

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 68 (1997)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Das Heim als Unternehmen? : Braucht das Heim ein Managementsystem?  
**Autor:** Schmieder, Michael / Kaufmann, Gabriel  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812359>

### **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:** 18.01.2026

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

Das Heim als Unternehmen?

# BRAUCHT DAS HEIM EIN MANagementsYSTEM?

Von Michael Schmieder, Leiter Krankenhaus Sonnweid, Wetzikon ZH, und  
Dr. Gabriel Kaufmann, Frey-Akademie, Zürich

Wie war das doch damals – wie lange ist es schon her – als wir gestöhnt haben an den ERFA-Treffen, in der Heimleiterausbildung in der Paulus-Akademie: «Wir haben kein Personal.» Manch einer von uns wusste nicht, wie er die nächsten Wochen personell über die Runden bringen sollte, wie er überhaupt noch Pflege gewährleisten konnte, die den Minimalstandards entsprach. Wir lebten von der Hand in den Mund, nicht wissend, ob auch morgen jemand da sein wird, der die Arbeit erledigt. Bewohnerinnen und Bewohner hatten wir genug zu dieser Zeit. Und jetzt ist alles anders, verkehrt und verdreht. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hätten wir genügend; es fehlen uns jedoch die Bewohnerinnen und Bewohner. Und wir, haben wir die ganze Zeit geschlafen? Oder wollen wir uns, wie Bert Brecht in der Dreigroschenoper, darauf berufen: «Denn die Verhältnisse, die sind halt so?»

Heime sind nicht erst seit fünf Jahren hochkomplexe Gebilde, in denen viele Menschen unter dem Stichwort «Pflege» viele Dienstleistungen anbieten: Grundpflege, Behandlungspflege, Betreuung, Essen, Essatmosphäre, Wäsche, Reinigung, menschliche Wärme, um nur die wichtigsten zu nennen. Und

“Das Heim als komplexes System wurde und wird stark unterschätzt.”

alle Welt ging davon aus, dass unsere Dienstleistung einfacher herzustellen ist, als eine im Bereich Tourismus oder sogar ein Produkt in der Industrie. Das Heim als komplexes System wurde und wird stark unterschätzt.

Das Management einer stationären Alterseinrichtung muss sich fragen, für welche Dienstleistungen welche Kosten gerechtfertigt sind. Dabei muss folgenden Punkten Beachtung geschenkt werden:

- Heime dürfen nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtet sein.
- Das Heimwesen darf nicht auf Kosten der Menschlichkeit technokratisiert werden.
- Das Management muss der persönlichen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin starke Beachtung schenken.

## Das Modell der E.F.Q.M. als Grundlage für ein Managementsystem

Das Modell der European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) stellt eine mögliche Grundlage für die Entwicklung eines Managementsystems in einem Heim dar. Das Modell entspricht einer Interpretation von Total Quality Management (TQM). Siehe Abbildung 1.

Das Modell unterscheidet zwei Bereiche: Die Führungsmethodik und die Ergebnisse der Institution. Die Ergebnisse beschränken sich nicht nur auf die betriebswirtschaftlichen Resultate eines Heimes. Das Modell räumt der Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner, der Angehörigen, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch

dem Image der Institution in der Gesellschaft eine wichtige Stellung ein.

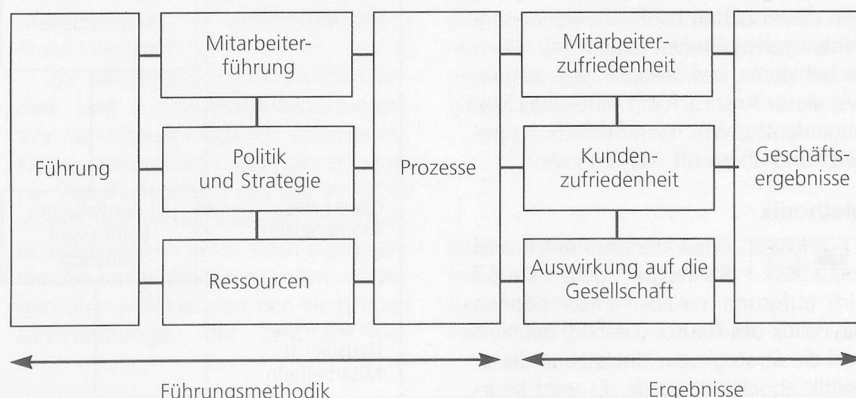
Anhand eines Beispiels wird im folgenden aufgezeigt, wie das Modell der Institution hilft, gezielte Führungsarbeit zu leisten:



Die Heimleiterinnen und Heimleiter der neuen Generation müssen Voraussetzungen schaffen, dass die Führung eines Heimes effizient erfolgen kann.

- Sie sind dafür verantwortlich, dass ihre Betriebe sich den verändernden Bedingungen stellen, dass innerhalb der Betriebe ein innovationsfreundliches Klima herrscht. Sie müssen bereit sein, sich daran messen zu lassen.
- Sie sind dafür verantwortlich, dass Entwicklungen nicht verschlafen werden, dass nicht in acht Jahren andere Vorzeichen das Heim aus der Bahn werfen.
- Sie müssen die Instrumente in die Hand bekommen, die sie benötigen, um qualitativ hochstehende Arbeit möglichst kostengünstig, nicht möglichst billig, erbringen zu können.
- Sie vertreten, dass gute Pflege und Betreuung nicht immer noch billiger zu haben sind, denn das ist ein Widerspruch.
- Sie müssen Entwicklungen in die Wege leiten, die in zwei, drei Jahren wirksam werden.
- Sie müssen Vertrauen geniessen und Vertrauen haben, von oben und

Abbildung 1: Das Modell der E.F.Q.M.



nach oben, ebenso wie von unten und nach unten. Ihre Konfliktfähigkeit trägt wesentlich dazu bei.

- Sie bringen eine menschliche Dimension in den Betrieb, die davon ausgeht, dass jeder Mensch sein Bestes geben will und die Autonomie der Bewohnerinnen und Bewohner oberstes Gebot ist.
- Sie wissen, dass Profit nur dann dauerhaft möglich ist, wenn gesunde Strukturen über Jahre gewachsen sind und wenn das Heim das innovative Potential aller dort lebenden oder arbeitenden Menschen nutzt.

## “Die Heimleitung ist Teil eines Managementsystems.”

Die Heimleitung ist Teil eines Managementsystems. Wie vorangehend beschrieben, ist sie aber auch dafür verantwortlich, wie effizient die Arbeit mit einem Managementsystem gestaltet wird. Nachfolgend sind nun jene Bereiche des Managementsystems beschrieben, die stark methodischen Charakter haben. In der linken Spalte wird die Methodik beschrieben, in der rechten Spalte befindet sich ein Beispiel dazu. Diese Beispiele sind aus der Sicht der Heimleitung gewählt.

### Methodik:

Nachfolgend finden Sie eine inhaltliche Beschreibung der Kriterien Politik und Strategie, Mitarbeiterführung, Ressourcen, Prozesse, Kundenzufriedenheit und Geschäftsergebnisse. Die Beschreibung ist nicht ganzheitlich. Sie zeigt exemplarisch den Bereich des Kriteriums auf.

### Beispiel:

Die künftigen Heimbewohner machen ihren Entscheid in ein Heim einzutreten immer mehr davon abhängig, wieviel Freiheit in der Gestaltung des Alltags ihnen dieses bieten kann. Sie wollen ihre Lebensgewohnheiten auch im Heim beibehalten. Das Beispiel soll zeigen, wie dieser Anspruch mit Hilfe eines Managementsystems systematisch umgesetzt und überprüft werden kann.

### Methodik

Das Kriterium **Politik und Strategie** geht darauf ein, aufgrund welcher Informationen die Politik des Hauses (Leitbild) definiert und die Strategie zur Umsetzung dieser Politik abgeleitet wurde. Es wird beur-

teilt, wie Politik und Strategie auf allen Ebenen der Organisation umgesetzt und deren Wirksamkeit überprüft wird.

### Beispiel:

Der Anspruch der Heimbewohnerinnen und -bewohner, ihren Alltag möglichst frei gestalten zu können, gilt als zentral. Es ist deshalb unabdingbar, dass dieser Anspruch auch im Leitbild oder der Politik des Hauses verankert ist.

### Leitbild:

... unser Heim soll den Bewohnerinnen und Bewohnern ermöglichen, ihre Lebensgewohnheiten weiterzuführen.

### Strategie:

... durch gezielte bauliche und technische Investitionen und eine gute Abstimmung der Dienstleistungen im Haus sollen die Heimbewohnerinnen und -bewohner ihren Alltag so frei wie möglich gestalten können.

### Methodik:

Die **Mitarbeiterführung** muss so gestaltet werden, dass die Zielsetzungen der Unternehmung erreicht werden. Dabei muss sowohl der Rekrutierung wie auch der Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Beachtung geschenkt werden. Die Methoden der Mitarbeiterführung müssen die Mitarbeiter in der Erreichung ihrer Ziele optimal unterstützen.

### Beispiel:

Damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesem zentralen Bedürfnis der Bewohnerinnen und Bewohner nach-

kommen können, ist eine gezielte Schulung erforderlich.

50 Prozent des Ausbildungsbudgets werden gezielt für diesen Anspruch eingesetzt.

### Methodik:

Unter **Ressourcen** werden Finanzen, Informationen, Gebäude, Kompetenzen usw. verstanden. Diese einzelnen Bereiche müssen so geführt werden, dass die zentralen Ansprüche an das Heim möglichst optimal erfüllt werden können.

### Beispiel:

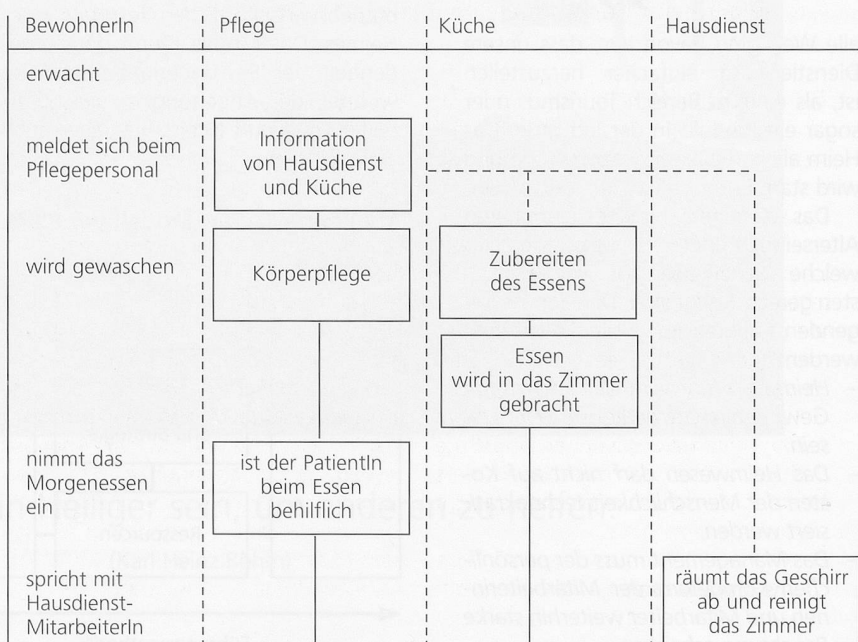
Die globalen Zielsetzungen des Heimes müssen auch bei der Budgetierung berücksichtigt werden. Wenn wir wiederum auf den zentralen Anspruch der Heimbewohnerinnen und -bewohner «Ich will meinen Alltag frei gestalten können» eingehen, könnte das folgendes bedeuten:

30% des jährlich verfügbaren Investitionsvolumens stehen für Immobilien und Mobilen zur Verfügung, die den Bewohnerinnen und Bewohnern eine freiere Gestaltung des Alltages ermöglichen.

### Methodik:

**Prozesse** in einem Unternehmen müssen identifiziert, definiert und geführt werden. Die Führung eines Prozesses beinhaltet dessen Überprüfung und Verbesserung. Die Prozesse in einem Unternehmen müssen so gestaltet und geführt werden, dass man den Ansprüchen der Heimbewohnerinnen und -bewohnern gerecht wird.

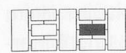
Abbildung 2





**Beispiel:**

Die vorangehende Darstellung zeigt einen Prozessausschnitt auf. Wir gehen davon aus, dass für eine autonome Gestaltung des Alltages das freie Aufstehen am Morgen eine grosse Bedeutung hat. Der vorangehende Prozessabschnitt soll exemplarisch aufzeigen, wie diesem Anspruch nachgekommen werden kann. Siehe Abbildung 2.

**Methodik:**

Es muss überprüft werden, ob die Ansprüche der Kunden erfüllt werden. Diese Information ist wichtig, damit ein gezielter Verbesserungsprozess in der Unternehmung eingeleitet werden kann.

Die **Kundenzufriedenheit** kann entweder über Fragebogen oder Interviews beim Kunden erhoben oder durch Indikatoren in der Unternehmung gemessen werden.

**Beispiel:**

Frage aus einem Fragebogen für nicht demente Pflegebedürftige:

*Kann ich meinen Alltag im Heim gemäss meinen Wünschen gestalten?*  
☐ nie ☐ selten ☐ oft ☐ immer

*Ein Indikator könnte sein: Dauer von dem Moment, wo sich die Patientin oder der Patient nach dem Erwachen meldet, bis eine Pflegeperson bei ihr im Zimmer ist.*

**Methodik:****Geschäftsergebnisse**

unterteilen sich in finanzielle und nicht-finanzielle Ergebnisse. Die nicht-finanziellen Ergebnisse haben eine direkte Auswirkung auf die finanziellen Ergebnisse einer Unternehmung. Ein wichtiger nicht-finanzieller Indikator ist zum Beispiel der Marktanteil. Das finanzielle Geschäftsergebnis wird anhand der bekannten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen einer Unternehmung beurteilt.

**Beispiel:**

Der Erfüllungsgrad des zentralen Anspruchs der Bewohnerinnen und Bewohner «Freie Gestaltung des Alltages im Heim» hat bei normalen Marktbedingungen Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis:

*Im nicht-finanziellen Bereich ist ein Indikator die Bettenbelegung.*

*Direkt davon abhängig sind im finanziellen Bereich die Fixkosten pro Heimbewohnerin und -bewohner.*

**Fazit**

«Braucht es ein Managementsystem?» darf eigentlich keine Frage sein. Es geht letztendlich darum, dass wir ein Instrument zur Hand nehmen, welches zum Ziel hat, die vielfältigen Aufgaben eines Heimleiters zielgerichteter und systematischer zu erfüllen. Es muss ein System

sein, welches innerhalb des Betriebes ein Klima der Innovation geradezu erzwingt. Denn nur qualitativ hochstehende Betriebe werden die Herausforderungen angehen können, die auf die Heime zukommen.

Ein Managementsystem ist immer Teil einer Firmenstrategie, die nach vorne blickt, die Wege sucht, die Bedingungen schafft. Es müssen alle daran teilhaben.

**“ Nur qualitativ hochstehende Betriebe werden die Herausforderungen angehen können, die auf die Heime zukommen. ”**

Nur wer sehr gute Dienstleistungen anbietet, die den Bedürfnissen der verschiedenen Kunden gerecht werden, wird Bestand haben. Dazu braucht es ein Instrument, welches den Weg aufzeigen kann. Den Weg zu hochstehenden preiswerten Dienstleistungen werden wir jedoch immer selber gehen müssen. ■

## VEREIN ALTERSHEIME WIEDIKON EXPANDIERT

### Alterswohnheim Sieberstrasse wird zum Alterszentrum Im Tiergarten

Am 1. Oktober 1997 ist Zügeltermin im Alterszentrum Im Tiergarten. Ab diesem Tag stehen der älteren Bevölkerung in Wiedikon nebst den bisherigen 90 Appartements im Alterswohnheim zusätzlich 30 Alterswohnungen sowie eine Wohngruppe für 19 demente Betagte zur Verfügung.

Mit diesem Ausbau will der Verein den heutigen Bedürfnissen nach Wohngruppen-Systemen und allgemein nach mehr altersgerechtem Wohnraum Rechnung tragen. Die neuen Angebote sind so ins Zentrum eingegliedert, dass jederzeit Dienstleistungen beansprucht werden können.

Der Verein Altersheime Wiedikon konnte per 1. Januar 1996 von der

Pensionskasse der Zürcher Ziegeleien sechs an das bestehende Alterswohnheim Sieberstrasse angrenzende Mehrfamilienhäuser erwerben und somit den Grundstein für das Alterszentrum Im Tiergarten legen. Auf einer Fläche von neu über 8000 m<sup>2</sup> wurde nun dieses Projekt realisiert.

Zur Verfügung stehen 24 Zweizimmer- und 6 Dreizimmer-Wohnungen, alle mit eigenem Balkon, WC/Dusche, Küche, Kellerabteil sowie pro Haus einer Waschküche und Lift. Das Angebot in den Alterswohnungen richtet sich an Betagte, welche gerne noch eigenständig den Haushalt führen wollen, bei Bedarf aber jederzeit von den vielfältigen Dienstleistungen des Zentrums Ge-

brauch machen können und zudem die Gewissheit und die Sicherheit haben, dass immer jemand rund um die Uhr abrufbar ist.

Die Wohngruppe für Demente verfügt über 15 Einzel- und 2 Doppelzimmer sowie verschiedene Aufenthaltszonen und Gartenanteil. Hier werden verwirrte Betagte durch ihren Alltag begleitet und betreut.

Auskünfte erhalten Sie beim Zentrumsleiter, J. Kleiner,  
 Telefon 01/463 71 00,  
 Fax 01/463 08 28.