

# Lohnwirksame Qualifikation im Heim

Autor(en): **Bärtschi, Christian / Eisenring, Markus / Vogel, Urs**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA**

Band (Jahr): **64 (1993)**

Heft 3

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-811304>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Lohnwirksame Qualifikation im Heim

«Mitarbeiter-Beurteilung in sozialen Institutionen», «Leistungslohn im Heim» oder «Lohnwirksame Qualifikation von SozialpädagogInnen» sind Überschriften, die, meist mit einem Fragezeichen abgeschlossen, allen LeserInnen schon begegnet sein dürften. Die Kommission Heimerziehung des VSA hat sich in den letzten beiden Jahren ebenfalls mit diesem Thema befasst. Anfänglich stand das «Wie» einer Qualifikation im Vordergrund, und man war sich schnell darüber einig, dass die Arbeit der SozialpädagogInnen im Heim regelmässig beurteilt werden sollte; Differenzen brachen hingegen bei der Frage nach der Lohnwirksamkeit einer solchen Qualifikation auf. Mittlerweile hat sich der finanzpolitische Rahmen für die Arbeit in den Heimen und anderswo massiv verändert. Dort, wo kurz vor dem Zuschneiden der Spar-Guillotine mit einer Besoldungs-Revision Leistungslohnstufen über dem bisherigen Lohn-Gefüge eingeführt wurden (zum Beispiel im Kanton Zürich), zeigt sich heute, dass das neue System nicht mehr finanzierbar ist. Ausserordentliche Beförderungen aufgrund von ausserordentlichen Leistungen können wegen Geldmangels nicht vorgenommen werden, und damit entfällt in den kantonalen Betrieben und auch in den sich am Kanton orientierenden Heimen das eine Standbein des Leistungslohnes.

Die Diskussion über eine lohnwirksame Mitarbeiter-Beurteilung ist aber auch auf dem Hintergrund gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen um einiges brisanter geworden. Mit Formulierungen wie «Effizienz-Steigerung beim Staat» oder «Leistungslohn auch bei Beamten» meinen PolitikerInnen, die sich für die sogenannte De-Regulierung stark machen, nichts anderes als Stellen-, Lohn- und Angebots-Abbau gerade im Sozialbereich. Solche Begriffe verschleiern den aktuell laufenden und unsere Arbeit massiv gefährdenden Versuch, eine Ent-Solidarisierung zwischen den Stärkeren und den Schwächeren der Gesellschaft zu bewerkstelligen und dadurch die Staatsquote zugunsten von Unternehmens- und Kapitalgewinnen zu senken.

Die Kommission Heimerziehung möchte sich in keiner Art und Weise zum Vehikel dieses Prozesses machen lassen. Sie verzichtet auch darauf, den vielen bereits entwickelten Auswertungs-Verfahren ein weiteres hinzuzufügen. Die Diskussion zum Thema soll mit einem offenen Ende abgeschlossen und im Fachblatt vorgestellt werden, nämlich mit Beiträgen von 2 Mitgliedern der Kommission, die durchaus im Sinne von alternativen Sichtweisen zu verstehen sind. Wir bitten die LeserInnen, sich selber eine Meinung zu bilden und sind gerne bereit, Zuschriften in einem der folgenden Fachblätter zu veröffentlichen.

*Markus Eisenring, Präsident der VSA-Kommission Heimerziehung*

*Christian Bärtschi*

## Lohnwirksame Qualifikation im Heim?

**Motto: Wer andere bewertet, bewertet zur Hälfte sich selber . . .**

(Prof. Dr. W. Züblin, Kinderpsychiater)

### Messen, zählen, wägen . . .

«Messen, was messbar ist, und was nicht messbar ist, messbar machen . . .» – so lautete die Maxime zu Beginn der Neuzeit. Sie wird Galileo Galilei zugeschrieben, der, in unseren Tagen endlich von der katholischen Kirche rehabilitiert, als einer der Väter der modernen Naturwissenschaft gilt, die es vor allem im 19. und 20. Jahrhundert «herrlich weit» gebracht hat. Nun ist es ja zweifellos so, dass man zwar sehr wohl Quantitäten messen bzw. zählen und wägen kann. Versucht man aber, Qualitatives, das heisst Lebendiges zu erfassen, so muss man es – im Sinne Galileis – zuerst «messbar machen», das heisst quantifizieren. Wo wir uns aber im Bereich des Lebendigen bewegen, bedeutet jede Reduktion auf den bloss kausalquantitativen Aspekt einen Verlust. «Jeder Versuch, die heutige rein quantitative Wissenschaft zum Weltbild zu machen, muss zu einer Unterdrückung des Menschen führen» (W. Heitler). Bewegen wir uns, wenn wir die sog. «Leistungskomponente» als Gehaltskriterium in die Löhne der im Praxisfeld «Heim» Arbeitenden einbauen, nicht in dieser Richtung?

### Ist Arbeit mit Menschen quantifizierbar?

Das Prinzip der «lohnwirksamen Qualifikation» geht von der Voraussetzung aus, Erziehungsarbeit sei, wie jede (?) andere Arbeit auch, messbar.

Eine bestimmte Arbeitsleistung kann ich am Produkt bzw. am Resultat messen. In der Erziehungsarbeit gibt es aber, wie wir alle wissen, kaum kurzfristige Resultate. Ja selbst Begriffe wie «Erfolg» oder «Misserfolg» sind relativ: Was heute als Erfolg aussieht, kann sich morgen als Misserfolg herausstellen und umge-

kehrt. Erfolge lassen sich auch nicht erzwingen, der erzieherische Einsatz kann noch so gross sein.

Auch der Begriff der «Leistung» erhält im Erziehungszusammenhang eine ganz bestimmte Färbung. Um auf diesem Feld eine Leistung zu erbringen, setze ich mich selber als Instrument ein. Mein «Mensch-Sein» entscheidet schliesslich über die Güte meiner erzieherischen Leistung . . . Kann, soll, darf man Menschsein benoten?

Als Erziehende haben wir es mit Qualitativem, das heisst mit Lebendigem zu tun. Ich stehe dabei in einem lebendigen («systemischen») Zusammenhang. Reisse ich ein Einzelement, zum Beispiel eine individuelle Leistung, aus diesem Zusammenhang, störe bzw. zerstöre ich das Ganze.

### Die moderne Leistungsgesellschaft und ihre Prinzipien – oder: Wer bezahlt die Zeche?

*Ein einseitiges Leistungsdenken charakterisiert unsere westliche Welt. Der Mensch wird an seiner Leistung gemessen. Der Tüchtige hat Erfolg, ihm steht die Welt bzw. die Karriere offen. Der also Vorwärtstrebende räumt alles auf die Seite, was ihn hindern könnte, sein Ziel zu erreichen. Er wird der Gefahr einer gewissen Rücksichtslosigkeit kaum entgehen. Ist ein solcher Mensch zum Beispiel noch teamfähig?*

*Meine Leistung, auch die erzieherische, wird also in eine Notenskala umgesetzt. Natürlich will ich – das Schülersein sitzt mir ja noch tief im Nacken – möglichst gute Noten. Ich nehme es also in Gottes Namen auf mich, lebenslang von jemandem benotet zu werden . . . Will ich das wirklich? Schleppen nicht unzählige Erwachsene lebenslang alpträumartige Erinnerungen an die eigene Schulzeit mit diesem ständigen Notendruck mit sich herum? Brauche ich wirklich als Erwachsener den lebenslangen Notendruck, um etwas Anständiges zu leisten? Das moderne Postulat des «lebenslangen Lernens» pervertiert in geradezu grotesker Weise in ein «lebenslanges Benotetwerden», verbunden mit wirtschaftlichen Konsequenzen. Mir scheint das entmündigend und entwürdigend.*

Wir alle wissen aber auch, dass die moderne Leistungsgesellschaft noch andere Schattenseiten hat. *So haben wir es in unseren Institutionen vorwiegend mit Opfern dieser Leistungsgesellschaft zu tun*, mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen, welche dem enormen Leistungsdruck unserer «normalen» Gesellschaft aus sehr unterschiedlichen Gründen nicht gerecht werden konnten und deshalb an den Rand gedrängt wurden. Dass nun der gleiche Staat, der finanziell ja mehrheitlich für diese Bevölkerungsgruppe aufkommen muss und bezüglich der hohen Sozialforderungen immer mehr unter Druck gerät, ein lohnwirksames Leistungsprinzip zusätzlich fördern bzw. selber anwenden will, ist schwer einzusehen. Eigentlich sollte man davon ausgehen können, dass heute auf allen Ebenen der Gedanke des egoistischen Einzelstrebens zugunsten des Zusammenarbeitens, der Teamarbeit überwunden worden ist. Das anvisierte Leistungskomponenten-Modell mutet wie ein Rückfall in Gotthelf'sche Zeiten an (s. «Leiden und Freuden eines Schulmeisters», 1. Kap.) und unterstützt Entwicklungen, die mit dem (staatlichen) Sozialnetz dann wieder aufzufangen sind.

### Leistung und Lohn – Darwin und die Verhaltenspsychologie lassen grüssen . . .

Das Modell einer lohnwirksamen Mitarbeiter-Qualifikation geht davon aus, dass der Mensch besser arbeitet, bessere Leistungen erbringt, wenn er dafür mehr Geld erhält. *Um diese Leistung unentwegt zu steigern, braucht es einen wirksamen Stimulans*. Dieser heisst in unserem Fall: mehr verdienen, mehr Lohn. Offenbar setzen die Verfechter der «lohnwirksamen Leistungskomponente» auf den direkten Zusammenhang zwischen Leistung und Lohn. Letztlich geht man von der (unbewiesenen) Annahme aus, jeder Mensch sei im Prinzip käuflich bzw. lasse sich durch geschickte gewählte und systematisch eingesetzte Verstärker konditionieren (= dressieren): mehr Leistung, mehr Lohn; mehr Lohn, mehr Leistung.

Selbstverständlich stelle ich keinen Moment in Abrede, dass jeder Mensch legitime Bedürfnisse hat, die sich nur bei angemessener Entlohnung befriedigen lassen. Jeder Mensch soll sich von «seiner Hände Werk» ernähren können – und zwar leiblich, seelisch und geistig. Ich meine auch nicht, es sollte in erster Linie am Lohn gespart werden . . . Andererseits können wir aber gerade aus der Geschichte der Heimerziehung etwas in unserem Zusammenhang Bedeutungsvolles lernen. Heime, die in ihrer Mehrzahl aus privaten oder kirchlich-religiösen Initiativen gegründet worden waren, und Freie Schulen (in Bern zum Beispiel der «Muristalden») mussten jahrzehntelang ums Überleben kämpfen. Die Löhne waren niedrig, niedriger jedenfalls als diejenigen an staatlichen Institutionen. Wagt jemand zu behaupten, die Arbeit bzw. Leistung der staatsunabhängigen Institutionen sei deshalb von geringerer Qualität gewesen? Das Gegenteil ist doch wohl eher der Fall . . .

*Mehr Lohn fördert also nicht automatisch eine bessere Leistung*. Es ist dies ein moderner Irrtum – schon fast ein Mythos –, dem ein einseitiges wirtschaftsdarwinistisches Denken zugrunde liegt.

### Erziehungsarbeit ist Teamarbeit

In der Erziehungsarbeit im Praxisfeld «Heim» scheint mir die Problematik der lohnwirksamen Qualifikation am augenfälligsten. In unseren Institutionen, in denen es vorwiegend um wirkliche Team-Arbeit geht und die sich zum Teil (noch – oder wieder?) als Lebensgemeinschaften verstehen, ist ein einseitiges und lebenslanges Konkurrenzdenken alles andere als förderlich. Es pflanzt gegenseitiges Misstrauen, grenzt aus und verleitet zu Liebedienerei und Gleichschaltung – Elemente, die unseren Auftrag unnötig erschweren und das zwischenmenschliche Verhältnis stören. Es widerspricht den vorwiegend pädagogisch-therapeutischen Prinzipien unserer Arbeit, wenn ihre Motive in einem ständigen Lohnreiz liegen.

*Team-Arbeit setzt gegenseitiges Vertrauen voraus*. Erzieherische Leistungen lassen sich kaum bzw. nur ungenügend objektiv quantifizieren (s. Motto). Erzieherische Arbeit ist meist nicht Einzelarbeit. Das Miteinander steht im Vordergrund. Profilierungsgelüste von einzelnen sind hier fehl am Platz.

### Charakterisieren, statt Qualifizieren

Um nicht missverstanden zu werden: *Ich wende mich in keiner Weise gegen systematisch durchgeführte Mitarbeitergespräche, im Gegenteil. Sie dienen der immer wieder notwendigen Standortbestimmung*. Ich habe ein Recht zu wissen, wo ich stehe, wie ich von den anderen gesehen werde, aber auch: wie ich die anderen sehe. Selbstverständlich werden auch die leitenden Mitarbeiter in diesen Prozess einbezogen.

*Es geht dabei aber weniger um ein Qualifizieren als um ein Charakterisieren. Qualifizieren heisst: aus einem strukturellen Gefälle heraus Noten erteilen. Charakterisieren aber bedeutet: gegenseitige Analyse des Ist-Zustandes*. Dies eröffnet neue Möglichkeiten und Perspektiven. Charakterisieren kann einen Prozess in Gang setzen, einen Prozess der bewussten Arbeit an sich selber – unabhängig von allen gehaltswirksamen Folgeerscheinungen.

\*

Ich meine: Letztlich ist die Frage, um die es hier geht, auf dieser Ebene unentscheidbar, denn sie hängt eng zusammen mit dem Menschenbild, von dem ich ausgehe. In diesem Sinne möchte ich mit einem Goethe-Zitat schliessen: *«Wenn wir die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter; wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.»*

Urs Vogel

### Lohnwirksame Qualifikation im Heim

Nach elf Jahren sozialpädagogischer Arbeit und drei Arbeitgeber wurde meine Leistung 1991 zum ersten Mal in einem Gespräch und schriftlich qualifiziert. Wohlverstanden: Es fanden bis dahin weder Probezeit-, regelmässige Mitarbeiter- noch Austritts- oder andere Beurteilungsgespräche statt. In dieser Zeit habe ich regelmässig, meist wöchentlich die Arbeit der Praktikantin (nachfolgend sei die männliche Form stets eingeschlossen) reflektiert und damit qualifiziert.

Dieses Fallbeispiel ist leider symptomatisch für sozialpädagogische Institutionen zumindest bis zu den 90er Jahren: Das grosse Schlagwort Feedback hat scheinbar nur für Praktikantinnen verbindlichen Charakter, welche auftragsgemäss regelmässig, nach ihrem Schulabschluss aber nur noch bei mangelhaften Leistungen durch Intervention oder gar Kündigung bzw. generell mit dem Abschlusszeugnis qualifiziert werden. – Ist das so?

Nein, durchaus nicht: *Qualifikationen werden in jedem zwischenmenschlichen Kontakt, insbesondere im Arbeitsverhältnis von Kolleginnen und Vorgesetzten permanent vorgenommen*. Vor jeglichem Lob und Tadel, Entscheid für oder gegen Besuche von Weiter-/Fortbildungsangeboten, Arbeitszeugnis usw. steht eine Qualifikation. Diese wird aber der Mitarbeiterin aus falscher Scheu während ihrer Anstellung meist vorenthalten.

### Qualifikation als Basis und Folge

Vor allem in der heutigen Zeit, wo Stellen nicht mehr einfach besetzt werden können, die Personalrekrutierung zusehens schwieriger

ger und eine Neubesetzung teurer werden und die knappen Finanzressourcen belasten (je Stellenwechsel sind bekanntlich mit direkten und vor allem indirekten Kosten in der Höhe von nahezu einem Jahreslöhne zu rechnen), erscheint es nicht einsichtig, weshalb dem innerbetrieblichen Kräftepotential (Human Resources) nicht intensiver und **autopoietisch** Beachtung geschenkt wird. Betreuung und Schulung des Personals als zwei der drei Standbeine jeglicher Personalentwicklung sind als deren Basis und Folge auch in sozialpädagogischen Einrichtungen zur Stabilität endlich mit dem dritten Bein Qualifikation abzustützen.

Aber auch jeder Mitarbeiterin ist es bzw. sollte es ein Anliegen sein, fortwährend bzw. jährlich zu erfahren, wie ihre Leistung erkannt und beurteilt wird. Es kann nicht in ihrem Interesse sein, diese Beurteilung erst im (für ihre Zukunft evtl. wichtigen) Abschlusszeugnis zu erfahren.

### Qualifikationsgespräch

*Qualifikationen beurteilen die Leistung, welche nach Dr. Walter Böckmann (Unternehmensberater für Personalwesen in Bielefeld) nicht das angestrebte Erreichen eines fremdgesetzten Zieles ist, sondern der spontane Einsatz aller kreativen Kräfte zur individuellen Sinnverwirklichung in der Arbeit.* Qualifikationen wirken dabei *verständlich und motivierend*, erhalten aber nur Sinn, wenn sie *nicht unverbindlich und geheim bleiben*, sondern erläutert und damit gegenseitig kontrollierbar werden. Es ist deshalb von Bedeutung, dass eine Qualifikation

- ausreichend früh angekündigt wird, so dass sich beide Parteien vorbereiten können;
- sich (ob mit oder ohne Formular) am Leitbild der Institution und der Stellenbeschreibung der Mitarbeiterin orientiert, damit nur beurteilt wird, was deklariert ist;
- nicht alles und jedes bzw. nur beurteilen kann, was möglich ist, wozu auch durchaus zu stehen ist;
- als offenes Gespräch wichtiger ist, als zur Benotung;
- (aufgrund vergangenem Verhalten) der Zukunft Priorität gibt;
- sowohl **top town** als auch **bottom up** mit gleicher Verbindlichkeit erfolgt, also beide gefordert werden, und die Mitarbeiterin auch die Leiterin in den sie tangierenden Aspekten qualifiziert; oder innerhalb des Teams erfolgt, denn direkt betroffene Kolleginnen erkennen Leistungen besser, dabei aber intensiv von Supervision begleitet werden;
- erst als Gesprächsresultat schriftlich festgehalten und von beiden unterzeichnet wird;
- vertraulich ist und schriftliche Beurteilungen nur den beiden Parteien zugänglich, bei Austritt von Leiterin (Zwischenzeugnis) oder Mitarbeiterin (Abschlusszeugnis) auszuhändigen oder zu vernichten sind (Datenschutz).

Ebenso wichtig ist aber auch das Verständnis, dass mit einer Qualifikation nicht die Quadratur des Kreises zu versuchen ist: *Eine Qualifikation ist keine Quantifikation, keine objektive Messung, sondern stets eine subjektive Beurteilung mit den entsprechenden Konsequenzen und eben deshalb vertraulich zu behandeln.* Das Abschlusszeugnis soll auf den Qualifikationen basieren, ist zwar genauso subjektiv, aber keineswegs mehr vertraulich.

### Qualifikation und Lohn

Obwohl Qualifikationen bzw. regelmässige Mitarbeitergespräche zwar bis anhin in der Heimlandschaft stiefmütterlich behandelt werden, ist deren Dringlichkeit für eine effiziente Personalentwicklung mittlerweile von Vorgesetzten wie Mitarbeiterinnen erkannt worden. Sobald Qualifikationen jedoch lohnwirksam werden sollen, scheiden sich die Geister kämpferisch.

Leistungsbeurteilungen im sozialpädagogischen Bereich sind zwar nicht einfach, entsprechende Kriterien nicht anerkannt. *Messen (sic!) wir uns aber nicht selbst permanent an den anderen, auch und besonders innerhalb eines Teams?* Weshalb sollen ausschliesslich Alter und implizit Erfahrung (wie bis anhin) Grundlage für Lohnprogression sein? Muss es für eine tüchtige und engagierte Sozialpädagogin nicht demotivierend sein, wenn die uninteressierte Kollegin ihre «Zeit absitzt», aber mit gleicher Ausbildung und Erfahrung dasselbe verdient? Wird damit eine offene Teamarbeit nicht unterschwellig sabotiert und Mißstimmung gesät?

Solche «sozialistische» Einstellungen der Heime zu ihren Mitarbeiterinnen setzen Idealismus als einzigen Leistungsanreiz voraus; Sozialismus und Idealismus sind aber (leider?) vergangene Werte.

Auch die Heime haben die alte Führungsweisheit introvertiert, das Positive zu verstärken, Negatives zu korrigieren. Es besteht aber noch immer die falsche Scheu, dies nicht nur bei den Klienten, welche wie selbstverständlich seit jeher mit Belohnung und Sanktion letztendlich als käuflich betrachtet werden, sondern auch bei den Mitarbeiterinnen (Leitung eingeschlossen) wirken zu lassen. Damit verniedlichen oder ignorieren die Heime die Mitarbeiterinnen als Produkt deren Kindheit und Erziehung und verspielen sich zudem marktwichtige Chancen:

Jede Mitarbeiterin weiss oder wird schnell erfahren, wie gut (oder nicht) und was sie damit wert ist. Wenn eine gute Mitarbeiterin die gebührende (nicht nur, aber,) auch **pekuniäre** Wertschätzung nicht im einen Heim erhalten kann, wird sie auf die Suche danach gehen und die Stelle wechseln. Sie wird dort stellentreu verbleiben, wo die Wertschätzung ihr und ihrer Leistung entspricht. *Daraus lässt sich folgern, dass ein Heim nicht nur jene Mitarbeiterinnen hat, welche es verdient, sondern ebenso jene, welche es verdienen lässt.*

Als Modell wäre vielleicht diskutabel, die Mitarbeiterinnen gemäss Ausbildung und Funktion in Lohnklassen einzuteilen, deren Stufenprogression aber nicht (mehr) durch Alter und Erfahrung, sondern Weiterbildung und Engagement erfolgt. Den Grundsatz der Verstärkung beachtend müsste gelten:

- anhaltend durchschnittliche Leistung ist ungenügend;
- anhaltend gute Leistung wird erwartet;
- anhaltend sehr gute Leistung wird belohnt.

Dies würde wiederum bedeuten, dass mit Fort-/Weiterbildung die Funktion und damit Lohnklasse gewechselt werden kann, womit die Lohnspirale Begründung erhielte.

### Von der Dienstleistung zur Dienstleistung

Sicher, Qualifikationen im sozialpädagogischen Bereich sind nicht ausgereift, Auswirkungen auf die Teamarbeit und Modifikationen unbestimmt. Aber auch und gerade in der sozialpädagogischen Arbeit bringt uns die Angst vor dem Unbekannten nicht weiter. Wieso soll hier die Arbeit mit Menschen nicht qualifizierbar sein, wenn Führungspersonen der Wirtschaft ebenso ausschliesslich mit Menschen arbeiten und seit langem beurteilt werden? Wollen die Heime weiterhin «*heile Welt spielen*», für welche sie die Klienten nicht vorbereiten sollen? Ist die Personalknappheit nicht auch symptomatisch für einen andauernden Konservatismus und Defätismus der Heime?

*Es ist wohl vielmehr an der Zeit, dass sich die Heime nicht mehr als soziale Einrichtungen, sondern als solche verstehen, welche soziale Leistungen verkaufen; es gilt zu erkennen und zu entdecken, dass Heime sich den Idealismus nicht mehr leisten können, und in der aktuell angespannten Markt- und Finanzlage eine Gewichtsverschiebung von der Dienstleistung zur Dienstleistung angezeigt und gefragt ist.*