziale Arbeit muss, wie die Wirtschaft, grundsätzlich daran interessiert sein, Antworten auf die Frage zu finden, wie die knapper werdenden Ressourcen sinnvoll, effektiv und effizient eingesetzt werden können. Eine Referentin und drei Referenten aus Wirtschaft und Verwaltung waren eingeladen, uns ihre Gedanken, Meinungen und Visionen zum Thema vorzutragen. Den etwa halbstündigen Referaten schloss sich jeweils eine gleichlange Diskussionsrunde mit einem Podium und – in erster Linie – dem Plenum an.

**G**astgeber **Heinz Altorfer** vom Migros Genossenschaftsbund Zürich eröffnete die Reihe. Als Leiter des Ressorts «Zeitfragen» befasst er sich im Rahmen des Migros-Kulturprozentes mit gesellschaftlichen Fragen im weitesten Sinne. Er verstehe sich als Vertreter des sozialen Kapitals, wie ein Zitat aus den Genossenschafts-Statuten belege: «Richtlinie unseres Wirtschaftens ist es, Wohlstand und Sicherheit einer möglichst grossen Zahl von Menschen zu erhalten und zu fördern.» In seiner Analyse der Wirtschaftslage ging er von einer zunehmenden Ressourcen-Knappheit, verbunden mit fehlenden Zukunfts-Perspektiven, aus: *Stagnation des Wirtschafts-Wachstums, Arbeitslosigkeit und Orientierungslosigkeit in der Gestaltung des Sozialstaates*. Mangels Visionen sei die Knappheit sozusagen zum umfassenden Programm geworden. Wie reagiert die Wirtschaft: Unternehmen wollen am Markt überleben; alle anderen Massnahmen – zumindest sieht die Theorie der freien Marktwirtschaft dies so – sind diesem Unternehmenszweck untergeordnet. Altorfer glaubt aber nicht daran, dass dabei lineare, voll kontrollierbare oder vorgegebene Prozesse ablaufen, sondern sieht einigen Spielraum für das Management. *Er plädiert für eine Unternehmens-Führung, in der Kunden- und Mitarbeiter-Orientierung realisiert wird, in der eine Kompetenz- anstelle einer Karriere-Kultur vorherrscht und wo mit flachen Hierarchien und teil-autonomen, dezentralen Untereinheiten Flexibilität und Kreativität gefördert werden.*

Den grössten Unterschied zwischen der Privatwirtschaft und der staatlichen Verwaltung sieht er darin, dass bei letzterer die Kapitalflüsse nicht ökonomisch, sondern politisch reguliert werden. Er ist trotzdem überzeugt, dass sich auch die staatlichen Rahmenbedingungen, mit oder ohne New Public Management (NPM als gängiges Kürzel), unternehmerisch beeinflussen lassen und fordert den «Sozialmanager»: Den Heimleiter, die Heimleiterin, der/die neben der Fachkompetenz im eigenen Berufsfeld auch unternehmerische Fähigkeiten aufweist. Altorfer plädierte dafür, *alle anderen Möglichkeiten zuerst zu prüfen, bevor man sich in einem Unternehmen für den (unkreativen!) Abbau von Arbeitsplätzen entscheide.*

**“Das Geld soll nicht gespart, sondern sinnvoller ausgegeben werden.”**

Der nächste Referent, **Bruno Müller** von der Finanzdirektion der Stadt Bern, berichtete von ersten Erfahrungen mit Projekten – unter anderem dabei ist die stationäre Jugendhilfe –, welche am 1. Januar 1996 unter dem Titel NSB (Neue Stadtverwaltung Bern) gestartet worden sind. Im folgenden werden die – noch keineswegs gesicherten – Erkenntnisse aus den ersten etwa zehn Projekt-Monaten, wie sie der Referent vortrug, zusammengefasst:

- Für B. Müller ist entscheidend, dass *NPM nicht als Spar-, sondern als Umsteuerungsprojekt* (Das Geld soll nicht gespart, sondern sinnvoller ausgegeben werden) *geplant*, eingeführt und gestaltet wird, *damit die Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf allen Stufen zum kreativen Mit-tun motiviert sind.*
- Das Parlament wurde bei der Formulierung der *Leistungskontrakte* intensiv miteinbezogen. Dadurch müssen heute sparwillige Parlamentarierinnen und Parlamentarier genau angeben, wieviel sie wo (zum Beispiel bei der Betreuungsdichte) und warum streichen wollen, was zur Folge hatte, dass populistische Sparappelle (bisher) ausgeblieben sind.
- Mit dem Anreiz, 50 Prozent eines erwirtschafteten Überschusses auf das folgende Jahr übertragen zu können, wurde unternehmerisches Handeln ermutigt. Ein allfälliges Defizit würde aber konsequenterweise als Schuld ebenfalls auf das nächste Budget transferiert. Die ersten Monate zeigten bereits, dass durch solche Vorgaben ein zu einseitig auf die betriebswirtschaftliche Sichtweise ausgerichtetes Handeln der Einrichtungsleitungen hervorgerufen werden könnte. Gemäss Müller muss dieser Gefahr mit klaren Qualitätsvorgaben begegnet werden.
- Gerade bei der *Prozess-Qualitätsmessung* fehlt es aber noch an *Erfahrungen und auch an Kreativität*. Es besteht die Gefahr, dass zu viele quantitative, aber nicht praktikable oder gar völlig irrelevante, Messgrössen vorgegeben werden.
- Viele – vorhandene – *Handlungsspielräume* wurden bisher *aus Verunsicherung nicht ausgenutzt*.
- Die *Angst vor dem rigorosen Sparhobel* konnte noch nicht ausgeräumt werden.
- Die vorgegebenen Sollwerte wurden bisher erreicht, wie die sogenannten Trimester-Berichte beweisen; aber es werden zuviele unwesentliche Zahlen erhoben und veröffentlicht, was die Übersicht über den Verlauf der Projekte erschwert. Transparenz und Glaubwürdigkeit sind die wichtigsten Elemente für das Gelingen.

Fazit: *Es bestehen noch sehr viele Unsicherheiten*; das Projekt bedarf ganz klar der laufenden Modellergänzung; die bisherigen Erfahrungen ermutigen aber ebenso klar zum Weitermachen.

Nach dem Mittagessen sprach Ständerin Vreni Spoerry über ihre persönliche Vision Schweiz. Auf lebendige und eindruckliche Weise legte sie eine «Diagnose» zum aktuellen Zustand von Wirtschaft, Staat und sozialen Institutionen vor und stellte anschliessend die Überprüfung der sozialstaatlichen Leistungen unter die sechs folgenden Grundsätze:

- Das übergeordnete Ziel aller Anstrengungen muss sein, eine *Destabilisierung der Gesellschaft zu vermeiden*.
- Ein weiterer *Anstieg der Lohnnebenkosten muss vermieden werden*.
- Die *sozialstaatlichen Leistungen* dürfen vorläufig nicht ausgebaut werden.
- Ein *Ausbau des Umlageverfahrens (AHV) zulasten des Kapitaldeckungsverfahren* kann nicht in Frage kommen.
- Die Mittel müssen vermehrt zielgerichtet eingesetzt werden. Dazu gehören im Heimbereich auch der *Übergang von der Objekt- zur Subjekthilfe*.
- *Selbsthilfeorganisationen sind vermehrt anzustreben*, zum Beispiel in der Weise, dass jüngere Rentner älteren, vermehrt pflegebedürftigen Betagten mit allerlei Hilfestellungen beistehen.

In der anschliessenden Diskussion hoben zwei Teilnehmer hervor, dass auch in der Schweiz seit längerer Zeit eine Umverteilung der Einkommen und Vermögen von «unten nach oben» stattfinde und man deshalb der Meinung sei, zur Diskussion stünden unter dem Aspekt einer Opfersymmetrie nicht bloss die Löhne «unten», sondern auch die Gewinne «oben». In ihrer Entgegnung sorgte sich Vreni Spoerry ebenfalls über eine mögliche soziale Spaltung der Gesellschaft und forderte, dass *neben den Löhnen unbedingt auch die Preise sinken müssten*. Die Schweizer Unternehmer hätten sich mit dem Abflauen der Hochkonjunktur nicht über Nacht in soziale Ungeheuer verwandelt; das wirtschaftliche Umfeld habe sich aber massiv verändert – Stichwort Globalisierung. Sie schloss mit dem Hinweis auf den neuen Finanzausgleich Bund/Kantone, der aus ihrer Sicht viel dazu beitragen wird, dass die vorhandenen Mittel sinnvoller, effizienter und bürgernäher eingesetzt werden können. Dass die Justizheimleiterinnen und Justizheimleiter diesbezüglich allerdings völlig konträrer Ansicht sind,

möchte der Schreibende hier zur Ergänzung nachtragen.

Als letzter Redner trat *Thomas von Waldkirch, Direktor der Stiftung Technopark Zürich*, ans Pult. Er zeigte auf, dass das, was bis vor wenigen Jahren als die besondere Schweizerische Qualität gegolten hatte und gut verkauft werden konnte: Präzision, Zuverlässigkeit, Dauerhaftigkeit, heute auch viele andere können. Wir seien nicht mehr *das auserwählte Volk und hohe Löhne für uns nur im Kielwasser von Innovationen zu erwirtschaften*. Dies hat gemäss von Waldkirch aber zur Folge, dass ein riesiges, von den globalen Märkten vorgegebenes Tempo gegangen werden müsse, denn sobald eine Innovation in der Massenproduktion ist, gebe es für die Schweiz daran nichts mehr zu verdienen. *Lege man Wirtschaft und Forschung Hindernisse in den Weg – die Genschutz-Initiative wird als Beispiel erwähnt – wanderten die besten Köpfe ab, vorzugsweise in die USA, und würden dort die grossen Löhne verdienen und versteuern*.

Die Diskussion zeigte, dass das hohe Tempo des Referates und dessen Inhalt im Plenum einigen Widerstand ausgelöst hatte. Dem Eindruck, dass von Waldkirch letztlich einen *Abgang auf Politik und Ethik* vorgetragen habe, begegnete dieser mit dem Argument, dass die globalisierte Ökonomie auch global geregelt werden müsse; ein nationalstaatlicher Sonderzug (Beispiel Genschutz-Initiative) bringe gar nichts. Auf die Frage, wie eine solche globale Wirtschafts-Regulierung praktisch zu realisieren sei, ging er allerdings nicht ein. Abstand nahm er von einer einseitig

am Sharholder-Value orientierten Ökonomie; es wäre fatal, meinte er, diesen Fehler nochmals zu machen, wie sie der Kapitalismus Ende des 19. Jahrhunderts bereits einmal gemacht hatte.

Die Tagung schloss mit einem Fazit von *Ruedi Welter* und *René Simmen*, aus dem einige Aussagen aufgeführt seien:

- Statt zu fragen: «Wie können wir die bisherige Leistung mit gleichviel oder weniger Mitteln erbringen?» sollte mehr überlegt werden: «Wie können wir andere Leistungen mit anderen Mitteln erbringen?»
- Betroffene zu Beteiligten machen, indem das Selbstorganisationspotential von Gruppen oder Teams gefördert wird – weg vom Einzelkämpfertum!
- NPM muss kritisch hinterfragt werden. Die Aufteilung in ein «Was» (Politik) und ein «Wie» (Einrichtungen) bzw. in Planen und Ausführen ist doch längst überholt!
- Wirtschaft und Sozialbereich haben ein gemeinsames Problem, das gemeinsam gelöst werden muss. Es geht nicht an, den Schwarzen Peter, Arbeitsplatz- versus Sozialabbau, hin und her zu schieben.
- Die Wirtschaft könnte vom Sozialbereich lernen, indem sie ihre einseitige Markt- und Gewinnorientierung mit der Einbettung in soziale Werte relativiert und damit den Menschen wieder in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeiten stellt. Der Sozialbereich sollte sich seinerseits bezüglich Ressourcen-Einsatz marktwirtschaftlichen Mechanismen und Überlegungen stellen: Leiten statt verwalten! ■

#### Dieser Bericht soll mit einer persönlichen Bemerkung des Schreibenden abgeschlossen werden:

Die Struktur der Tagung mit Impuls-Referaten und anschliessenden kurzen Gesprächsrunden hat mich sehr angesprochen; auch die Thematik und die Vortragenden haben mich bis zum Schluss wach gehalten. Kurzum: Die Tagung hätte entschieden mehr Teilnehmerinnen und Teilnehmer verdient! Für mich stand – vor allem am Nachmittag – der grundlegende Gegensatz zwischen der heutigen Ökonomie und der Sozialen Arbeit im Vordergrund: Währenddem es in der sogenannten freien Marktwirtschaft im Kern um Rendite und Gewinnmaximierung geht, menschliche Werte diesem Zwecke untergeordnet sind und politisch-gesellschaftliches Handeln, zumindest im Rahmen von Nationalstaaten, faktisch ausgeschaltet wird, steht im Sozialbereich eben dieser Mensch im Mittelpunkt. Auf gar keinen Fall dürfen die gesellschaftlichen Lösungen von sozialen Problemen dem Denken und Handeln des egoistisch seine Zwecke verfolgenden «home oeconomicus» unterstellt werden. Der Versuch einer Annäherung von Wirtschaft, Verwaltung und sozialen Institutionen scheint mir in einer Hinsicht trotzdem gelungen: Die Tagung hat wohl hinreichend klar gemacht, dass die Schweiz – vom restlichen Globus sei hier für einmal nicht die Rede! – mit solchen Gegensätzen nicht auf Dauer konstruktiv und menschenwürdig wird umgehen können, eine Annäherung letztlich zwingend ist. Ich schliesse mich deshalb dem Fazit von Welter/Simmen an: Wirtschaft und Sozialpolitik haben ein gemeinsames Problem, das sich nicht lösen lässt, indem der eine Teil den anderen dominiert oder sabotiert.