

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : Fachzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
<b>Band:</b>	82 (2011)
<b>Heft:</b>	2: Alt werden - alt sein : im Beruf, im Heim, in der Familie
<b>Artikel:</b>	Wie bringen Führungskräfte von Pflegeheimen Ethik und Ökonomie unter einen Hut? : der kluge Manager nimmt sich Zeit für Diskussionen über Werte
<b>Autor:</b>	Rüegger, Heinz / Widmer, Werner
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-805323">https://doi.org/10.5169/seals-805323</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:** 29.01.2026

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

Wie bringen Führungskräfte von Pflegeheimen Ethik und Ökonomie unter einen Hut?

## Der kluge Manager nimmt sich Zeit für Diskussionen über Werte

Mit haushälterischem Handeln die richtigen Ziele erreichen: Leiterinnen und Leiter sozialer Einrichtungen müssen ethische und ökonomische Aspekte mit einbeziehen, wenn sie langfristig Erfolg haben wollen.

Von Heinz Rüegger und Werner Widmer

Menschen, die im Sozial- und Gesundheitswesen arbeiten, haben tendenziell ein eher zwiespältiges Verhältnis zu ökonomischen Fragen. Nicht, dass sie deren Bedeutung bestreiten würden. Aber sie werden häufig doch eher als ein notwendiges Übel angesehen, das potenziell dem im Weg steht, worum es in den Berufen des Sozial- und Gesundheitswesens doch in erster Linie geht: die Dienstleistung an Menschen in einer prekären Situation. Die Vorstellung, die Institution, in der sie arbeiten, müsse einen Ertrag erzielen, löst bei manchen Professionellen schon gar ein Unbehagen aus. Ganz salopp gefragt: Ist es moralisch, aus der sozialen oder medizinischen Notlage von Menschen Gewinn zu schlagen? Damit spitzt sich die Frage – gewiss meist nicht fachlich reflektiert, sondern eher auf einer gefühlsmässigen Ebene – auf ein empfundenes Spannungsverhältnis zwischen Ökonomie und Ethik zu. Sind Ökonomie und Ethik, zum Beispiel in der Führung eines Pflegeheims, ein Widerspruch? Besteht nicht die Gefahr, dass Würde und Bedürfnisse Pflegebedürftiger auf dem Altar wirtschaftlicher Interessen geopfert werden? Oder lassen sich Ökonomie und Ethik in Einklang bringen? Sind sie vielleicht sogar untrennbar aufeinander angewiesen?

### Ist es moralisch, aus der sozialen oder medizinischen Notlage von Menschen Gewinn zu schlagen?

Im Pflegeheim arbeiten die Mitarbeitenden für und mit den Bewohnerinnen und Bewohnern. Die Mitarbeitenden möchten möglichst viel Lohn und möglichst viele Stellen. Diese Ansprüche werden auch mit «ethischen» Überlegungen begründet: Der Lohn müsse den Stress, die psychische Belastung, die körperlich ermüdende Tätigkeit und so weiter entschädigen. Es braucht mehr Personal, mehr Stellen in der Pflege und Betreuung der alten Menschen. Schliesslich hätten sie es verdient, ganzheitlich betreut und gepflegt zu werden.

Bewohner, ihre Angehörigen und die öffentliche Hand fordern von den Pflegeheimen hohe Qualität und möglichst tiefe Preise. Auch sie führen «ethische» Argumente an. Die pflegebedürftigen alten Menschen hätten doch ein Anrecht auf eine fachlich qualifizierte Pflege und Betreuung. Und es sei doch nicht fair, von ihnen 9000 Franken pro Monat zu verlangen.

Die Ansprüche der Bewohnenden und der Mitarbeitenden sind gegensätzlich: Mehr Lohn und mehr Stellen bedeuten höhere Kosten, höhere Kosten können nur mit höheren Preisen finanziert werden. Nun weichen sich die Mitarbeitenden und Bewohnenden mit ihren Ansprüchen aus. Die einzelne Pflegende geht nicht zur Bewohnerin und fordert von ihr mehr Lohn oder mehr Stellen in ihrem Team. Und die Bewohnerin geht nicht zu den Mitarbeitenden und fordert von ihnen tiefere Preise. Beide richten ihre Ansprüche an die Heimleitung. Je nachdem, welche Interessen die Trägerschaft vertritt, kommt noch ein dritter Druck auf die Heimleitung zu, vor allem dann, wenn die Trägerschaft gewinnorientiert ist.

### Heimleitung muss Gleichgewicht finden

Es gehört zur Aufgabe der Heimleitung, zwischen diesen gegensätzlichen Interessen zu stehen, den Druck auszuhalten und ein



Lippenstift, Nagellack, Schmuck: Diese Heimbewohnerin legt Wert auf ein gepflegtes Äusseres. Welche Werte eine Institution hochhält, ist immer wieder neu zu reflektieren.

Fotos: Iris Krebs

Gleichgewicht zu finden zwischen den Ansprüchen von Bewohnenden und Angehörigen, Mitarbeitenden und Trägerschaft. Grundsätzlich gibt es zwei Ansatzpunkte. Erstens kann die Heimleitung dämpfend auf die Entwicklung zusätzlicher Ansprüche wirken – beispielsweise durch den Verzicht auf Hochglanzprospekte mit vollmundigen Qualitätsversprechen, auf Personalwerbung, die hohe Erwartungen weckt, und auf die Vereinbarung unrealistisch hoher Jahresziele mit der Trägerschaft. Zweitens muss die Heimleitung dafür sorgen, dass die Ansprüche mit möglichst wenig Ressourcen erfüllt werden. Der häuslerische Umgang mit knappen Ressourcen – Personal und Sachmittel – ist zentral. Er entspricht dem ursprünglichen Sinn des Wortes «Ökonomie». Es stammt von oikos und nomon ab, griechisch für das Haus und sein Gesetz.

#### Keine Maximalansprüche

Ökonomie gehörte schon immer zum menschlichen Leben und damit auch zum Sozialen. Soziale Tätigkeiten werden seit jeher in einer Welt knapper Ressourcen ausgeübt. Dies zeigt sich in der Gegenwart nicht zuletzt beim Personal. Heime müssen Mitarbeitende im Arbeitsmarkt rekrutieren. Sie stehen in Konkurrenz zu anderen Arbeitgebern. Die Nachfrage nach Alterspflege und damit auch der Bedarf an Personal wird in den nächsten Jahren zunehmen. Die Ressource Personal wird somit knapper und teurer. Auch die Kosten des Pflegeheimaufenthalts werden deshalb steigen. Die Entwicklung der Zahlungsbereitschaft von Pflegeheimkunden hängt wesentlich von der Entwicklung der Weltwirtschaft ab. Sie bestimmt die Rendite der Pensionskassengelder und des privat Gesparten. Je mehr die ambulante Versorgung der stationären vorgezogen wird, desto eher kommt es zu einer Konkurrenz zwischen den Heimen. Dies ist insofern neu, als es in der Vergangenheit in den meisten Regionen eher zu we-

nig als zu viel Pflegeheimplätze gab. Was aber ist nun die Aufgabe der Ethik im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens, etwa in der Führung eines Pflegeheims? Hier gilt zuerst deutlich zu machen, worum es bei der Ethik gerade nicht gehen kann, was also ein Missverständnis von Ethik wäre: Bei der Ethik geht es nicht um das Postulieren von Maximalansprüchen für eine Idealsituation, von der nur unter Absehung von den real existierenden Gegebenheiten gesprochen werden kann. Solcherlei Ethik würde nur zu einer allgemeinen Überforderung führen, weil sich Idealvorstellungen unter realen gesellschaftlichen Bedingungen nicht realisieren lassen. Die Forderung etwa, in einem Pflegeheim sei grundsätzlich immer auf jede Art von freiheitsbeschränkenden Massnahmen zu verzichten, tönt ideal, wird aber den real existierenden Bedingungen eines Pflegeheimalltags kaum gerecht.

Ebenso ein Missverständnis wäre die Vorstellung, Ethik könne absolute Standards vorgeben, die immer und in jeder Situation gültig sind – etwa einen minimalen Personalschlüssel für eine moralisch noch zu verantwortende Betreuung von Pflegeheimbewohnenden. Einen solchen Schlüssel kann es nicht geben; er ist abhängig vom gesellschaftlichen Kontext, von den ökonomischen Rahmenbedingungen und von den bestehenden Erwartungen. Ein Missbrauch von Ethik wäre ferner das blosse nachträgliche Sanktionieren bestehender Zustände. Das käme einer unkritischen ideologischen Beschönigung des Status quo gleich. Einer so argumentierenden Ethik würde jede Kraft fehlen, Wirklichkeit zu gestalten und der Praxis Orientierung zu geben.

#### «Die Entwicklung der Zahlungsbereitschaft von Pflegeheimkunden hängt von der Entwicklung der Weltwirtschaft ab.»

#### Ethik fordert kein unerfüllbares Ideal ein

Ethik hat in einem Pflegeheim primär die Funktion der Reflexion von Werten und Prioritäten. Sie dient der Selbstprüfung einer >>

Institution im Blick auf die Werte, die ihrem Handeln und ihrem Setzen von Prioritäten zugrunde liegen, und sie misst diese an den Werten und Prinzipien, an denen sich das Handeln einer Institution eigentlich orientieren will. Aus der Differenz etwa zwischen dem Stellenwert, den die Autonomie von Heimbewohnerinnen und dem Gewicht, das man ihr eigentlich beimesen möchte und sollte, ergibt sich die Richtung, in der qualitative Verbesserungen in Betriebspraxis und -kultur anzustreben sind. Daraus wird deutlich, dass Ethik wesentlich mit Qualitätssicherung und -verbesserung zu tun hat.

- Ethik versteht sich als Hilfe zur Orientierung am Wünschbaren, an einem Sollen, das die Ausrichtung des Handelns vorgibt.
- Ethik fordert aber nicht einfach ein unerfüllbares Ideal ein, sondern kalkuliert den Rahmen des Machbaren mit ein. Meist entspricht unsere Praxis nur mehr oder weniger, also annäherungsweise, dem Wünschbaren, sodass immer Anlass besteht, aus ethischer Perspektive an der Verbesserung der eigenen Praxis zu arbeiten.
- Dieser dritte Aspekt ist zentral: Ethik zielt auf die Veränderung, auf die Verbesserung des Status quo im Sinne einer permanenten Optimierung hinsichtlich der Werte, die im eigenen Handeln realisiert werden sollen.

Die Funktion von Ethik besteht wesentlich darin, verschiedene Ansprüche miteinander in Beziehung zu setzen und gegen-einander abzuwagen: Etwa den Anspruch eines demenzkranken, auf freiem Herumwandern insistierenden Heimbewohners auf Freiheit einerseits und seinen Anspruch auf Sicherheit andererseits, der eher dafür spricht, seinem Wanderbedürfnis Grenzen zu setzen. Oder es geht um den Anspruch einer Heimbewohnerin, nach eigenem Gutdünken über Körperhygiene zu befinden, und den Anspruch ihrer Mitbewohner, in ihrem ästhetischen Empfinden nicht durch die ungepflegte Erscheinung der Tischnachbarin über Gebühr gestört zu werden. Ethik leitet darum zentral zum Austarieren unterschiedlicher Ansprüche an, eine Aufgabe, die auch zum Grundgeschäft von Management gehört.

#### Gemeinsames Nachdenken

Ethik ist integraler Teil eines ernsthaften Qualitätsmanagements und gehört deshalb zu den zentralen Aufgaben von Ökonomie oder Management. Dies gilt ganz besonders in sozialen Institutionen wie etwa einem Pflegeheim. Hier ist ja das «Produkt», um das es geht, eine in einer personalen Beziehung erbrachte Dienstleistung an jemandem, der oder die in besonderer Weise der Hilfe bedarf. Für die Qualität solcher Dienstleistungen spielen ethisch-werthafte Aspekte eine ganz zentrale Rolle. Ökonomie beziehungsweise das Management kommt deshalb gar nicht darum herum, ihnen zentrale Bedeutung beizumessen.

Ethik als kritische Reflexion der dem Handeln zugrunde liegenden, das Handeln steuernden Werte ist darum als Instrument der Leitung eines Heims zu verstehen. Als solches muss es von der Heimleitung, vom Heim-Management selbst gewollt und in der Institution organisiert

werden. Wie jedes andere Management-Instrument kommt Ethik nur sinnvoll zum Tragen, wenn es gezielt eingesetzt wird. Es genügt darum nicht, einfach vorauszusetzen, dass die Mitarbeitenden das Herz schon auf dem rechten Fleck haben und alle ja eh nur das Beste für die Heimbewohner wollen. Vielmehr geht es darum, die selbstkritische Reflexion ethischer Werte und Prinzipien in die Heimleitungsaufgabe systematisch einzubauen, sie immer wieder zum Thema zu machen. Dafür braucht es Gefässe und Strukturen, die ein gemeinsames Nachdenken über ethische Fragen ermöglichen: vielleicht ein regelmässiger Punkt auf der Traktandenliste des Leitungsgremiums; oder ein Ethik-Kreis, der im Auftrag der Leitung spezifische ethische Fragen vertieft diskutiert und klärt; oder Schulungsangebote, die die Mitarbeitenden für ethische Fragen sensibilisieren und sie anleiten, unterschiedliche ethische Ansprüche durch eine differenzierte Güterabwägung in Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

- Wie wird die Würde der Bewohner wie auch des Personals ernst genommen? Wie würdigend ist der Umgang des Personals mit den Bewohnern? Wie würdigend ist der Umgang der Heimleitung und der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitenden?
- Welcher Stellenwert kommt dem Respekt vor der Autonomie von Heimbewohnern zu, gerade in Situationen, in denen ihr Entscheidungsspielraum kleiner geworden ist? Welche Kultur lebt das Personal im Umgang mit Bewohnern, die nicht mehr urteilsfähig sind? Verfügt es einfach über sie nach eigenem Gutdünken oder gibt es Verfahren eines ernsthaften Fragens nach den mutmasslichen Willen dieser Bewohner?
- Finden im Bemühen um Fürsorge beziehungsweise Care die verschiedenen Dimensionen von Lebensqualität – die körperliche, die psychische, die kognitive, die soziale, die spirituelle und die kulturelle Dimension – genügend Beachtung?
- Werden die materiellen und personellen Ressourcen fair auf die Heimbewohnenden verteilt?

Solche selbstkritischen ethischen Fragen haben unmittelbare Auswirkungen auf die Qualität der Dienstleistungen eines Pflegeheims und sind deshalb als Teil des (Qualitäts-)Managements in die Führungsaufgabe zu integrieren. Sie entscheiden wesentlich über die Kultur einer Institution und damit über deren At-



Respekt, Vertrauen, Achtsamkeit: In den Umgangsformen zeigt sich die Philosophie einer Institution.

# Warum die Ökonomie im Sozialen immer wichtiger wird

Der «Ökonomisierung des Sozialen» liegen mehrere Entwicklungen zugrunde. Drei von ihnen seien hier grob skizziert.

## Von der privaten Karitativität zum Sozialmarkt

**Private Karitativität:** Viele soziale Institutionen verdanken ihren Ursprung privater Initiative finanziell starker Gönner oder wohl-tätiger Gruppen. Die ökonomischen Mittel zur Realisierung solcher Hilfe wurden in hohem Mass durch freiwillige Opfer aufgebracht: einerseits durch Spenden, Legate oder Erbzuwendungen, andererseits durch die Arbeit von Professionellen (zum Beispiel katholische Ordensleute oder protestantische Diakonissen), die auf einen Lohn verzichteten.

**Öffentliche Hand:** Im Verlauf der Zeit wurde der Sozialstaat ausgebaut. Die öffentliche Hand übernahm immer mehr die Verantwortung für Dienstleistungen im Sozial- und Gesundheitsbereich. Soziale Hilfe wurde von einer durch Private freiwillig ausgerichteten milden Gabe zu einem Rechtsanspruch. Sowohl im Modell der privaten Karitativität als auch im Modell der öffentlichen Hand galt es selbstverständlich, verantwortlich mit den Ressourcen umzugehen. Aber zu «rentieren», war nicht die Aufgabe sozialer Institutionen.

**Sozialmarkt:** Neuerdings entwickelt sich das Feld sozialer Institutionen zunehmend zu einem eigentlichen Markt. Spitäler, Pflegeheime, Altersresidenzen werden von privaten Unternehmen als Tätigkeitsfeld entdeckt, das gewinnbringend bewirtschaftet werden kann. Sie treten damit in Konkurrenz zu öffentlichen oder karitativen privaten Sozial-Institutionen. Diese Situation zwingt soziale Institutionen zunehmend, sich marktkonform zu verhalten und sich auf einem Sozialmarkt zu

behaupten. Ökonomische Fragen gewinnen an Bedeutung. Es kommt zu einer Ökonomisierung des Sozialen.

## Von schier grenzenloser Expansion zum Sparzwang

Die zweite Hälfte des letzten Jahrhunderts war gekennzeichnet durch ein enormes wirtschaftliches Wachstum. Nicht nur der private Sektor, auch die öffentliche Hand verfügte über immer mehr Mittel. Der Sozialstaat konnte kräftig ausgebaut werden. Diese Zeiten wirtschaftlicher Euphorie sind vorbei. In allen Bereichen ist Sparen angesagt. Kostenbewusstes Haushalten wurde auch in Sozial- und Gesundheitsinstitutionen zu einer hohen Priorität, was wiederum den Stellenwert der Ökonomie als der Wissenschaft von der Kunst des guten wirtschaftlichen Haushaltens erhöhte. Die Frage ist nicht mehr einfach, wie Menschen kompetent geholfen werden kann, sondern zunehmend auch, wie dies kostengünstig getan werden kann, um mit beschränkten Mitteln möglichst viel zu erreichen.

## Vom Hausvater zum Verwalter und zum Manager

Die Entwicklungen spiegeln sich auch in den Veränderungen in den Leitungsformen sozialer Institutionen. Im Modell privater Karitativität war es lange üblich, dass sich die Leitung als «Hausvater» oder «Hausmutter» verstand. Im Modell der öffentlichen Hand führte der Verwalter eine Institution kaufmännisch, ohne innovatives Management betreiben zu müssen. Heute ist die Leitung eines Spitals oder Heims eine Managementaufgabe. Es gilt, die Institution auf dem Markt zu positionieren, wettbewerbsfähig zu halten und in der Gunst der Kunden zu profilieren. Auch diese Entwicklung spielt der Ökonomie in der Führung einer sozialen Institution eine gesteigerte Bedeutung zu. (ww/hr)

traktivität für Bewohner und Mitarbeitende. Insofern sind sie auch in hohem Mass von ökonomischer Relevanz. Unethisches Verhalten lohnt sich ökonomisch nur in einem Ein-Runden-Spiel, also dann, wenn man den Gegner nie mehr trifft. Das Pflegeheim ist ein Mehr-Runden-Spiel: Wenn das Heim jemanden verärgert oder enttäuscht, wird das die Einstellung dieser Person zum Heim negativ beeinflussen, und sich auf die nächste Runde, die nächste Begegnung auswirken. Unethisches Verhalten schadet dem Ruf des Heims, und das beeinträchtigt sowohl die Effektivität als auch die Effizienz, was wiederum ein schlechtes Licht auf die Qualität des Managements wirft.

## Spannungen aushalten

Ethik ist ein kritisches Instrument in der Hand der Heimleitung. Es mutet dem Management/der Ökonomie selbstkritische Hinterfragung des Status quo, der eigenen Praxis zu. Und es braucht Zeit – Zeit zur Selbstprüfung und zum Suchen nach Lösungen. Und Zeit ist Geld. Alle drei Aspekte, jener der Selbstkritik wie jener der Zeit und jener der Kosten, können zu Spannungen zwischen Ökonomie und Ethik führen. Aber es ist wichtig, diese Spannungen auszuhalten und zu bearbeiten. Kurzfristig ist das

unter Umständen aufwendig, bringt aber nachhaltigen Erfolg. Denn Ökonomie und Ethik haben gemeinsam die effektive und effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen zu verantworten. «Effektive» Nutzung bedeutet, sicherzustellen, dass die richtigen Ziele erreicht und die angemessenen Dienstleistungen erbracht werden. «Effiziente» Nutzung hat den möglichst haushälterischen Einsatz der Ressourcen bei der Erreichung dieser Ziele im Auge. Eine optimale Erreichung gegebener Ziele setzt notwendigerweise das Miteinander von Ökonomie und Ethik voraus. Im Idealfall stärken sie einander langfristig. ●

## Die Autoren:

Dr. Werner Widmer ist Ökonom und Direktor der Stiftung Diakoniewerk Neumünster – Schweizerische Pflegerinnenschule, Zollikerberg. Er gehört dem Vorstand von Curaviva Schweiz an. Dr. Heinz Rüegger ist Ethiker, Theologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Neumünster, Zollikerberg.