

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen  
**Band:** 46 (1975)  
**Heft:** 4

**Artikel:** "Kostenexplosion" im Heim : Ueberlegungen zum Tagungsthema  
**Autor:** Arm, Hans  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-806453>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.02.2025

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

hungsanstalt Bächtelen, die 1840 eröffnet wurde. Zellweger hat zur Entwicklung des schweizerischen Anstaltswesen durch seine ideelle wie materielle Unterstützung Wesentliches beigetragen. Ueber sein gemeinnütziges Wirken hinaus verdankt ihm die Schweiz das Eidgenössische Zollsystem, das er in seiner Eigenschaft als eidg. Zollinspektor schuf. Für seinen Heimatkanton trug er

alle geschichtlichen Quellen zusammen, die er in einem dreibändigen Werk veröffentlichte, desgleichen verfasste er die «Geschichte des appenzellischen Volkes» bis 1597. Er gründete die «Allgemeine Schweiz. Geschichtsforschende Gesellschaft», deren Präsident er lange war und widmete sich weiteren geschichtlichen Studien auf schweizerischer Ebene.

A. Z.

## «Kostenexplosion» im Heim

Ueberlegungen zum Tagungsthema

von Hans Arm, lic. oec. publ.

Der absolute Betrag der Ausgaben der Heime ist in den letzten Jahren stark angestiegen. Es erstaunt deshalb nicht, dass vielerorts die Frage gestellt wird, ob diese Entwicklung in hemmendem Sinn beeinflusst werden könnte.

Die Hauptursachen sind bekannt. Im Bereich der Heime, wie zum Beispiel im Gesundheitswesen oder anderen Sektoren, machen die Personalkosten den überwiegenden Teil der Gesamtbetriebskosten aus. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich infolge der erhöhten Anforderungen an das Lehr- und Erzieherpersonal eine Anpassung der Saläre aufdrängte. Nebst dieser Reallohnerhöhung und der Ausrichtung des 13. Monatslohnes wurde die zunehmende allgemeine Teuerung durch Leistungen in Form von Zulagen ausgeglichen. Eine weitere Kostensteigerung verursachten die strukturellen Veränderungen von Schul- und Heimbetrieben, die teilweise auch durch ein langjähriges Nachholbedürfnis bedingt waren. Die damit zwangsläufig verbundene Ausdehnung des Mitarbeiterstabes hatte eine erneute Steigerung der Lohnkosten zur Folge.

Um das reale Ausmass der eingetretenen Kostensteigerungen zu erfassen und genaueren Aufschluss über ihre Ursachen zu erhalten, wäre ein Vergleich zwischen einer grösseren Zahl von Heimen in der Gegenwart und im Zeitablauf vonnöten. Aus der Betriebswirtschaftslehre wissen wir aber, dass die Ermittlung von sogenannten Kennziffern oder Richtzahlen ein schwieriges Unterfangen ist. Die Schwierigkeit liegt im Problem der materiellen Vergleichbarkeit von Zahlen, müssen doch die Inhalte der Zahlen ein und derselben Gattung sein. Es liegt auf der Hand, dass ein Vergleich zwischen verschiedenen Heimen schon wegen der heimindividuellen Eigenarten auf grösste Schwierigkeiten stösst. Dies sollte uns allerdings nicht davon abhalten, wenigstens grobe Vergleiche innerhalb von einzelnen Heimkategorien anzustellen. Dazu sind aber einheitliche Rechnungsausweise notwendig.

Der Einfluss der strukturellen Veränderungen und die damit bewirkte einhergehende Zunahme der Zahl der Mitarbeiter muss unseres Erachtens bei der Beurteilung des absoluten Betrages der Heimkosten in Betracht gezogen werden. Wäre die Entwicklung auf dem Heimsektor, die Anpassung an die sich ändernden Bedingungen stetiger erfolgt, so wäre der absolute Betrag zwar nicht kleiner, aber die Steigerungsrate wäre weniger abrupt. Die Vermutung liegt nahe, dass das Ansteigen der Ausgaben dann vermehrt auf die allgemeine Zunahme der Teuerung zurückgeführt werden könnte.

Die Beurteilung der Kostenzunahme sollte aber nicht nur auf den absoluten Beiträgen beruhen. Vielmehr müssen die gestiegenen Kosten mit den verbesserten und erweiterten Leistungen im Bereich der Erziehung in Verbindung gebracht werden. Diese werden aber in der Praxis nicht in beitragsmässigen Einnahmen gemessen, so dass der Oekonom auf das Urteil des Fachmannes angewiesen ist. Wollte man den Erfolg der erzieherischen Leistungen in Geldeinheiten ausdrücken, so wäre eine Normierung unumgänglich. Erst eine solche Bewertung würde ermöglichen, den Ertrag mit dem Aufwand zu vergleichen und zu beurteilen, ob sie in einem vertretbaren Verhältnis zueinander stehen. Diese Normierung, vorausgesetzt, dass sie überhaupt durchführbar ist, könnte der Bedeutung der erzieherischen Leistungen jedoch kaum gerecht werden.

Unabhängig von einer solchen Betrachtungsweise sehen sich aber die Heimleiter immer wieder vor derartige Vergleiche gestellt, sind doch die ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel nicht unerschöpflich. Angesichts der relativ hohen Heimkosten kann das Schlagwort «nur das Neueste ist gut genug» nicht befolgt werden. Vielmehr gilt es, Neuerungen mit den bereits bestehenden Möglichkeiten eines Heimes abzuwägen. Wird dem erwähnten Leitgedanken in einem stark spezialisier-

ten Heim nachgelebt, so kann es zutreffen, dass infolge des Geburtenrückgangs und der damit zusammenhängenden wahrscheinlichen Abnahme oder Verschiebung in der Population des betreffenden Heimes ein grosszügig ausgebauter Dienstleistungsapparat einer immer kleineren Zahl von Kindern und Jugendlichen zur Verfügung steht.

Die Relativierung der absoluten Beiträge der Heimkosten kann aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Steigerung der Ausgaben keine entsprechende Zunahme der herkömmlichen Einnahmen (Kostgelder, Gaben und Schenkungen) gegenübersteht. Die Anzahl der Heime, die ihren Betriebsaufwand über diese Einnahmen finanzieren können, ist verschwindend klein. In fast allen Heimen machen die Kostgelder nur einen kleinen Teil der effektiven Kosten aus. Zudem sind die Gaben und Schenkungen nicht proportional zu den gestiegenen Aufwendungen gewachsen.

Unter dem Druck der allgemein angespannten Finanzlage sind Heime in einzelnen Kantonen neuerdings angewiesen worden, das nach Abzug der Bundesbeiträge verbleibende Restdefizit nach Massgabe der Verpflegungstage auf die einzelnen Kinder aufzuteilen und den Wohnsitzkantonen dieser Kinder in Rechnung zu stellen. Die von den betreffenden Kantonen angestrebte Lastenteilung wird aber nur dann erreicht, wenn alle Kantone

in dieser Art vorgehen. Sofern aber ein Kanton mit seiner Subventionspraxis nicht auf die Herkunft der Kinder achtet und bestrebt ist, im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten und in Berücksichtigung der Bundesbeiträge sowie der finanziellen Lage der Heime durch seinen Beitrag die Betriebsrechnung der Heime ausgeglichen zu gestalten, so erwachsen ihm durch die Inrechnungstellung der Defizitanteile anderer Kantone zusätzliche Lasten. Je nach der kantonalen gesetzlichen Grundlage ist eine Uebernahme der Defizitanteile durch den betroffenen Kanton auch nicht ohne weiteres möglich. Zudem gilt es zu beachten, dass mit der Subventionierung der Heime der Kreis der Subventionsempfänger nicht abgeschlossen ist. Unter Umständen verhindern die für andere Subvenienten geltenden Subventionsbestimmungen, dass das Verfahren der Restdefizitabwälzung übernommen werden kann.

Durch die neue Regelung setzt sich das Kostgeld nun zum einen Teil aus dem herkömmlichen Kostgeld und zum anderen aus dem Restdefizitanteil zusammen. Angenommen, der zweite Teil werde vollumfänglich vom einweisenden Kanton übernommen, so wird er versuchen, auf die Höhe des Betrages Einfluss zu nehmen. Dieser Einfluss wird um so grösser sein, je mehr Kinder von den verschiedenen Einweisungsstellen in dem Heim untergebracht sind. Der Einfluss kann direkt erfolgen, indem die Kostengutsprache mit bestimmten Auflagen verbunden wird, oder indirekt, indem der Kanton auf die einweisende Stelle einwirkt und allenfalls eine Umplazierung ins Auge fasst. Wenn der Restdefizitanteil nicht von der zuständigen kantonalen Instanz übernommen wird, so liegt die Zahlungsverpflichtung vollumfänglich beim Versorger. Je nach der entsprechenden Gestaltung der Subventionspraxis erhält der Versorger einen Teil dieser Kosten in Form von Staatsbeiträgen wieder zurück. Da jedoch den verschiedenen Einweisungen zum Teil verschiedene Gesetze zugrundeliegen, ist es wahrscheinlich, dass die Beiträge für die verschiedenen Unterbringungen ungleich ausfallen. Da sowohl die Kantone als auch die Versorger nicht beliebig hohe Beträge bezahlen können, ist zu erwarten, dass nach anderen gleichwertigen, aber billigeren Möglichkeiten gesucht wird. Eine Folge dieses Vorgehens ist unter Umständen der Rückgang der Belegung in den betreffenden Heimen. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass ein Heim durch seine Einmaligkeit eine Monopolstellung auf dem Heimsektor einnehmen könnte. Doch auch in diesem Fall ist eine ausserbetriebliche Beeinflussung des Kostengefüges möglich.

Die allgemeine Wirtschaftslage sowie die Finanzlage der unterstützenden Stellen widerspiegeln sich im Heimbetrieb. Stellt man die Frage, ob die Entwicklung der Kosten vom Heim her beeinflusst werden können, so muss man sich gleichzeitig fragen, ob auf die Dauer nicht auch eine ausserbetriebliche Beeinflussung stattfinden kann. Diese Ausführungen sollen einige Möglichkeiten andeuten.

**Bildungsdienst SKAV +  
Schule für Heimerziehung Luzern**

## **Erfahrungs- und Fortbildungstagung**

für Heimleiter, Erzieher und Katecheten  
von Kinder- und Jugendheimen:

### **Christliche Erziehung im Heim**

Dauer: Montag, 12. bis Mittwoch, 14. Mai 1975

Ort: Villa Bruchmatt, Luzern

Referenten: Doz. Karl Kirchofer, Luzern  
Doz. Oswald Krienbühl, Zürich u. a.

2 Diskussionsblöcke:  
Christliche Erziehung  
Christliche Erzieher

2 Arbeitsblöcke:  
Meditation mit Jugendlichen  
Beten mit Kindern

Kursgeld Fr. 77.— (SKAV-Mitglieder Fr. 70.—) an  
Schweiz. Kath. Anstalten-Verband, «Tagung B 1975»,  
Luzern, PC 60 - 249.

Unterkunft: Einzerrzimmer und 2 Tage Vollpension in  
der Villa Bruchmatt Fr. 60.—.

Auskunft und Anmeldung (bis 3. Mai 1975): Schweiz.  
Kath. Anstalten-Verband, Bildungsdienst, Zähringer-  
strasse 19, 6003 Luzern, Tel. 041 23 95 57.