Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 64 (1993)
Heft: 11

Artikel: Wirtschaftlich geführte Heime - Nutzen für alle
Autor: Egli, Walter
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-811497

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: 16.07.2025

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

Wirtschaftlich geführte Heime – Nutzen für alle

Referat von Walter Egli an der VAAE-Herbstversammlung vom 11. September 1993 in Lenzburg

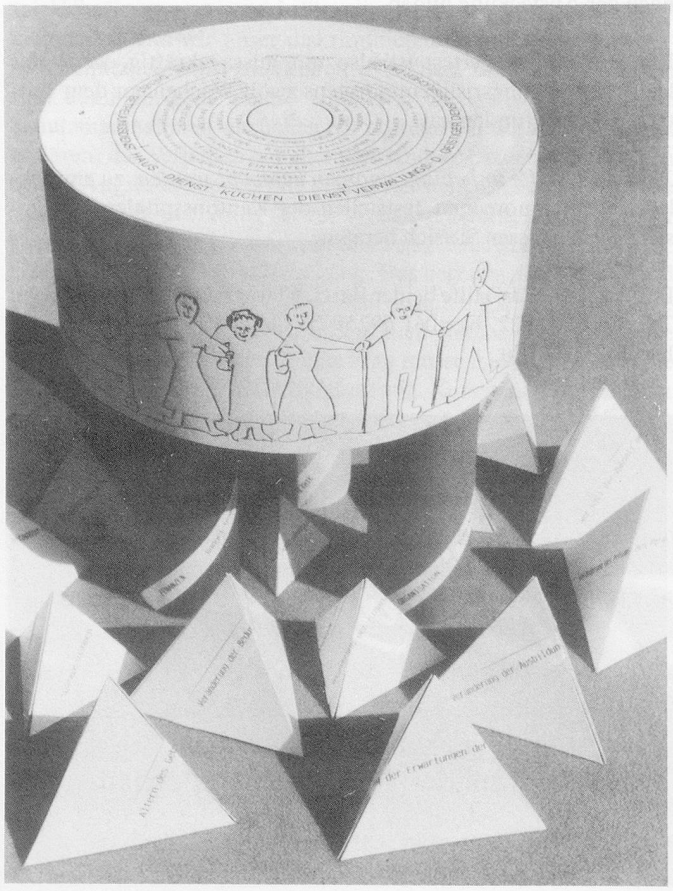
(gekürzte Wiedergabe)

Die Wirtschaftlichkeit eines Altersheimes kann nur im Kontext der ganzen Aufgabe betrachtet werden. Ein Modell soll dabei helfen, die wichtigsten Teilaspekte genauer betrachten zu können, ohne das Ganze aus den Augen zu verlieren. Wie bei einem alten Walliser Speicher umfasst dieses Modell das unebene Baugelände, die festen Stützen oder Säulen sowie das Haus. Das Modell ist ein reines *Gedanken-Modell.* Es soll Anreize geben zu einem bewussten *Denken,* je in den verschiedenen Bereichen.

Das Heim-Modell

Das Baugelände zeigt die verschiedenen Einflüsse und Forderungen, denen das Heim standhalten muss. Viele spitze Gedanken wirken auf das Heim und seine Wirtschaftlichkeit ein:

- Die Betagten verändern sich (Lebensverlängerung – Alterserscheinungen, Pluralismus – Individualismus, Aktivierung – Betreuung – Pflege – Sterbebegleitung).
- Die Mitarbeitenden verändern sich (Ausbildungsgrenzen – Weiterbildung, Teamarbeit – Streben nach Leiten, Arbeit – Freizeit, Verantwortung – Job.
- Mitarbeitende Senioren und Angehörige eröffnen neue Varianten.
- Das Gebäude unterliegt trotz den modernen Baumethoden einer Alterung.



- Neue technische Möglichkeiten bieten Erleichterungen, aber kosten viel.
- Variable Gestaltungs- und Schmückungsmöglichkeiten wollen genutzt sein.
- Die heutige Finanzknappheit bedingt Sparmassnahmen, ermöglicht Chancen.
- Wird der zunehmende Aufwand in Zukunft noch zu bewältigen sein?

Drei feste Säulen geben dem Alterspflegeheim auf dem zerklüfteten Boden der verschiedenen Einflüsse einen guten Halt:

1. FINANZEN – Das Budget-bewusste Denken
2. ETHIK – Das Menschenrecht-bewusste Denken
3. ORGANISATION – Das Führungs-bewusste Denken

Die drei Säulen zeigen drei Bereiche, die sich gegenseitig ergänzen. Die drei entsprechenden Denkformen wollen im alltäglichen Geschehen mitberücksichtigt und gelebt werden.

1. Säule: FINANZEN – Das Budget-bewusste Denken

Die wichtigsten Instrumente der finanziellen Seite des Heimes sind das **Budgetieren** und das **Umsetzen des Budgets.** Wohl gehört zum Budgetieren auch Spürsinn, Intuition, Geschenk oder wie wir das nennen wollen. Budgetieren meint aber zentral, die verschiedenen Einflüsse möglichst genau in den Griff zu nehmen und Übersicht zu bewahren.

Es lohnt sich, beim Budgetieren des **Aufwandes** den Hauptposten, die Lohnsumme, möglichst genau in einzelnen Schritten zu ermitteln:

Als Grundlage dient das **Erfassen der Bedürfnisse** der Betagten (1. Schritt) in den einzelnen Dienstbereichen, zum Beispiel nach den Vorschlägen des BAK. Wichtig scheint mir, dass die Bedürfnisse in einer Masseinheit (Minuten) erfasst werden, die es erlaubt, diese in effektive Arbeitszeit der Mitarbeitenden umzusetzen.

Im Verlaufe der Jahre ergeben sich **Erfahrungszahlen** (2. Schritt) für das Heim, die einerseits ein wertvolles Hilfsmittel sind für das Budgetieren, anderseits wichtige Hinweise geben über Veränderungen des Heimes. Diese langsame Weiterentwicklung des Heimes soll im Budget ihren Niederschlag finden. Bei Vergleichen mit anderen Heimen ist neben dem Parameter 1, der Heimgrösse, und Paramter 2, der Betreuungs- und Pflegebedürftigkeit, auch die allfällig unterschiedliche Abgrenzung zwischen den einzelnen Diensten zu berücksichtigen.

Der Aufwand in Erfahrungszahlen

Ein wichtiger 3. Schritt des Budgetierens ist die **Arbeitsplanung,** die aufgrund der für das Budgetjahr zu erwartenden Bedürfnisse für die einzelnen Dienstbereiche vorgezogen wird. Die Bereiche nach Parameter 1 (Leitung, Hausdienst, Küchendienst) können nach Einsatz-, beziehungsweise Reinigungsplänen genau erfasst

	Heimleitung	Hausdienst	Küchendienst	Betreuungsdienst	Pflegedienst
Parameter 1:	**Heimgrösse**				
	Der Aufwand pro Aufenthaltstag kann mit Rationalisierungsmassnahmen in gewissen Bereichen gesenkt werden.				
40 Betagte	15'	55'	32'		
60 Betagte	12'	47'	26'		
80 Betagte	10'	42'	23'		
100 Betagte	9'	39'	21'		
120 Betagte	8,6'	37'	19'		
Parameter 2:	**Betreuungs- und Pflegebedürftigkeit**				
	Der Aufwand pro Aufenthaltstag ist direkt abhängig vom Grad der Hilfsbedürftigkeit der Patienten.				
Beispiel:					
20 Betagte				5'	20'
20 Betagte				15'	80'
20 Betagte				30'	180'
60 Betagte im Mittel				17'	93'

werden. Die Bereiche nach Parameter 2 (Betreuung und Pflege) können nach den zu erwartenden Bedürfnissen im Detail ermittelt werden. In einem 4. Schritt wird der **Zeitaufwand für das Folgejahr** aus den Erfahrungszahlen und der Arbeitsplanung unter Berücksichtigung allfälliger weiterer Einflüsse seriös festgelegt.

Der 5. Schritt ergibt aus dem Umlegen der Zeitaufwand-Annahme auf die Möglichkeiten der einzelnen Mitarbeitenden den **Soll-Stellenplan.**

In einem 6. Schritt ergibt sich aus den Stundenzahlen der einzelnen Personalstellen und dem individuellen Lohn die gesamte **Lohnsumme.**

Auf das Budgetieren der übrigen Aufwandposten muss wohl nicht eingegangen werden.

Das Budgetieren des **Ertrages** ergibt sich aus den für das Folgejahr angenommenen Bedürfnissen der Betagten. Richtiger gesagt, können analog zum Budget des öffentlichen Rechnungswesens, das das Ermitteln des Steuersatzes bezweckt, die zur Deckung des Aufwandes erforderlichen Taxen mit einem seriösen Budget errechnet werden. Es empfiehlt sich, neben dem ersten Grundsatz, wonach die Taxen einen selbsttragenden Betrieb ermöglichen sollen, auch einen zweiten Grundsatz zu berücksichtigen, der dem Heim die Aufgabe überträgt, dafür zu sorgen, dass die Kosten von den einzelnen Betagten auch getragen werden können.

Mit dem sorgfältigen **Budgetieren** ist die erste Säule gut in dem unebenen Boden verankert. Sie wird eine grosse Last des Heimes tragen können, sofern dem **Umsetzen des Budgets** im Verlauf des Jahres die nötige Aufmerksamkeit geschenkt wird durch **Budgetbewusstes Denken** in allen Bereichen und Aufgaben, von der Arbeitsplanung bis zum ganz persönlichen Tun. An der Tragfähigkeit dieser ersten Säule ist nicht nur die Trägerschaft interessiert. Die Mitarbeitenden und auch die Betagten vergewissern sich gerne, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, von der Stabilität dieses Fundamentes.

2. Säule: ETHIK – Das Menschenrecht-bewusste Denken

In keiner anderen Lebensform leben so viele Menschen über so lange Zeit so nahe beieinander wie in unseren Heimen. Es ist mir ein Anliegen, dass wir gerade auch im Sorgen um die Finanzierung und die Bewältigung der immer noch zunehmenden Aufgabe die Säule der Ethik nicht vergessen.

Noch vor wenigen Jahren sind in unseren Heimen neue Stellen oder auch Räume geschaffen worden, um mit besonderen Therapien dem Anliegen der Ethik gerecht zu werden. Ich meine, dass wir heute nicht nur aus finanziellen Überlegungen heraus tiefer graben müssen. Wir kennen die Klagen des Personals: «Wir sollten mehr Zeit haben, um uns mit den Betagten abgeben zu können.» Geht es wirklich um mehr Zeit oder Stellen oder Räume? Ich kann im Rahmen dieses Referates nur kurz auf die Ethik in den Heimen eingehen. Die moderne Anthropologie macht uns bewusst, dass der Mensch ergänzungsbedürftig und wandelbar ist. **Ergänzungsbedürftigkeit** meint das, dass der Mensch auf Anrede, auf Zuwendung angewiesen ist, und dass er die Möglichkeit hat, solche Zuwendung zu beantworten. Es geht dabei nicht um mehr Zeit, sondern um das ganzheitliche «Für-andere-da-Sein». **Wandelbarkeit** meint das, dass der Mensch nie abschliessend bestimmt werden kann. Wir können in unseren Heimen nicht eine heile Welt schaffen. Aber wir können uns dafür einsetzen, dass jeder einzelne in Würde seinen je eigenen Platz hat, dass niemand ausgegrenzt wird. Es geht um ein liebendes «Auf-einander-Hören» und «Für-andere-da-Sein». Diese Haltung wirkt sich aus bis in die Wirtschaftlichkeit der Heime. Momentan scheint es, dass sogar auch Finanzierungsfragen zu einem Bruch mit dem bisherigen Recht auf Leben verleiten. Wir hatten gemeint, mit dem 2. Weltkrieg sei die Gefahr der Euthanasie überwunden. Heute wird bereits über das Lebensrecht eines behinderten Kindes verhandelt, oder über das Lebensrecht von hochbetagten, «dementen» Mitmenschen. Wohin führt diese Entwicklung? Ich möchte Mut machen zu einem **Menschenrecht-bewussten-Denken,** konkret für Mitmenschen einzustehen, seien sie noch so behindert. Diese zweite Säule wird dem Heim sicheren Halt geben.

3. Säule: ORGANISATION – Das Führungs-bewusste Denken

Die Bedeutung dieser dritten Säule des Heimes ist allgemein anerkannt. Die Führung ist uns jedoch so persönlich nahe, dass wir der Gefahr einer Betriebs-Blindheit ausgesetzt sind. Das moderne Team-based-Management ist im Heimwesen wohl schon länger eingeführt als in der Industrie. Aber weit herum hat man vergessen, dass jeder Organisationsstil doch etwas mit Führung zu tun hat. Mit der Formulierung «wirtschaftlich **geführte** Heime» hat der Tagungsleiter betont, dass dem Heim mit der Führung ein wichtiges Instrument zur Ermöglichung der Wirtschaftlichkeit gegeben ist.

Zu einer guten Führung gehören auf jeder Ebene unter anderem:

- klare Strukturen, so gestaltet, dass sie Leben ermöglichen;
- eine begrenzte Anzahl von Stufen, um nicht kopflastig zu werden;
- klare Kompetenzen, so abgestuft, dass jeder einzelne gefordert, aber nicht überfordert wird in seiner Verantwortung;
- die richtige Person am richtigen Ort eingesetzt;
- rücksichtsvolles Aufeinander-Hören und Miteinander-Reden;
- offene Orientierungspolitik auf Gegenseitigkeit unter Kader, Personal und Bewohnern, die jeden einzelnen miteinschliesst;
- wahre Mitgestaltungsmöglichkeit für alle, die Rücksicht nimmt auf die verschiedenen Möglichkeiten und Fähigkeiten der einzelnen;
- laufende Weiterbildung in allen Bereichen.

Der Entscheidungsfindung in der Führung ist besondere Beachtung zu schenken. Schon relativ kleine Entscheidungen tangieren die Interessen von verschiedenen Kreisen. Das «Drei-Rapporte-System» ist von Prof. Renn in Zusammenarbeit mit der ETH kürzlich weiter ausgebaut worden.

Eine durchdachte Organisation und ein weises, führungs-bewusstes Denken wird dem wirtschaftlich geführten Heim eine wichtige dritte Säule sein.

Das Heim – Ein Rundbau

Das symbolisch als Rundbau gedachte Heim steht auf den drei festen Säulen in dem unebenen Boden der vielen Einflüsse. Dieser Baukörper als Denkform zeigt den einzelnen Menschen und auch die ganze Gemeinschaft des Heimes als in sich geschlossen, rund, und doch ausgerichtet, offen, weil nie abschliessend fixierbar. Der selbständige Mensch ist fähig, alle seine Bedürfnisse selber abzudecken. Im Alterspflegeheim erfährt jeder das Abgeben von Selbständigkeiten. Es ist ein weiter Weg vom Üben über das Sichhelfen-Lassen bis zur vollen Hilflosigkeit (= dynamische Schau). Für jeden Menschen kann zu einem bestimmten Zeitpunkt angegeben werden, in welchen Lebensbereichen er noch selbständig ist, beziehungsweise einer Förderung oder Aktivierung bedarf, und in welchen Lebensbereichen er unselbständig ist, beziehungsweise eines stellvertretenden Tuns bedarf (= statische Schau).

Die Summe dieser Unterstützungen und des stellvertretenden Tuns ergibt die Aufgabe des Heimes. Jeder einzelne Mensch bleibt aber dabei eine ganz individuelle Persönlichkeit. Der offene Sektor deutet an, dass das Geheimnis der Persönlichkeit des einzelnen und der Gemeinschaft gewahrt werden will.

Die Weiterentwicklung des Heimes in einer bestimmten Periode ergibt sich aus den Veränderungen innerhalb der «dynamischen Schau» aller Betagter im Heim und von einer «statischen Schau» zur nächsten. Sie ist hauptsächlich begründet im Hinausschieben des Eintritts, in der Abnahme der Selbständigkeit der Eintretenden und in der immer noch steigenden Lebenserwartung. Das rechtzeitige Erkennen solcher Tendenzen der Veränderung des Heimes ist für die Wahrung der Wirtschaftlichkeit von Bedeutung.

Die drei Säulen als drei Denkbereiche werden im Oberbau des Heimes verbunden. Entsprechend ist es wichtig, dass bei jedem konkreten Beschluss die Einwirkungen der drei Bereiche auf das ganze Heim mitberücksichtigt werden. Aus der Vielfalt der Aufgaben seien zwei Beispiele angefügt:

Beispiel 1 aus dem Bereich der Pflege: Dass mit einer guten Dekubitusprophylaxe viel Geld und Leiden gespart werden kann, das ist wohl nicht mehr besonders zu erwähnen. Und doch ist gerade die Dekubitusprophylaxe ein gutes Beispiel dafür, dass nur ein gelebter, ganzheitlicher Einbezug des Patienten, ein sicheres Rapportwesen, ein gepflegter Kontakt zwischen den verschiedenen Dienstbereichen und ein Anpassen der Pflegemittel an die neuere Forschung, gepaart mit einer laufenden Weiterbildung und Motivation, Leiden und Kosten verhindern können.

Beispiel 2 aus dem Bereich der Organisation: Die Arbeitsplanung umfasst nicht nur die Planung, die für das Budgetieren erwähnt worden ist.

Jeder einzelne Arbeitsplan der nächsten Wochen und sogar des nächsten Tages muss in den drei Bereichen des Budget-bewussten Denkens, des Menschenrecht-bewussten Denkens und des Führungs-bewussten Denkens ganz sorgfältig erarbeitet werden, indem das ganze Heim mitbedacht wird. Nur so ist es möglich, eine Atmosphäre aufzubauen, die für die Betagten und für die einzelnen Mitarbeitenden den Namen Heim verdient und dazu noch den Ansprüchen einer wirtschaftlichen Heimführung gerecht wird.

Zusammenfassung

Das Thema «Wirtschaftlich geführte Heime – Nutzen für alle» hat uns durch die vielfältigen Aufgaben eines Alterspflegeheimes geleitet. Ich habe versucht, diese Vielfalt zu ordnen und in einem symbolischen **Modell** darzustellen: Verschiedene Einflüsse erodieren den **Boden** der Heime und machen einen wirtschaftlichen Betrieb immer schwieriger. Drei **Säulen** geben dem Heim einen sicheren Halt: die Finanzen, beziehungsweise das Butgetbewusste Denken, die Ethik, beziehungsweise das Menschenrecht-bewusste Denken, die Organisation, beziehungsweise das Führungs-bewusste Denken. Das **Heim** selbst ist ein Rundbau, ein symbolisches Bild für jeden einzelnen Menschen und für die Gesamtheit der hier lebenden und arbeitenden Menschen, ein Bild für ein «abgerundetes» und doch offenes Denken. Die drei Denk-Bereiche der drei Säulen wollen in jeder einzelnen Handlung im Heim mitberücksichtigt sein und im Heim umfassend eingeordnet werden. Ich habe versucht zu zeigen, dass die zunehmende Forderung nach Wirtschaftlichkeit im Heimwesen alle Bereiche tangiert, aber nicht unvereinbar ist mit der zentralen Aufgabe des Heimes.

Das Thema ist ergänzt worden mit «Nutzen für alle». Es ist wichtig, dass wir uns diesen Nutzen bewusst machen. Ich meine damit nun aber nicht nur den finanziellen Nutzen, der sich auf dem Steuerzettel auswirkt. Die Heime haben in der heutigen Gesellschaft auch die wichtige Aufgabe, tiefere Werte bewusst zu machen, die sich nur dem erschliessen, der mit behinderten, kranken, dementen, hochbetagten Menschen zusammenlebt.

Der «Nutzen für alle» kann nicht in einer utilitaristischen Denkweise beurteilt werden. Diese Gefahr ist heute wieder akut, aber nicht neu. Schon im Jahre 258 ist Laurentius gefoltert und hingerichtet worden, weil er sich für die Pflege von lebensunwertem Leben eingesetzt hatte. Dem römischen Kaiser Decius wurde gemeldet, dass Laurentius Gaben für die Hilfe an Hilflose verwaltet hatte, und darum auch einen geheimnisvollen Schatz in den Katakomben hüte. Der Kaiser gewährte ihm eine Frist von drei Tagen, um ihm diesen Schatz zu zeigen. Nach drei Tagen erschien Laurentius mit einer grossen Schar von Armen, Lahmen, Blinden und Behinderten und Betagten und sprach zum Kaiser: «Diese hier sind der grosse Schatz. Das Gold, nach dem du dürstest, ist die Ursache vieler Verbrechen. Sein Glanz ist trügerisch. Das wahre Gold ist das Licht der Welt, Jesus Christus. Diese aber sind Kinder des Lichtes und der wahre Schatz der Kirche, ihr Gold, Perlen und Edelgestein.»

Literaturangaben

Zu 1. FINANZEN

- Bürgi Peter, mit Projektgruppe des VSA: Leitfaden zum System BAK. Verlag Verein für Schweizerisches Heimwesen Zürich, 1986.
- Egli Walter: Kalkulation der Pflegekosten im Alterspflegeheim 1986.

Zu 2. ETHIK

- Siegenthaler Hermann: Menschenbild und Heilpädagogik (Beiträge zur Heilpädagogischen Anthropologie). Schweizerische Zentralstelle für Heilpädagogik Luzern 1993.
- Vanier Jean: Heile, was gebrochen ist. Verlag Herder 1990.

Zu 3. ORGANISATION

- Renn Ortwin: Das Drei-Stufen-Modell eines kooperativen Diskurses. «NZZ» 9. 7. 93.

Zu HEIM

- Egli Walter: Jubiläumsbericht 10 Jahre Alterspflegeheim. 1988.