

<b>Zeitschrift:</b>	Fachzeitschrift Heim
<b>Herausgeber:</b>	Heimverband Schweiz
<b>Band:</b>	69 (1998)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	Zur Diskussion gestellt : wo es Arbeit gibt : in den Dienstleistungen stecken noch hohe Reserven
<b>Autor:</b>	Nef, Robert
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-812637">https://doi.org/10.5169/seals-812637</a>

### **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:** 22.02.2026

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

Welche Entwicklungsfähigkeiten stehen den Arbeitenden im Heim offen?

Die Fachzeitschrift Heim möchte die Arbeitswelt Heim transparenter machen. Sie, liebe Leserinnen und Leser, werden 1998 in jeder Nummer ein Berufsbild finden. Die Berufe wurden bewusst aus den verschiedenen Heimtypen ausgewählt und bei der Konzept-Planung darauf geachtet, dass es sich nicht unbedingt um alt bekannte Arbeitsbereiche handelt, sondern eher weniger vertraute Tätigkeiten gezeigt werden. Rita Schnetzler hat in Absprache mit der Stellenvermittlung und mit

dem Bereich Bildung im Heimverband Schweiz ein Jahresprogramm ausgearbeitet, welches sie in der Folge auch journalistisch betreut. Andere Beiträge sollen weitere Aspekte der Arbeitswelt «Heim» beleuchten.

Vielelleicht haben Sie selber Wünsche, Anregungen aus dem Praxisalltag, Themen, die Sie uns als Gedankenanstoss übermitteln möchten? Schreiben Sie uns! Teilen Sie uns in wenigen Zeilen Ihr Anliegen mit. Oder bringen Sie Ihre Überlegungen und kritischen Gedanken für uns zu Papier. Wir warten auf Ihre

Post. Auch wenn wir nicht alle Themenvorschläge im laufenden Jahr aufgreifen können....: 1999 wird es wiederum ein Jahresthema geben, das sich aus den Bedürfnissen von 1998 heraus abzeichnen wird. Ihre Anregung kann unser Trend für 1999 oder gar für das Jahr 2000 werden. Den organisatorischen Strukturen in den Institutionen nachgehen, die Veränderungen, die sich in den Einstellungen der Menschen abzeichnen, die sich in ihrem Verhalten auswirken und damit auch im Arbeitsfeld «Heim» ihren Niederschlag finden, ihnen gilt unsere ganz besondere Aufmerksamkeit. ■

Zur Diskussion gestellt:

## WO ES ARBEIT GIBT

In den Dienstleistungen stecken noch hohe Reserven

Von Robert Nef

Arbeit wird im allgemeinen als «berufliche entlohnte Beschäftigung» definiert. Damit erhält sie einen zentralen Stellenwert für das materielle Überleben. Die Arbeitslosigkeit wird als Erwerbslosigkeit zu einer Schicksalsfrage, die unmittelbar mit den wichtigsten Lebensbereichen verbunden ist. Die Vorstellung, dass der arbeitsteiligen Gesellschaft in Zukunft «die Arbeit ausgehen wird», ist verfehlt. Arbeit ist nach ihrer auch im wirtschaftlichen und sozialen Bereich sinnvollen naturwissenschaftlichen Definition «Kraft mal Weg».

Es gibt also soviel Arbeit, wie es Kombinationen von Kräften und Wegen gibt: unendlich viel. Was stets begrenzt bleibt, ist die Bereitschaft, für ganz bestimmte Kombinationen von Kräften und Wegen ein Entgelt, also einen Lohn zu bezahlen. Verschiedene Wege führen zu verschiedenen Zielen, und längst nicht alle möglichen Ziele, für die Kräfte aufgewendet werden, bieten einen ökonomischen Anreiz. Die sogenannte «Schaffung von Arbeitsplätzen» ist nichts anderes als die wirtschaftlich sinnvolle Verknüpfung von Kräften und Wegen. Die dadurch geschaffenen Produkte oder erwiesenen Dienste ermöglichen dann die Bezahlung eines Entgelts, wenn dafür eine Nachfrage besteht. Der Preis der Arbeit, die Höhe des Erwerbs, spielt im Arbeitsmarkt eine zentrale Rolle, und das rechtfertigt auch die Bezeichnung Erwerbslosigkeit, welche den Anbieter von Arbeitskraft auf den entsprechenden

Engpass und die vorhandenen Spielräume aufmerksam macht. Wird Arbeit zu teuer angeboten, so fällt der Anreiz dahin, eine Arbeit an eine arbeitswillige Person zu vergeben, das heißt, es entsteht kein Arbeitsplatz.

### Zwei gute Chancen

Arbeitsangebote haben heute vor allem in zwei Bereichen gute Chancen: bei hochqualifizierten, flexiblen Spezialisten, die weltweit stets knapp sind, und bei wenig qualifizierten personenbezogenen Dienstleistungen, die nicht maschinell erbracht werden können. Spielraum, der zur Entstehung oder Nicht-Entstehung einer Übereinkunft von Arbeitsanbietern und Arbeitsnachfragen führt, gibt es – leider – in einer hoch arbeitsteiligen, technisch zivilisierten Gesellschaft vor allem im Bereich einfacher Dienstleistungen, auf die man notfalls auch verzichten könnte oder die man, weil eine «Vergabe an Dritte» zu teuer kommt, unterlässt oder selbst vornimmt. Dies beruht nicht auf einer besonders perfiden «Verschwörung» der Reichen gegen die Armen, sondern ist ein «fact of life». Entweder wir erschliessen dieses Segment des Arbeitsmarktes, oder wir nehmen eine höhere Zahl von Erwerbslosen in Kauf. Der Markt ist in diesem Bereich nicht nur durch mangelnde Bereitschaft auf Arbeitgeberseite und mangelnden Arbeitswillen auf der Arbeitnehmerseite teilweise blockiert, sondern auch durch

eine in der Schweiz und in Europa noch weit verbreitete Mentalität, welche persönliche Dienstleistungen gering schätzt. Oft werden solche Arbeitsverhältnisse weniger durch die geringe Bezahlung als durch schlechte Behandlung problematisch. Aus einer marktwirtschaftlich-liberalen Sicht gibt es keine «geringe» und «unzumutbare» Arbeit, und der Lohn spiegelt in erster Linie die Knaptheit oder den Überfluss des in Frage stehenden Leistungsangebots und nicht den «menschlichen Wert» des Arbeitenden. Der Arbeitsmarkt ist Bestandteil eines unendlich komplexen Marktorganismus, in welchem politische Interventionen «a la carte» – auch wenn sie noch so gut gemeint sind – in der Regel kontraproduktiv wirken.

### Überholtes Modell

Arbeitsplätze lassen sich nicht «schaffen», sie entstehen, wenn sich ein Leistungsangebot (Arbeit pro Zeiteinheit) mit einem Entgelt (gemäss Leistung oder Zeitaufwand) vereinbaren lässt und wenn diese Vereinbarung durch möglichst wenig bürokratische Auflagen und andere Fremdeinflüsse gestört wird. In einer Angestelltengesellschaft, die von einem «Stellenmarkt» ausgeht, ist der «Stellenlose» arbeitslos. Dies entspricht einem paternalistischen Vorstellungsmodell. In einer hoch arbeitsteiligen Dienstleistungsgesellschaft hätte jeder eigenständige Mensch die Auf-

gabe, sich auf ein bestimmtes, wirtschaftlich gefragtes (das heisst möglichst knapp vorhandenes) Leistungsangebot vorzubereiten und immer wieder neu anzupassen.

Das Bildungsangebot sollte deshalb darauf ausgerichtet werden, dass die Nachfrager einerseits erkennen können, welches ihre spezifischen Eignungen und Fähigkeiten sind, und andererseits, was auf dem Arbeitsmarkt möglicherweise gefragt ist. Es sollte Mittel und Wege zeigen, das, was an Fähigkeiten vorhanden ist, mit dem, was auf der andern Seite gefragt ist, zu vergleichen und in bessere Übereinstimmung zu bringen. Das uneinlösbarer Versprechen der Chancengleichheit ist durch ein Angebot von möglichst grosser Chancenvielfalt zu ersetzen. In Zukunft geht es nicht mehr darum, auf einem Markt «offener Stellen» die richtige bereits bestehende Nische zu finden und zu «besetzen», sondern darum, in der Lage zu sein, für ein bestimmtes Profil von Fähigkeiten und Fertigkeiten eine solche Nische zu finden oder zu erfinden und zu schaffen. Das heisst, man müsste nicht «auf Stellensuche» gehen, sondern auf die Suche nach potentiellen Kunden für ein bestimmtes Leistungsangebot, das man erfüllen kann und für das eine Nachfrage besteht oder geschaffen werden kann. Die Amerikaner sprechen anschaulich von «Selfemployment». Man arbeitet nicht mehr bei einer Firma, sondern für eine Firma beziehungsweise für mehrere Firmen, die Arbeitswelt besteht aus einem dichten Netz von vielfältigsten privat-autonomen Verträgen. Die Sicherheit basiert nicht mehr allein auf einem minimalen gesetzlichen Kündigungsschutz bei einer bestimmten Firma, sondern auf einer permanenten Ausweichmöglichkeit des Leistungsanbieters, der flexibel sein muss. Je flexibler und je näher das Angebot bei den theoretisch unbegrenzten Bedürfnissen ist, um so sicherer ist der Leistungsanbieter.

### Hindernisse abbauen

Die Politik kann für einen solchen Arbeitsmarkt mündiger und eigenständiger Leistungsanbieter lediglich günstige Voraussetzungen schaffen, indem sie die Hindernisse abbaut, welche zwischen Arbeitsanbietern und Arbeitsnachfragen existieren, und indem sie flexible, lernfähige Menschen ausbildet und nicht «stellengerechte Arbeitnehmer» als «Zahnräder schleift», die dann plötzlich nirgends mehr passen. Es ist wohl kein Zufall, dass ein grosser Teil des «neuen Wissens» für die elektronische Datenverarbeitung in privaten Lehrangeboten und im Selbststudium

vermittelt wird. Das öffentliche Schulsystem ist – auch hier – oft zu schwerfällig. Es produziert immer noch den disziplinierten, passiven Arbeiter und Angestellten, der macht, was man ihm sagt, und der – auch auf Akademikerstufe – zu wenig darauf vorbereitet wird, die Probleme von morgen zu lösen, was unter Umständen auch «kreative Dissidenz» erfordert.

### Konkurrent Staat ...

Ein viel zu wenig beachtetes Hindernis für das Entstehen von Arbeitsplätzen liegt in der Tatsache, dass der Staat eine grosse Zahl von Dienstleistungen monopolartig und unterpreislich anbietet und damit den Anreiz zu einem vielfältigen, hochwertigen, selbständigen und flexiblen Angebot vermindert. Dies ist vor allem im Bereich der sozialen Dienstleistungen und in verschiedenen Bereichen des Gesundheitswesens und des Bildungswesens der Fall. Warum gibt es beispielsweise kein wachsendes und differenziertes Angebot an pflegerischen, betreuenden und beratenden Dienstleistungen für alte Menschen, obwohl dort nachgewiesenermassen die Bedürfnisse und (in einer grossen Zahl der Fälle) auch die finanziellen Mittel vorhanden wären? Die Gemeinwesen und «gut gemeinte» gemeinnützige Organisationen haben hier mit ihren Dumpingangeboten nicht nur das Wachstum ganzer Branchen gebremst, sondern auch das Angebot auf dem bescheidenen Niveau des Notwendigsten blockiert. Es gibt zwar hier Nachfrage und Angebot beim «grossen Luxus» einer teuren Privatbetreuung, und es gibt die Minimalversorgung nach dem sozialen Billigtarif, aber es gibt noch kaum ein differenziertes freies Angebot im grossen Mittelfeld.

### ... als «Jobkiller»?

Ein unter dem Gesichtspunkt des Arbeitsmarktes zu wenig beachtetes Problem verursacht die Einführung von obligatorischen Sozialdiensten als Ersatz für den Militärdienst. Aus der Sicht eines – auch im Sozialbereich – funktionierenden Dienstleistungsmarktes (eine Wachstumsbranche!) ist auf jeden Fall zu verhindern, dass der Staat sich hier durch obligatorische «Sozialdienste» (zum Billig- oder Nulltarif angeboten) als «Jobkiller» etabliert. Solche unprofessionellen Angebote von Zwangsleistungen sind eine Zumutung für alle professionellen Anbieter, welche sich in dieser Branche qualifizierte Berufskenntnis angeeignet haben, aber auch für potentielle Klienten und Kunden, die gerade bei persönlicher Dienstleis-

stung zu Recht Qualität erwarten. Niemand lässt sich von einem Laien sein Auto reparieren, warum soll man sich ausgerechnet von Zivildienst leistenden Laien pflegen und persönlich betreuen lassen? Eine finanzielle Entlastung (des Staates) im Sozialbereich sollte nicht durch staatliche Gratisarbeit, sprich Zwangsarbeit, erreicht werden, sondern durch die Abkehr vom Giesskanonenprinzip und durch Privatisierung. Die hat den unbestreitbaren Nachteil, dass es Bevölkerungsgruppen gibt, die sich solche Dienste nicht leisten können. Wenn man – was ein berechtigtes Anliegen ist – qualifizierte Dienstleistungen solcher Art auch jenen Bedürftigen zugänglich machen will, welche sie aufgrund der Marktpreise nicht bezahlen oder nicht versichern könnten, sollte dies durch eine sozialpolitisch motivierte Subjekthilfe ermöglicht werden und nicht durch ein staatliches Angebot an unentgeltlicher Zwangsarbeit. Die Gleichung «alt gleich arm und bedürftig» stimmt allerdings schon lange nicht mehr. Es gibt eine grosse Zahl alter Menschen, die durchaus in der Lage sind, die Hilfe, die sie brauchen, auch zu bezahlen. Gratisangebote können für solche Gruppen nicht mit sozialen Motiven begründet werden, denn sie entlasten lediglich die Erben, woran kein schutzwürdiges öffentliches Interesse besteht.

Mehr Privatwirtschaft im Gesundheitswesen, im Bildungswesen sowie im Sozialwesen wäre eine kaum zu überschätzende Quelle neuer und attraktiver Arbeitsmöglichkeiten, denn die Nachfrage nach Bildung und nach besserer gesundheitlicher Versorgung sowie nach sozialen Dienstleistungen ist beinahe unbegrenzt. Die Bereitschaft, für diese Güter und für jene, die sie vermitteln, etwas zu bezahlen, ist längst nicht ausgeschöpft, aber der Staat behindert und erschwert mit seinen Quasimonopolen, seinen subventionierten Angeboten und Überreglementierung das Entstehen eigenwirtschaftlicher Unternehmungen in diesen Bereichen.

### Aktive Teilhabe

Das deutsche Wort «Arbeit» weist sprachgeschichtlich zurück auf «Not», «Mühsal» und «Bedrängnis». Das französische «travail» hat seine Wurzeln im lateinischen «trepalium», ein Folterinstrument. Die schweizerdeutsch-alemannische Bezeichnung «schaffe» hat hingegen eine positive Bedeutung und verweist auf die schöpferische Komponente menschlicher Tätigkeit, auf die aktive Teilhabe des schaffenden Menschen am Prozess der Wertverwirklichung, Werterhaltung und Wertver-

mehrung. Etwas weniger metaphysisch, aber doch sehr anschaulich und nicht ohne tiefere Bedeutung ist der ironisierende Dialektausdruck «Büetz», der dem hausfraulichen Bereich entstammt und das Ausbessem und Flicken von Kleidern, das Zusammennähen bezeichnet. Der «Büetzer» verbindet Bestehendes mit Neuem, Kräfte mit Wegen und macht damit Dinge brauchbar, Kommunikationen nutzbar, er «vernetzt» sinnvoll. So betrachtet «schaffen» wir alle als «Büetzer». Wir müssen für unsere Leistungsangebote nicht lebenslängliche «Stellen» suchen und nicht «goldenene Ketten» schmieden, von denen wir dann abhängig sind, sondern einen möglichst diversifizierten und zufriedenen Kundenstamm, der uns braucht

und der damit auch von uns abhängig ist.

Die sinnvolle Verknüpfung von Kräften und Wegen ist nicht nur für die Individuen, sondern für die ganze Gesellschaft überlebenswichtig. Sie kann aufgrund ihrer Komplexität weder an politische Instanzen noch an Bildungsinstitutionen und auch nicht an ökonomische Grossorganisationen delegiert werden. Sie ist letztlich eine Aufgabe jedes mündigen Menschen, vergleichbar mit ähnlich grundsätzlichen und schicksalbestimmenden Aufgaben wie die Wahl von Partnerschaften und Freundschaften. Die Suche nach neuen Wegen beruflichen Wirkens ist anspruchsvoll und verlangt Experimentierfreude, soziale Phantasie und ein subtiles Einfüh-

lungsvermögen in die Bedürfnisse anderer Menschen und in allfällige Lücken im bestehenden Angebot sowie das Vertrauen in die eigenen Kräfte und Fähigkeiten, Werte zu schaffen und zu vermitteln, die auch für andere etwas bedeuten, die daher einen Tauschwert haben. Diese Fähigkeiten zu vermitteln, zu stärken, ist Aufgabe jeder Erziehung, die junge Menschen in die Lage versetzen will, ihren Lebensweg selbst zu bestimmen und ihre Lebensprobleme aus eigener Kraft zu meistern.

Robert Nef ist Leiter des Liberalen Instituts Zürich. Der Beitrag ist erschienen in «Aargauer Zeitung am Wochenende» und wurde vom Autor zur Verfügung gestellt. Besten Dank. ■

**Trägerschaften/Betriebskommissionen/Heimleitungen/Kantonalverantwortliche für Alters- und Pflegeheime trafen sich**

## BESSERE ZUSAMMENARBEIT UND MEHR WISSEN ZUM WOHL DER PENSIONÄRE

rr. Ende Oktober trafen sich auf Einladung der ZIGA im Alterswohnheim Mütschi, Walchwil, rund 60 Altersbereich-Tätige zu einer gemeinsamen Weiterbildung. Mit dieser Veranstaltung wollte die ZIGA (Zugerische Interessengemeinschaft für Alterseinrichtungen) Trägerschaften, Betriebs- oder Heimkommissionen, Heim- und Hausleistungen an einen Tisch bringen zu Themen, die ihre gemeinsamen Aufgaben betreffen wie Strukturen und Organisationsformen einer Trägerschaft, die wichtigsten Führungsinstrumente in einer sozialen Nonprofit-Organisation, Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen, Abgrenzungen.

Der Einladung war ein grosser Erfolg beschieden, waren doch alle 14 Heimleitungen und Trägerschaften von Alters- und Pflegeheimen im Kanton Zug vertreten, ebenso ein Vertreter der Heimaufsicht des Kantons Zug, Oskar Berchtold, vom Heimverband Schweiz nahm Dr. Annemarie Engeli an der Veranstaltung teil, als Referent hatten die Organisatoren Dr. Urs Strasser, Abteilungsleiter am Heilpädagogischen Seminar Zürich, gewinnen können.

Karl Zenklusen, Präsident der ZIGA, begrüsste die Anwesenden und führte aus: «Warum denn eine Tagung zum Thema „Bessere Zusammenarbeit und mehr Wissen zum Wohle des Pensionärs?“ Vor 10 Jahren beschränkte sich die Kerntätigkeit der Altersheime vorwiegend auf die Hotellerie. Der Pflegeanteil war eher gering. Heute präsentieren sich alle Altersheime durchmischt als Alters- und Pflegeheime. Die Kerntätigkeit liegt auf der Pflege, und zwar auch mit komplexen Pflegesituationen,

was zum Beispiel Nachtwache, Pflegedokumentation, höhere Personalqualifikation erfordert. Zudem erhalten die Heime immer mehr eine Zentrumsfunktion. Als Konsequenz aus dieser Entwicklung ergeben sich gesteigerte Anforderungen auf allen Führungsebenen. Mehr strategisches und mittelfristiges Planen ist nötig.»

Referent Dr. Urs Strasser setzte sich kompetent und sehr ansprechend mit dem Spannungsfeld Management/Heimleitung / Trägerschaften / Klient / Geldgeber/Mitarbeiterauseinander. Bereits zum Einstieg motivierte er die Anwesenden zum Mittun und stellte sie vor die Aufgabe, zu zweit, ohne Worte, gemeinsam ein Bild zu gestalten. Strasser zeigte dann die Organisationspersönlichkeit einer Institution auf und ging dabei von der geschichtlichen Entwicklung der «Heime» aus. Und wie kann ein Alters- und Pflegeheim heute aus organisationssoziologischer Sicht charakterisiert werden? Welche Merk-

male weisen die Klienten, das Personal, die Leitung und die Aufsichtsbehörden heute auf? Wie präsentieren sich die Organisationskultur, die Information und Kommunikation? Welche Werte und Normen haben Gültigkeit? Die aktuellen Gespräche zwischen Heimleitungen und Trägerschaften zeigten zu diesen Fragen teils gemeinsame und teils unterschiedliche Betrachtungsweisen auf. Strasser machte dann mit verschiedenen Organisations-Typologien bekannt und stellte fest, dass man gelegentlich bei allem Bemühen auch an einem Ort anlangen kann, den man nicht erwartet hat. Aber: man darf auch Fehler machen!

In Gruppen ermittelten und diskutierten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen anhand eines Fragebogen die Stärken und Schwächen der eigenen Institution. Den Abschluss der Veranstaltung bildete ein Podiumsgespräch mit je einem Vertreter der Heimleitungen, des Kantons und der Trägerschaften. Die lebhaften Diskussionen, auch in den Pausen und über den Mittag zeigten, dass ein grosses Bedürfnis besteht, sich auszutauschen, andere Meinungen und Erfahrungen zu hören und zu diskutieren.

Dem Referent und den Veranstaltern wurde mit einem grossen Applaus für ihren Einsatz gedankt.