

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 74 (2003)
Heft: 7-8

Artikel: Nachstenliebe lässt sich nicht messen : "Objektivität ist nicht das Gegenmittel für willkürliche Führung"
Autor: Rizzi, Elisabeth / Eltze, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-804756>

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: 11.02.2026

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

Nächstenliebe lässt sich nicht messen

«Objektivität ist nicht das Gegenmittel für willkürliche Führung»

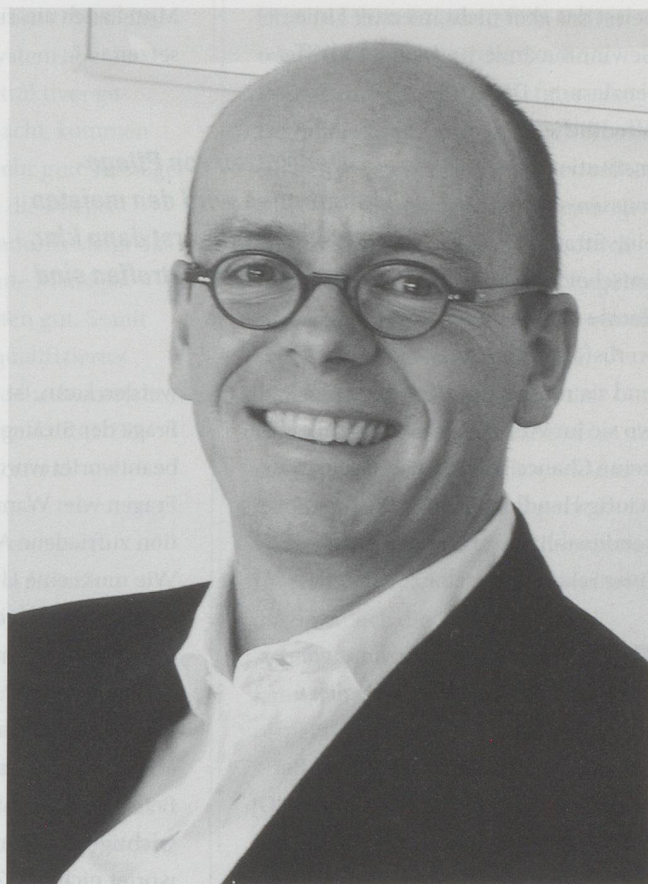
Heime (hier vor allem Alters- und Pflegeheime) sollten stärker in die Wertschätzung und das Wissen ihrer Mitarbeitenden investieren. Denn Kompetenz sei oft die einzige Möglichkeit, sich von der Konkurrenz zu differenzieren, sagt Peter Eltze vom Management Zentrum St. Gallen.

■ Fachzeitschrift CURAVIVA: Herr Eltze, Strategie, Struktur und Kultur sind die klassischen Pfeiler für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Auch für ein Heim?

Peter Eltze: Grundsätzlich schon, denn Strategie beantwortet die Frage: Wie müssen wir uns neu gegenüber unserer relevanten Umwelt ausrichten; konkreter, welche Entwicklungen in Bezug auf unsere Anspruchsgruppen sind zu beachten? Um Struktur kommt keine Organisation herum. Und ein gemeinsam geteiltes Verständnis von Werten und relevantem Wissen – also Kultur – muss vorhanden sein, wenn Menschen miteinander arbeiten.

■ FZC: Wie müssen diese drei Dimensionen im speziellen Fall Heim aussehen? Sie stellen absolute High-Involvement-Produkte her. Aber trotzdem generieren sie keine Wertschöpfung. Eltze: Stiften Heime keinen Wert? Sie stiften nicht immer einen Wert im engen betriebswirtschaftlichen Verständnis. Man muss sich jedoch fragen: Was ist der Mehrwert gegenüber einem Zustand ohne Heime?

Peter Eltze ist Verwaltungswissenschaftler und Mitglied der Geschäftsleitung am Management Zentrum St. Gallen



So gesehen liefern Pflege- und Betreuungsinstitutionen einen wichtigen gesellschaftlichen Nutzen – sogar dann, wenn sie das Budget nicht einhalten können und die Gesellschaft materiell nur kosten. Es ist häufig die Politik, die die Diskussion über den Mehrwert einer sozialen Institution in die falsche Richtung treibt: nämlich in eine Betriebswirtschaftliche und damit ständig diese Institutionen in Frage stellen. Denn der Nutzen von

Heimen wird den meisten Personen leider erst dann klar, wenn sie selber betroffen sind, sei es als Angehöriger oder als Pflege-/Betreuungsfall. Bei Nonprofit-Organisationen (NPO) wird eben immer wieder der Fehler gemacht, dass versucht wird betriebswirtschaftliche Kriterien eins zu eins zu übertragen. Dabei ist der Zweck häufig ein anderer, als Gewinn zu erwirtschaften und wettbewerbsfähig zu sein.

■ FZC: *Bei Heimen und Spitälern gibt es sehr wohl einen Wettbewerb, nämlich den zwischen privaten und öffentlichen Institutionen und zwischen nicht gewinnorientierten und gewinnorientierten Unternehmen ...*

Eltze: Richtig, und wenn die Mitarbeitenden erkennen, dass sie mit dem gleichen Aufwand anderswo besser entlohnt und weniger belastet werden, dann müssen auch Heime und Spitäler wettbewerbsfähig werden. Für mich heisst das aber nicht in erster Linie Gewinnmaximierung sondern Differenzierung: Die

öffentlichen Institutionen müssen sich für eine Strategie entscheiden, mit der sie wettbewerbsfähig sind

und sie müssen Strategien vermeiden, wo sie im Wettbewerb von vornherein keine Chance haben. Dies sind dann häufig Handlungsfelder, die für renditeabhängige Unternehmen als unattraktiv eingeschätzt werden.

■ FZC: *Haben Heime überhaupt die Möglichkeit, eine klare Strategie zu wählen?*

Eltze: Es ist tatsächlich schwierig: Bei profitorientierten Organisationen (PO) fällen die Eigentümer die Entscheide. Bei abhängigen Heimen bestimmt dagegen die Politik. Ein solch starkes politisches Involvement, bei dem auch noch der Konsens zwischen gegnerischen Stellungen nötig ist, behindert den Prozess zur Findung einer klaren Strategie. Die Entscheide drohen langsamer, unfokussierter und unter Umständen nur partiell angegangen zu werden. Ich sehe die Aufgabe des Managements darin, sich dem entgegenzustellen beziehungsweise sich darauf einzustellen.

■ FZC: *In diesem Sinn wäre eine betriebswirtschaftlich fokussierte Heimleitung sinnvoll?*

Eltze: Nein, denn wenn ein Heimleiter oder eine Heimleiterin nur betriebswirtschaftlich denkt, wird der Gesamtführungsaspekt zu wenig berücksichtigt. Weil bei einem solchen Management vergessen geht, dass ein NPO andere Ziele hat als ein privatwirtschaftliches Unternehmen, ist Scheitern vorprogrammiert. Es geht ja letztlich nicht bloss darum, das zur Verfügung gestellte Geld zahlenmässig richtig zu bewirtschaften, sondern die Mittel auch am richtigen Ort einzusetzen.

Der Nutzen von Pflegeinstitutionen wird den meisten Personen leider erst dann klar, wenn sie selbst betroffen sind

■ FZC: *Aber dass das Budget stimmt, wäre schon vorteilhaft, oder?*

Eltze: Ich denke, wenn das Budget nicht eingehalten

werden kann, ist oft die vorgelagerte Frage der Strategie nicht richtig beantwortet worden. Ich meine damit Fragen wie: Wann hat eine Organisation zufriedene Anwendergruppen? Wie muss eine Unternehmung normativ ausgerichtet sein? Wie muss das Wissen innerhalb eines Betriebes organisiert sein? Dabei sind die Produkte, das Finanzielle und die Menschenführung zu beachten. Die Betriebswirtschaft ist sicher ein wichtiges Hilfsmittel. Aber sie beantwortet nicht die Zusammenhänge zwischen diesen Dimensionen.

■ FZC: *Das tut auch nicht der derzeit grassierende Qualitätssicherungs-Fimmel ...*

Eltze: Ja, die Qualitätshysterie treibt ihre Anhänger dazu, alles bis ins kleinste Detail zu beschreiben. Doch das ist nur eine Dimension des damit angestrebten Total Quality Management (TQM). Wenn wir nicht wissen, wie wir uns verhalten sollen, nützt die ganze Qualitätsoffensive nichts. Deshalb müssen die Führungskräfte auch gelernt haben, Menschen zu führen. Die Mitarbeiter einer Pflege-

institution müssen gelernt haben, die Bewohnerschaft zu führen und sie ihren Bedürfnissen gemäss zu behandeln. Hier stelle ich trotz Qualitätssicherung grosse Schwankungen fest.

■ FZC: *Was schlagen Sie als Lösung vor?*

Eltze: Eine bessere Ausbildung des Managements und Führungsinstrumente wie Zielsysteme und Leistungsbeurteilungssysteme. Mit gesundem Menschenverstand können so meines Erachtens vernünftige Kriterien zur Beurteilung von Führung und Verhalten geschaffen werden. Ich warne allerdings davor, wieder in einen Messwahn zu verfallen. Denn ich beobachte oft, dass Zielsystemen zu wenig stark auf qualitative Kriterien ausgerichtet sind. Qualität ist aber eben nicht zwingend messbar.

■ FZC: *Wächst bei unmessbaren Dingen nicht die Gefahr von Willkürbeurteilungen?*

Eltze: Es ist ein Irrtum zu meinen, Objektivität sei das Gegenmittel für Führungskräfte, die willkürlich mit Führung umgehen. Management ist nie objektiv. Wann verhält man sich denn schon einem Kunden gegenüber objektiv gut? Kann man das etwa messen? Ich glaube viel eher, man muss die Führungskräfte dazu ausbilden, mit ihrer Subjektivität umgehen zu können und ihre Leute so auszuwählen, dass deren Fähigkeiten am geeignetsten Ort eingesetzt werden. Ein Zielsystem kann unter solchen Bedingungen dazu beitragen, dass zwei Menschen nicht vollkommen unterschiedliche Auffassungen von einem Ziel entwickeln.

■ FZC: *Auch wenn diese Kriterien erfüllt sind, ist es schwierig in Heimen gute Mitarbeitende zu finden, denn die von der Politik diktierte Geldknappheit setzt den Möglichkeiten Grenzen.*

Eltze: Weil das Geld knapp ist, ist es grundsätzlich eine Voraussetzung, dass

sich die Mitarbeitenden stärker mit dem Zweck des Unternehmens auseinandersetzen. Allerdings beobachte ich auch, dass die Schere zwischen dem, was die Pflegenden und Betreuenden bereit sind zu ertragen und der künftigen Situation sich immer stärker öffnet.

■ FZC: *Wie gewinnt man trotzdem*

qualifizierte und motivierte Angestellte?

Eltze: Die Heimleitungen sollten versuchen, eine Kultur zu entwickeln, in der das Aufsteigen auf der

Hierarchieleiter nicht mehr wert ist als das Weiterentwickeln von Kompetenzen in einer bestimmten Funktion. Das Management muss begreifen, dass Wissen wichtig ist. Es findet nämlich eine Korrelation statt zwischen Strategie und Struktur. Wir müssen in Wissen investieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Denn Kompetenz ist oft der einzige Differenzierungsgrund eines Unternehmens.

■ FZC: *Lohnmässig steht der Aufwand für eine Zusatzausbildung im Sozial- und Gesundheitswesen oft in keinem Verhältnis zum Ertrag.*

Eltze: Ich glaube eine Ausbildung muss nicht unbedingt den Anspruch an einen unmittelbaren finanziellen Nutzen bringen. Sie muss nur einen Nutzen bringen. Das kann heissen: Die Aufgaben sind danach leichter zu bewältigen. Oder der Ausgebildete soll mehr Verantwortungen übernehmen dürfen und vermehrt an Entscheidungen mitwirken. Der wichtigste Faktor, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten ist aber meines Erachtens vor allem eine unglaublich hohe Wertschätzung der Leistung. Diese wird umso wichtiger, je knapper die finanziellen Mittel sind.

■ FZC: *Das Problem der mangelnden Wertschätzung schlägt sich auch darin nieder, dass in der Pflege ein ausserordentlich hoher Frauenanteil herrscht.*

Eltze: Ich glaube, das Problem liegt woanders: Im Grund ist nämlich das System vor allem für gute Manager zu wenig attraktiv. Für wen ist es denn schon erträglich, jeden Tag mit Gremien und Trägerschaften zu tun zu

haben, die vom Fach keine Ahnung haben? Wird das System aber attraktiver gemacht, kommen mehr gute Manager in die Pflege.

Dadurch steigt das

Image des Berufes. Gute Manager führen ihre Angestellten gut. Somit fällt es auch leichter qualifiziertes Personal zu finden. Dadurch entsteht eine gute Unternehmenskultur. Die Qualität nimmt zu et cetera.

■ FZC: *Was ist für Sie eine gute Unternehmenskultur im Heim?*

Eltze: Wenn in einer Organisation Werte und Normen vertreten werden, die Menschlichkeit konkretisieren, ist eine hohe soziale Sensitivität gefordert – Nächstenliebe. Es ist wichtig, dass die Angestellten eines solchen Betriebes sagen können, «wir stellen uns in den

Dienst der Sache, in den Dienst schwacher Menschen». Dabei geht es nicht um die Selbstaufgabe von eigenen Interessen. Karriere ist durchaus möglich und wünschenswert. Aber statt eines möglichst hohen Lohnes kann sie auch bedeuten, im relevanten Kontext die menschlichsten Bedingungen zu schaffen.

■ FZC: *Wie stark prägt die Bewohnerschaft die Unternehmenskultur?*

Eltze: Die Bewohnerschaft ist Kulturträger und somit Teil des Systems. Deshalb müssen die Bedürfnisse der Bewohnerschaft zwingend in Verbesserungen integriert werden. Dazu sollten auch die Angehörigen berücksichtigt werden. Dies ist möglich etwa durch regelmässige Einladungen an Angehörige, gemeinsame Feste mit Bewohnern und Angehörigen oder auch der Einbezug der Angehörigen in die Pflegearbeit. Persönlich habe ich es als sehr angenehm empfunden, wie das Personal uns, die Angehörigen mit einbezogen hat als meine Grossmutter im Heim gepflegt werden musste und auch wie sich die Pflegenden rücksichtsvoll zurückzogen wenn wir kamen und die Intimität der Familie respektierten.

Text und Foto: Elisabeth Rizzi

Lifts with care



Liko-Care AG
Bannstrasse 1, CH-4124 Schönenbuch, Telefon 061 482 22 22
Fax 061 482 19 23, eMail: info@liko.ch, Internet: www.liko.ch

Mobile Patientenlifter • Badelifter • Aufstehlifter • Deckenliftsysteme