

Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 73 (2002)
Heft: 10

Artikel: Professor Ueli Mäder über ehrenamtliche Vorstände und Ökonomie in Heimen : Geld ist nicht die Hauptursache für mangelndes Verständnis
Autor: Rizzi, Elisabeth / Mäder, Ueli
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-813094>

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: 05.02.2026

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

Professor Ueli Mäder über ehrenamtliche Vorstände und Ökonomie in Heimen

GELD IST NICHT DIE HAUPTURSACHE FÜR MANGELNDES VERSTÄNDNIS

Von Elisabeth Rizzi

Soziale Institutionen kämpfen damit, geeignete Personen für Vorstandstätigkeiten zu gewinnen. Höhere Entschädigungen lösen das Rekrutierungsproblem allerdings nicht, sagt der Basler Soziologieprofessor Ueli Mäder.

FZH: Zwischen ehrenamtlichen Vorständen und professionellen Betriebsleitungen von Sozialinstitutionen herrscht oft kein gutes Verhältnis. Warum?

Mäder: Ein Hauptproblem zwischen den Quereinsteigenden und dem sozialpädagogischen Personal besteht darin, dass beide Gruppen falsche Bilder voneinander haben.

FZH: Ist es auch eine Geldfrage? Private Unternehmen können ihre Verwaltungsräte grosszügig «kaufen», während Sozialinstitutionen froh sein müssen um jede Person, die eine Vorstandsaufgabe übernehmen will.

Mäder: Geld ist meines Erachtens nicht die Hauptursache für das mangelnde Verständnis zwischen Vorständen und Institutionsleitungen. Ich glaube auch nicht, dass der Sozialbereich vorwiegend mangels Geld auf gute Leute verzichten muss, und ich warne davor, das Soziale gleich wie die private Wirtschaft zu monetarisieren. In Einzelfällen ist es wohl sinnvoll, Fachpersonen, die ein kleines Einkommen haben, mit einer angemessenen Entschädigung für eine Vorstandstätigkeit zu gewinnen. Aber ich habe wenig Vertrauen in gutbetuchte Personen, die über soziale Aktivitäten einen Zusatzverdienst suchen.

FZH: Aber die Freiwilligenarbeit leidet allgemein darunter, dass sie von der Gesellschaft weniger wertgeschätzt wird, eben genau weil sie nicht angemessen entschädigt wird.

Mäder: Selbstverständlich ist es nötig, dass sich die Wertschätzung ändert. Auch sollten die Hausarbeit ebenso anerkannt werden wie die Erwerbsarbeit und die niedrigen Einkommen angehoben werden. Würden alle Arbeiten angemessen entlohnt, die gesellschaftlich notwendig sind, so liesse sich auch die unterschiedliche Bewertung von sozialen und wirtschaftlichen Betrieben ver-

ändern. Aber solche Umwälzungen geschehen nicht von heute auf morgen. Wichtig ist daher die Frage, wie sich der Einbezug von Ehrenamtlichen bereits kurzfristig verbessern lässt.

FZH: Welche Massnahmen kann beispielsweise ein Heim ergreifen, um geeignetes Personal für die Vorstandsaufgabe zu finden?

Mäder: Ich glaube, die Heime sollten sich weiter öffnen und anderen Menschen sinnliche Erlebnisse vermitteln. Ich denke dabei nicht nur an einen Tag der offenen Tür. Interessant und berührend wären beispielsweise ein Gang durch die Stadt mit einem Kind, das eine Behinderung hat, oder ein gemeinsames Fussballturnier. Werte lassen sich vermitteln, indem Menschen selber konkrete Erfahrungen machen. So lassen sich auch Bereitwillige finden, die eine Vorstandsaufgabe verantwortungs- und verständnisvoll übernehmen.

FZH: Indem man an den Gutmenschinstinkt appelliert?

Mäder: Nein, eine sinnliche Erfahrung wirkt nachhaltiger als ein moralischer Appell.

FZH: Aber kommen so auch tatsächlich diejenigen Leute, die wirklich die geeigneten Voraussetzungen besitzen, um im Vorstand zu arbeiten?

Mäder: Ein enges Fachwissen finde ich gar nicht erstrebenswert. Wichtiger ist für Vorstände die Bereitschaft, sich für soziale Belange zu interessieren und zu engagieren. Dabei sind für eine solche Tätigkeit diejenigen Menschen besonders geeignet, die aufgrund ihrer eigenen Lebenserfahrung eine gewisse Gelassenheit und Distanz besitzen und sich nicht in Details verlieren. Statt in der Alltagshektik zu versinken, sollten Vorstände als kritisches Korrektiv des Pflegepersonals wirken – als reflektierende Ergänzung zum professionellen Betreuungsteam.

FZH: Aber eine minimale Grundausbildung für die Besonderheiten des Sozialwesens wäre vorteilhaft, oder?

Mäder: Ja, natürlich. Es gibt spezifische Angebote für ganze Vorstände oder Stiftungsräte. Diese sind sogar finanziell relativ günstig. Allerdings finde ich: Ausbildung darf auch etwas kosten. Sie macht sich bezahlt. Von einem sozialen Einsatz, wie beispielsweise dem Projekt «Seitenwechsel», können je nachdem auch private wirtschaftliche Unternehmen profitieren.

FZH: Bringt denn solche Sozialeinsätze für Manager in der Realität überhaupt etwas?

Mäder: Bei einzelnen Führungskräften wirkt ein solches Erlebnis eher kontraproduktiv, sozusagen als Alibi-Sozialeinsatz. Aber aus verschiedenen Gesprächen habe ich schon den Eindruck gewonnen, dass eine derart sinnliche Erfahrung die Haltung von Managern gegenüber sozialen Problemen verändert.

FZH: Bleiben wir bei den ehrenamtlichen Vorständen. Oft entstehen Interessenskonflikte, weil die Vorstände auch in politischen Gremien aktiv sind. Sollten solche Doppelmandate verboten werden?

Mäder: Wichtig sind vor allem Transparenz und Kontrolle. Es muss klar sein, welche Interessensverflechtungen bestehen. So lässt sich eher ein Umgang damit finden. Tatsächlich kommt es immer wieder vor, dass Heime oder andere soziale Institutionen aus Prestigegründen angesehene, bürgerlich gut etablierte Leute in den Vorstand holen. Nicht selten wirken diese dann als verlängerter Arm einseitiger Parteiinteressen. Aber ich bin mir nicht sicher, ob ein rigides Verbot für Doppelfunktionen generell nötig ist. Denn oft entstehen ja auch Synergien dadurch, dass Vorstände gut vernetzt sind. Vielleicht lassen sich Machtballungen durch eine Beschränkung des Stimmrechts vermeiden.

FZH: Sollte man auch die strategische Führung von Heimen besser von der operativen trennen?

Mäder: Sicher; bloss existiert keine allgemeingültige Definition dafür, welche

Aufgaben strategisch sind und welche operativ. Es gibt Überschneidungen. Zur strategischen Führung der Vorstände gehören in der Regel die Inhalte der Heimpolitik und Geldbeschaffungsfragen. Gerade die Mittelbeschaffung ist jedoch dort heikel, wo Doppelmandate bestehen. Daneben zeigt die Praxis, dass sich jene, die für die Finanzbeschaffung zuständig sind, oft zu sehr in Details des Betriebsalltags verlieren.

FZH: Dann hat eine Trennung der Führungsaufgaben gar keinen Sinn?

Mäder: Doch; denn dort, wo der Aufgabenbereich klar definiert ist, entlastet die Arbeitsteilung alle Beteiligten. Alle können sich dann mehr um ihre wesentlichen Aufgaben kümmern. Aber dies nicht in blinder Abgrenzung. Schliesslich geht es darum, Mitbestimmung in allen Kernbereichen auszuweiten, die einen betreffen. Sonst vollziehen die einen nur noch das, was andere für sie ausgeheckt haben. Das demotiviert.

FZH: Zur strategischen Führung gehören oft nicht nur ehrenamtliche Vorstände, sondern auch Management- und Finanzspezialisten. Nicht selten versuchen sie, ein Heim nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu optimieren. Klappen tut dies nur selten. Warum?

Mäder: Es stehen zwei unterschiedliche Denkhaltungen einander gegenüber: Einerseits das Streben nach Umsatz und Profit, andererseits das Bemühen um menschliche Entfaltung. Manchmal haben Quereinsteigende aus der Wirtschaftswelt das anmassende Gefühl, sie wüssten auch besser, wie eine soziale Einrichtung funktioniert. Sie versuchen aus mangelndem Verständnis Wege abzukürzen, die Zeit erfordern. Dies frei nach dem Motto: heute handeln, morgen denken.

FZH: Gibt es betriebswirtschaftliche Aspekte, die trotzdem im Sozialwesen sinnvoll wären?

Mäder: Es ist in jedem Bereich sinnvoll, die Betriebsabläufe wirkungsvoll zu organisieren. Ebenso macht es Sinn, die beschränkt vorhandenen Ressourcen zielgerichtet einzusetzen und frei werdende Mittel sozial zu reinvestieren. Die Verwaltungsreformen, die derzeit unter den Stichworten WOV (Wirkungsorientierte Verwaltungsführung) oder NPM (New Public Management) laufen, sind allerdings stark ideologisch geprägt. Sie orientieren sich vornehmlich an neoliberalen Prämissen und zielen teilweise darauf ab, soziale Probleme just mit jenen technizistischen Methoden lösen zu wollen, die diese Probleme mitverur-

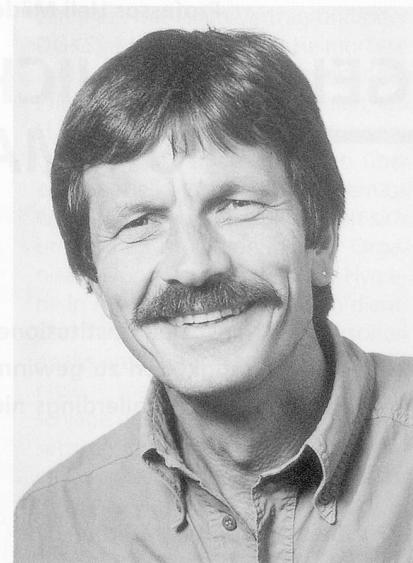
sacht haben. Das geht nicht. Wichtig ist gewiss die Überlegung: Was tun wir eigentlich? Die angesprochenen Verwaltungsreformen können den Blick dafür schärfen. Wenn aber alles quantifiziert werden soll, etablieren sich erfahrungsgemäss neue Bürokratismen. Ich staune manchmal, wie gläubig Personen aus dem oberen Kader sind, die sich für sehr rational halten.

FZH: Abgesehen davon stellt sich apropos WOV und NPM auch die Frage: Was sind im Sozialwesen überhaupt die Ziele, um einen Erfolg zu messen?

Mäder: Ja klar. Wenn beispielsweise ein Telefongespräch als Beratungskonsultation deklariert wird, um die Bilanz eigener Aktivitäten zu schönen und mehr Mittel zu erhalten, werden Standards unterlaufen bzw. hoch geschraubt. So laufen soziale Einrichtungen derzeit Gefahr, Ansprüche zu erhöhen und sich gegenseitig zu behindern. Es ist ohnehin schwierig, im Sozialbereich Erfolge zu messen. Wer bei der ambulanten Hilfe so genannte Kundinnen schneller abfertigt, trägt je nachdem dazu bei, dass diese früher in viel teurere stationäre Einrichtungen kommen. Kurzfristig mag die Erfolgsbilanz dann stimmen, längerfristig nicht. Wirtschaftliche Ziele sind oft zu kurzfristig orientiert. Nicht zuletzt geht es ja im Sozialwesen darum, welchen Wert beispielsweise die Zufriedenheit einer Person hat, die sozial beteiligt ist oder eine Behinderung hat. Da braucht es eigene Kriterien. Ökonomische Verfahren der Leistungsoptimierung sind oft unökonomisch und greifen zu kurz.

FZH: Sollten betriebswirtschaftliche Aspekte vermehrt in die Ausbildung des Sozialpersonals eingebracht werden und soziale Aspekte in diejenige der Ökonomen?

Mäder: Ja, betriebs- und vor allem volkswirtschaftliche. Die Verschränkungen sollten stärker beachtet werden. Bei der Ausbildung von sozialpädagogischem Personal ist es sinnvoll, Organisationsanalysen zu betreiben, verschiedene Managementformen kennen zu lernen, sich mit Evaluationsmöglichkeiten vertraut zu machen und die Angst vor den Zahlen zu verlieren. Allerdings genügen ökonomische Begriffe und Formeln nicht. Sie müssen hinterfragt werden. Die Organisationsfrage darf zum Beispiel in einem Betrieb nie zur Hauptsache werden. Abläufe können nicht immer weiter optimiert werden. Eine vordergründige Zeitersparnis kann quasi natürliche Arbeitsrhythmen zerstören und sich schädlich auswirken. Die Stimmung der Angestellten sinkt.



Prof. Ueli Mäder: Enges Fachwissen ist nicht erstrebenswert.

Krankheiten häufen sich. Die Fehlerquote steigt.

FZH: Wie soll also das ökonomische Zusatzwissen richtig angewendet werden?

Mäder: Ich erhoffe mir von einem integrierten wirtschaftlichen Verständnis eine erhöhte Sensibilität für die Frage: Wann ist was nötig? Wenn wir beispielsweise ein Projekt entwickeln, ist es nötig, dass wir uns und andern genügend Zeit gewähren. So kommen wir auf neue Ideen. Wenn wir dann aber in der operativen Phase der Verwirklichung sind, müssen wir gewissermassen mechanischer funktionieren und den eingeschlagenen Weg fortsetzen. Sonst kommen wir auf keinen grünen Zweig. Statt auf das eine oder andere Modell zu setzen, geht es eben darum, pragmatisch zu schauen, was situativ hilfreich ist. Damit meine ich keineswegs jene Offenheit, die alles offen lässt. Die da und dort grassierende Beliebigkeit ist blos die Kehrseite festgezurrter Schemata. Ich hoffe auf eine gute Bereitschaft der sozialen Institutionen, offen zu sein für Veränderungen, und zwar ohne sich allen Trends anzuhängen. Abstand von dem zu halten, was im Zeichen der Ökonomisierung gerade gängig ist, kann auch eine Haltung sein.

FZH: Wie sollte dieses Wissen in der Ausbildung am besten vermittelt werden?

Mäder: Im Rahmen sozialpädagogischer Ausbildungen sind spezifische Module möglich. Es ist auch sinnvoll, wirtschaftliche Gesichtspunkte in inhaltlich anders ausgerichteten Veranstaltungen einzubeziehen. Hinzu kommen Nachdiplomlehrgänge. Aber aufgepasst, betriebswirtschaftliche Managementkurse ha-

ben auch ihre Kehrseiten. Die sozialen Institutionen stehen unter besonderem Kostendruck. Deshalb ist es denkbar, dass eine Institution eine Fachperson mit Führungsausbildung einsetzt, diese durch kostengünstige Freitläufige ergänzt und so mehrere Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter einzusparen versucht. Dieses Beispiel ist leider nicht zufällig.

FZH: Wie sieht es im umgekehrten Fall Ergänzungsausbildungen für Quereinsteiger im Sozialbereich aus?

Mäder: Bisher gab es im Sozialwesen eine grosse Zurückhaltung gegenüber Quereinsteigenden. Ich bin dafür, die Türen zu öffnen. Dies nicht aus Kostengründen. Je nach Lebenserfahrung und bisheriger beruflicher Tätigkeit ist eine Person in der Lage, wichtige Fähigkeiten in den sozialen Bereich einzubringen und sich in etwas kürzerer Zeit das nötige Rüstzeug anzueignen. Aber dabei handelt es sich um keine prinzipielle Alternative zur gängigen professionellen Ausbildung, sondern um eine Ausnahme.

FZH: Herr Dr. Mäder, wir danken Ihnen für das Gespräch

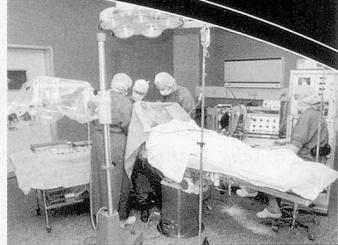
Prof. Dr. Ueli Mäder ist Soziologe an der Fachhochschule für Soziale Arbeit beider Basel. Er leitet interimistisch den deutschsprachigen Lehrstuhl für Sozialarbeit und Sozialpolitik der Universität Fribourg sowie das Institut für Soziologie der Universität Basel. Von ihm sind u.a. die Bücher «Für eine solidarische Gesellschaft» (rpv, Zürich 1999) und, zusammen mit Elisa Streuli verfasst, «Reichtum in der Schweiz» (rpv, Zürich 2002) erschienen.

Einrichtungen im Gesundheitswesen

Mit mobilen Bausystemen von De Meeuw können Sie weiter operieren

De Meeuw Bausysteme  Die neue Bauphilosophie

De Meeuw Kombi-Raumsysteme AG Tel. (041) 790 56 35 Fax (041) 790 56 85
Internet-site: www.demeeuw.ch **E-mail:** info@demeeuw.ch



EBd[©]

Elektronisches Behandlungsdossier für Gerontologieinstitute

Diese Software ist ein ideales Instrument sowohl für das medizinische als auch für das administrative Personal. Viele Pflegeheime in der Schweiz verwenden heute dieses Produkt.

Die Lösung für einen besseren Lebenskomfort der Bewohner.

- Benutzerfreundlichkeit, auch für Anfänger
- Transparente und vollständige Dokumentation der ärztlichen und pflegerischen Leistungen
- Mit qualifiziertem Pflegepersonal entwickelt und nach den genauen Bedürfnissen jeder Institution programmiert
- Vielseitiger Einsatz für das Pflegepersonal, aber auch für den Physiotherapeuten, Ergotherapeuten, Arzt, Apotheker, Animator, Koch oder Techniker
- Kommunikationsmittel für die ganze Institution



- Diese Lösung wird bereits mit grossem Erfolg in der Schweiz und im Ausland eingesetzt.
- Entspricht den Anforderungen bezüglich Qualität und Dokumentation der Pflege.

Gamma Solution GmbH



Gamma Solution GmbH • Guggenbühl 16 • CH-6340 Baar ZG
 Fon +41 41 760 10 30 • Fax +41 41 760 10 33
info@gamma-solution.ch • www.gamma-solution.ch

Aromapflege

ZERTIFIKATS-SEMINAR

Die Seminare führen Sie in die praxisnahe Anwendung der Aromatherapie im Pflegebereich ein.

Aromatherapie im Spital und Pflegeheim
 Aromapflege in Geriatrie und Psychiatrie
 Aromapflege bei der Geburt und im Wochenbett

farfalla

farfalla Essentials AG • Florastrasse 18 • 8610 Uster
 Tel 01-905 99 00 • E-Mail info@farfalla.ch

Bitte senden Sie mir Ihr Kursprogramm.

Name:

Strasse:

PLZ/Ort: