

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 68 (1997)  
**Heft:** 6

**Rubrik:** Laut nachgedacht : Shareholder und Stakeholder Value im Heim

### **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:** 17.04.2026

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

## Shareholder und Stakeholder Value im Heim

Wer ist diesen beiden Ausdrücken nicht schon begegnet? – Sie geistern durch die elektronischen Medien und flattern mit der Tagespresse ins Haus.

### Der Shareholder Value

*Der Shareholder Value gibt an, wie gewinnbringend ein Unternehmen das Kapital einsetzt, das ihm seine Aktionäre zur Verfügung stellen.*

Hinter *Shareholder Value* steht eine neue Vision marktwirtschaftlichen Denkens und Handelns mit der unabdingbaren Absicht der Gewinnmaximierung, selbstverständlich zugunsten der Aktionäre. Ich könnte als Heimleiter nun zur Tagesordnung übergehen und das Wirtschaftliche der Wirtschaft überlassen, wäre da in mir nicht eine weitergehende Überlegung im Zusammenhang mit unseren Heimen hartnäckig wachgerufen worden. Sie kam mir beim aufmerksamen Zuhören eines Vortrages von alt Bundesrat Dr. Otto Stich, mit dem vielsagenden Titel «Humane Unternehmungs-führung». Mein Tischnachbar machte die Bemerkung, dass wir Heimleiter zumindest solche Probleme mit Shareholder- und Stakeholder Values nicht hätten; unser Auftrag sei ja, die Heimbewohner zu betreuen und zu pflegen.

Mein meist präsentestes Visions-Teufelchen bohrte weiter und ich hörte kaum mehr die persönliche Ansicht Otto Stichts über die heutigen schwierigen wirtschaftlichen Probleme und deren Nichtlösung, so vertieft war ich in meinen Notizen. Auf einmal war mir klar, dass Shareholder Value im übertragenen Sinn auch die Gewinnmaximierung unseres Tuns im Sinne meines Tischnachbarn sein könnte. Anstelle von Gewinnmaximierung setze ich Pflege- und Betreuungsmaximierung und anstelle von Aktionären die Heimbewohner. Somit ist unsere heimspezifische Aufgabe bereits umschrieben. Alle unsere Anstrengungen haben dahin zu gehen, dass wir unser Heim in baulicher, einrichtungsmässiger, personeller, organisatorischer und finanzieller Hinsicht so «up to date» zu bringen oder zu halten haben, dass genannte Zielsetzung realisiert werden kann. Die «Aktionäre» resp. Heimbewohner sollen daraus ein Maximum an Wohlbefinden, fachlicher Betreuung, Zuwendung und warum nicht «... ein bisschen Liebe» erfahren. Das und nichts anderes ist meines Erachtens unser Shareholder Value.

### Der Stakeholder Value

*Stakeholder sind sämtliche am Erfolg eines Unternehmens direkt und indirekt Beteiligte, von den Mitarbeitern über die Kunden und Lieferanten bis zu den Steuerbehörden. Je mehr Shareholder Value ein Unternehmen erzielt, desto grösser ist der Stakeholder Value für die Gemeinschaft.*

*Stakeholder Value* gilt insofern fürs Heim, als vor allem die am immateriellen Erfolg unserer Bemühungen beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Verdienst



**Schweizerische Vereinigung PRO INFIRMIS: Droht eine Solidaritätslücke, wenn immer mehr genommen und weniger gegeben wird?**

Foto Margrit Staub

beitragen. Und wenn dieser Beitrag in einer mit grossem persönlichem Engagement und einer langjährigen Betriebstreue geschieht, was ich allen Heimen wünschen möchte, dann kann ja das Shareholder Value nur positiv ausfallen. Dies wiederum ist die Voraussetzung des Stakeholder Values in unserem Sinn.

Shareholder- und Stakeholder Value im Heim? Ich weiss nicht, wieweit Sie mir in meinen Überlegungen und Vergleichen folgen wollen und mein lautes Nachdenken auch akzeptieren können. – Da Sie aber immer noch am Weiterlesen sind, fasse ich kurz zusammen:

Unsere Gewinnmaximierung entsteht so sicher wie das Amen in der Kirche durch menschliche Zuwendung, durch das Eingehen auf den von uns abhängigen alten und kranken Menschen, das Begreifen und Anerkennen, dass der Heimbewohner, die Heimbewohnerin, trotz Abbau und Verwirrung, von uns die volle Achtung vor ihrer unzerstörbaren Menschenwürde erwarten darf.

Unser Shareholder Value sind vor allem unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von uns unsere Verhaltensmaximierung erwarten sollen. Das allein wäre schon ein weiteres lautes Nachdenken wert.

Ist es utopisch zu fordern, dass diese so verstandenen Shareholder- und Stakeholder Values vor allem auch in Wirtschaft und Politik ihre Berechtigung hätten? – Die heutige Situation gibt darauf die Antwort selbst.

Dumeni Capeder