Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 70 (1999)
Heft: 9

Artikel: Tagung Berufsverband der Heimleiterinnen und Heimleiter : Personalpolitik zwischen Qualitätsanspruch und Finanzierbarkeit

Autor: Ritter, Adrian

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812959

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: 13.07.2025

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

Tagung Berufsverband der Heimleiterinnen und Heimleiter

PERSONALPOLITIK ZWISCHEN QUALITÄTSANSPRUCH UND FINANZIERBARKEIT

Von Adrian Ritter

Die fünfte Tagung des Schweizerischen Berufsverbandes der Heimleiter und Heimleiterinnen beschäftigte sich mit der Gegenwart und Zukunft der Personalpolitik in Institutionen. Fachleute aus den Bereichen Organisationsberatung, Verwaltung, Ausbildung und Betreuung referierten über ihre Erfahrungen und aktuelle Entwicklungen im Spannungsfeld von Qualitätsanspruch und Finanzierbarkeit im Personalwesen.

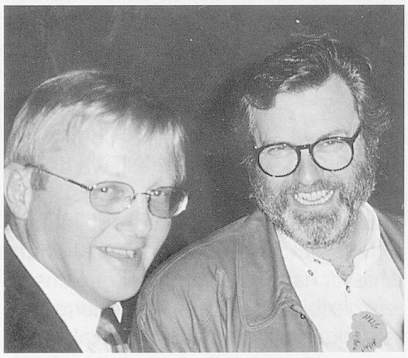
Der Präsident des Berufsverbandes, *Ernst Messerli,* begrüsste die rund 60 Tagungsteilnehmenden im Kongresszentrum in Muttenz mit einer Situierung des Themas: «Tagungsthemen fallen nicht vom Himmel. Als Führungskräfte haben wir uns tagtäglich mit Pesonalfragen wie Löhnen, Ausbildung oder Rekrutierung von Personal zu befassen. Vor allem drei Fragen stehen dabei im Vordergrund:

1. Welche Mitarbeiter brauche ich in meinem Heim, um die zukünftigen Aufgaben bewältigen zu können?
2. Wie finde ich dieses Personal auf dem Arbeitsmarkt? und
3. wie kann ich dieses Personal in seiner Quantität und Qualität überhaupt noch bezahlen?»

Nach *Messerli* ist es dabei in den letzten Jahren schwieriger geworden, die sich zum Teil ausschliessenden Bedürfnisse unter einen Hut zu bringen: «Die Schere zwischen Ansprüchen und Finanzierbarkeit öffnet sich. Wie gehen wir als Heimleiter damit um?» Trotz allen Spar- und Sanierungsbemühungen und der Tatsache, dass im politischen Umfeld das Personal nur noch eine Sparmöglichkeit darstelle, blieben qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource im Heim.

Was also ist zu tun? Den Neoliberalismus zum eigenen Credo machen? Nein, meint *Messerli* und stellte dem im Interesse der Heimbewohner die Forderung einer Neuausrichtung in der Personalpolitik gegenüber. Und eben dazu sollte die Fachtagung Impulse und Mut geben, sagte der Berufsverbands-Präsident in seiner Überleitung zu den Referaten.

Tagungsleiterin *Christine Lerch*, Vorstandsmitglied des Berufsverbandes, durfte dann als ersten Referenten *Albert U. Hug* begrüssen. *Hug* ist Leiter des «Institut für Human Ressources» in Luzern und ging in seinen Ausführungen am Beispiel des stationären Geriatriebereichs den Möglichkeiten und Wegen ziel- und ressourcenorientierter Führung nach. Diese zeichnet sich beispielsweise durch Zielgerichtetheit, Menschlichkeit, Wirtschaftlichkeit, Reflexion und Transparenz aus (vgl. Abbildung 1).



Albert U. Hug, «Institut für Human Ressources» (rechts im Bild): «Ziel- und ressourcenorientierte Führung erfordert Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit.»

Hug geht davon aus, dass der Geriatriebereich in Zukunft noch stark wachsen wird und die «neuen Alten» hinsichtlich Komfort und Dienstleistungen auch andere Ansprüche haben werden. Im Hinblick auf den Personalbedarf ist er der Meinung, dass die immense Fülle von Einflussfaktoren es unmöglich macht, Aussagen über den zukünftigen effektiven Personalbedarf zu machen: «Es wird den Personalfaktor (den sich auch viele von ihnen so sehr herbeisehen) schlechthin nie geben, ausser sie lassen sich diesen aufschwatzen oder aufzwingen. Es kann höchstens ein Rahmeninstrument geben, das einen möglichen Berechnungsweg unter Berücksichtigung von Einflussfaktoren aufzeigen kann. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, entsprechende Konzepte zu entwickeln und vor allen Dingen, diese den gegenwärtigen und zukünftigen Kunden und der Gesellschaft verständlich und mit allen möglichen Folgen darzustellen.»

Die anschliessend referierende Präsidentin des Schweizerischen Berufsverbandes der SozialpädagogInnen (SBVS), *Margot Fempel-Anner,* betrachtete ebenfalls auf verschiedenen Ebenen gelegene Aspekte, welche die Personalsituation mitbeeinflussen. Sie versuchte dabei mit einer spiralförmigen Darstellung den Bogen von der Globalisierung, dem Wirtschaftssystem, der Interkulturalität über die Sozialpolitik und Ausbildungen bis zur Heimleitung, dem Personal und der Klientel im Zentrum der Darstellung zu spannen: «Es gibt Veränderungen und Verunsicherungen auf verschiedenen Ebenen. Wir können aber die Lösungen nicht von der Wirtschaft oder der Politik erwarten. Wir als im Sozialbereich Tätige sind die Experten für Sozialfragen.»

Im Hinblick auf die Entwicklungen im Sozialwesen dankte *Fempel* dem Heimverband denn auch für die Einladung an diese Tagung: «Ich betrachte es als einen Anfang, das Gespräch mit ihnen zu suchen, den Dialog zwischen dem Heimverband und dem Berufsverband der SozialpädagogInnen.»

Was den Arbeitmarkt der Sozialpädagogen anbelange, so sei dieser «im Moment total ausgetrocknet». Nur im Kanton Zürich seien Stellenlose gemeldet (Oktober 1998: 140 Stellensuchende beim Amt für Wirtschaft und Arbeit

Sucht das Gespräch mit dem Heimverband: Margot Fempel-Anner, Präsidentin Schweiz. Berufsverband der SozialpädagogInnen (SBVS).

gemeldet). Eine Umfrage hatte dabei gezeigt, dass die Angst vor Mobbing sowie fehlende Teilzeitarbeitsplätze für alleinerziehende Mütter Probleme beim Wiedereinstieg darstellten.

Um das Verhältnis von Berufspraxis und Ausbildung ging es im nachfolgenden Referat von *Fred Hirner. Hirner*, ehemaliger Leiter eines Sonderschul- und Therapieheimes und heute Rektor der Höheren Fachschule für Sozialpädagogik HSL in Luzern ging dabei der Frage nach, inwiefern sich die Ausbildung des sozialen und pflegerischen Fachpersonals an den Bedürfnissen des Marktes orientiere.

Er stellt fest, dass *die Berufsbildung zur Zeit einer Grossbaustelle gleiche* und bei den zweifellos notwendigen Reformen gerade im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens einige Fakten nicht

„Die Schere zwischen Ansprüchen und Finanzierbarkeit öffnet sich."

vergessen werden dürften: Zum einen sei es so, dass der Bedarf an gut ausgebildetem Personal nach wie vor steige und die Schulen «zwar zunehmend mehr und vor allem ‚höher' Personal ausbilden, dass man als Institutionsleiterin jedoch nach wie vor die grösste Mühe hat, die ausgeschriebene Stelle mit geeigneten Profis zu besetzen».

Das Verhältnis von Praxis und Ausbildung sei ein sensibles und auch in seinem Fachgebiet sei die Gewissensfrage angebracht, «*ob wir die Sozialpädagogik aus standes- oder bildungspolitischen Gründen am bösen Ende nicht auf zu hohem Niveau zu Tode professionalisieren. (...) Konkret: die Frage ist ketzerisch, aber gewiss erlaubt, ob wirklich unsere Klienten die Fachhochschule brauchen oder wir Profis.*» Vergleichbar sie dies auch mit der Thematik der Qualitätsinstrumente zur Messung von Effektivität und Effizienz: «Was der Markt wirklich braucht, was humanes Bedürfnis ist und wonach die vielbeschworene Würde des behinderten oder alten Menschen an menschenfreundlicher Kompetenz tatsächlich verlangt, das lösen die Qualitätsversprechungen unserer professionellen Instrumente, aber auch die Curricula unserer Ausbildungsstätten wohl noch nicht allzu überzeugend ein!»

Für die Ausbildungsstätten sei es wichtig, im Dialog mit der Praxis zu bleiben und viel mehr als bisher die Praxis in der Entwicklung ihrer Konzepte als Partner zu beteiligen und nicht nur im nachhinein über allfällige Reformen zu informieren. Umgekehrt müsste die Praxis inskünftig sicher mehr Verantwortung für die Ausbildung übernehmen. Da diese enge Zusammenarbeit etwa bei der aktuellen Diskussion über die Fachhochschulen für soziale und pflegerische Berufe nicht gerade ausgeprägt stattgefunden habe, wundere es nicht, dass kritische Stimmen fragen, inwiefern es denn für die in Aussicht gestellten Studentenzahlen überhaupt einen Markt gebe und ob man sich solch teure Mitarbeiterinnen überhaupt werde leisten könnnen. *Hirner* ist diesbezüglich überzeugt, «*dass es die Fachhochschule für die Sozial- und Gesundheitsberufe als Grundausbildung braucht. Wir planen nicht für die Gegenwart, sondern für die Zukunft. (...) Die sozialen Probleme werden (...) immer drängender, vielschichtiger und vernetzter.*»

Ein «grosses Fragezeichen» setze er aber hinter die Vorstellung, dass höhere Fachschulen und Fachhochschulen auch künftig in friedlicher Koexistenz nebeneinander ausbilden sollen: «*Höhere Fachschulen machen meines Erachtens nur dann Sinn, wenn sich die Fachhochschule für Soziale Arbeit vom Anspruch verabschiedet, eine Grundausbildung zu sein.*»

Aufmerksamkeit gebühre in gleichem Masse wie den Fachhochschulen im übrigen auch der Ausbildung auf dem Niveau Sekundarstufe II, wo die Sanitätsdirektorenkonferenz im Mai 1999 Grundsätze für ein neues Ausbildungssystem im Gesundheitsbereich verabschiedet habe, welches einer gewünschten Flexibilisierung der Ausbildung entgegenkomme und die vertikale und horizontale Durchlässigkiet der einzelnen Ausbildungsgänge verbessere. Diesbezüglich dürfe von einem «marktfreundlichen Modell» gesprochen werden, wenn auch Fragen der Hierarchisierung der Berufe nach wie vor bestehen blieben: «*So wie wir die Sache gegenwärtig anlegen, besteht tatsächlich die Gefahr, dass die Abgänger aus dem Sekundarbereich die flexible Einsatztruppe darstellen, vielseitig verwendbar, intern fortbildbar und erst noch billiger. Die Hochschulabsolventen werden nicht mehr pflegen und putzen, sondern koordinieren und leiten. (...) Ich wünschte mir nach wie vor die sehr gut ausgebildete Generalistin, die den Kopf gebraucht und die Hand anlegt und die sich ihre Kaderkompetenz erst in einem Nachdiplomstudium im Anschluss an eine Höhere Fachschule bzw. Hochschule erwirbt.*»

Ob sich die Ausbildung tatsächlich, wie sie es nach *Hirner* zweifellos müsste, an den Bedürfnissen des Marktes, verstanden als «jener beruflichen Wirklichkeit, welche angesichts der wachsenden

Fred Hirner, Rektor Höhere Fachschule für Sozialpädagogik HSL, Luzern: «Die Ausbildungsstätten müssen im Dialog mit der Praxis bleiben und die Praxis muss mehr Verantwortung für die Ausbildung übernehmen.»

Fotos Adrian Ritter

sozialen Komplexität neue Quailfikationen einfordert», orientiert und in Zukunft auch tun wird, hänge auch von Rahmenbedingungen ab. Hirner plädiert diesbezüglich zum Beispiel dafür, persönlichkeitsbezogene Aspekte wie sozial- und berufsethische Kompetenzen bei der Neuorientierung der Bildungspolitik stärker zu gewichten: «Auch wenn Bildung immer auch Ausbildung sein wird und sein muss, ist sie gleichzeitig mehr als das. (...) Wir müssen gemeinsam, Sie

„Wir als im Sozialbereich Tätige sind die Experten für Sozialfragen."

in der Praxis, wir in der Schule dafür sorgen, dass die einzelnen Studierenden wie Arbeitnehmer in je eigener Verantwortung ethisch zu denken und zu handeln lernen. Und wir müssen gemeinsam dafür sorgen, dass wir ihnen zumutbare Ordnungen und Strukturen schaffen, in denen diese Übernahme von Verantwortung auch möglich und lohnend erscheint.»

Insbesondere auf

Aspekte der Finanzierung von Pflege und Betreuung in Institutionen

gingen anschliessend zwei Vertreter kantonaler Stellen ein. Am Beispiel des Kantons Baselland zeigte *René Broder*, Leiter der basellandschaftlichen Fachstelle für Sonderschulung, Jugend- und Behindertenhilfe aktuelle Entwicklungen aus der Sicht des Kantons auf. Er wollte einleitend festgehalten haben, dass die Betreuung im Bereich der Jugend- und Behindertenhilfe eine öffentliche und damit staatliche Aufgabe sei.

Grundsatz	Hypothese	Folgerung
Zielgerichtetes Arbeiten	Unklare Aufträge führen zu unterschiedlichen Zielinterpretationen und einer Verschwendung von Ressourcen.	Klare, eindeutige Ziele und überschaubare einfache Strukturen sind ein Höchstmass an Garantie für die Erfüllung der Zielsetzungen.
Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit	Ungelebte Emotionen sind lebensfeindlich und machen krank. Arbeits- und Lebensqualität beeinflussen sich gegenseitig.	Die Verbindung von Lebens- und Arbeitsqualität fördert ein Höchstmass an Zufriedenheit.
Transparenz für alle – immer	Es gibt keine Geheimnisse im Betrieb (ausgenommen Schweigepflicht und persönlicher Datenschutz), denn wo Information ausbleibt, entstehen Gerüchte.	Das Wissensmanagement ist transparent und nachvollziehbar und die Mitarbeiter verfügen stets über die zur Zielerreichung nötigen Informationen.
Reflexion als Prinzip	Die fragende Person ist der Spiegel der Umgebung: je neuer desto reiner.	Unbequeme FragerInnen sind die wertvollsten Spiegel und das grösste Kapital.
Permanente Organisationsentwicklung	In der selbstlernenden Organisation spielt Hierarchie eine unbedeutende Rolle.	Schaffen von Freiräumen zur Entwicklung und Nutzung von Lernangeboten. Den Arbeitsalltag zum Lernalltag machen (z.B. Lerntagebücher).
Integrierende Qualitätsprozesse	Wer Kosten als Qualitätsfaktor nimmt (z.B. beim Personal), wird die Qualität senken und die Kosten steigern.	Sich auf die Qualität konzentrieren, dann wird man die Kosten immer besser in den Griff bekommen und diese sogar senken. Es gibt keine billigen und teuren Mitarbeiter, sondern nur solche, die das Salär wert sind oder eben nicht.
Institutionalisierte Aus-/Weiterbildung	Wer Bildung vernachlässigt, schadet sich selbst und wird früher oder später nicht mehr am Markt bestehen bleiben.	Mitarbeiterpflege durch Bildung ist aktives Wissensmanagement und zugleich höchstes Gut einer jeden Volkswirtschaft.
Mut zum Experiment	Die Realisierung der Verbesserung von Heute ist die Basis zur Erkenntnis des Mangels von Morgen und der Impuls zu dessen Korrektur Übermorgen.	Pflege von Experiment und Forschung sind das Basis-Wissen von Morgen.

Abbildung 1: Ziel- und Ressourcenorientierte Führungsarbeit (nach A.U. Hug)

Im Kanton Baselland seien mit deren Erfüllung zumeist private Trägerschaften beauftragt worden. Aus der Sicht des Kantons als Finanzierer, antworte er auf die Frage «Ist die geforderte Personalqualität finanzierbar?» wie folgt: «Wir beim Kanton wollen Leistungen finanzieren, nicht Personalqualität.» In Baselland sei diesbezüglich flächendeckend New Public Management (NPM) eingeführt worden. Dabei sei der Kanton allerdings in der priviliegierten Lage gewesen, dass kein Sparauftrag damit verbunden gewesen sei.

Bei der Formulierung von Leistungsvereinbarungen im Sozialbereich würde dabei über Fragen wie «Was tun wir als Leistungsanbieter? Welche Wirkung wollen wir mit unserem Handeln erzielen? Wo stehen wir bezüglich der Erreichung unsere Ziele und wie kann die Zielerreichung überhaupt gemessen werden?» gesprochen. Die Qualität einer Institution bestehe im Versuch der Zielerreichung. Und die gelte es zu finanzieren. Der Zusammenhang zwischen den Zielen einer Institution und deren Personal bestehe unter anderem darin, dass der Entwurf für eine Leistungsvereinbarung sinnvollerweise vom Leistungsanbieter ausgearbeitet werde. Und in diese Arbeit könne die Heimleitung das Personal mehr oder weniger einbeziehen. Sinnvoll ist es nach Broder, dies im Team zu tun, denn das Vereinbarte müsse nachher auch gelebt werden.

Im übrigen könne New Public Management grundsätzlich nur dann funktionieren, wenn auch das entsprechende neue Zieldenken auf Seiten der Politik vorhanden sei.

René Fasnacht, Leiter des Amtes für Alterspflege Basel-Stadt, gab sich in seinem Referat mit dem Titel

«Ist die geforderte Personalqualität in Pflegeheimen finanzierbar?»

optimistisch: «Ich würde diese Frage mit Ja beantworten. Personal ist auch in einer guten Qualität bezahlbar. Im Kanton Basel-Stadt setzen gewisse gesellschaftliche Entwicklungen früher ein und laufen schneller ab als in anderen Kantonen. So etwa auch die Zunahme des Anteils der über 80-Jährigen. Es gelang uns diesbezüglich trotz widriger Umstände bei den öffentlichen Finanzen, eine gute Qualität des Leistungsangebotes aufrechtzuerhalten. Dies erreichten wir durch eine Gesamtschau in der Alterspflege. Dabei wurde nach dem Grundsatz ‚Ambulant vor Stationär' ein Ausbau von Spitex und Pflegeheimplätzen bei einer gleichzeitigen Reduktion der Anzahl Altersheimplätze vorgenommen. So konnten Fehlbelegungen vermieden werden. Trotz eines zum Teil knappen Personalbestandes kann die Lohnsituation in Basel-Stadt doch als recht gut bezeichnet werden.»

Fasnacht ist darum zuversichtlich, dass bei einer straffen Planung und dem engen Zusammenarbeiten verschiedener Leistungsträger die Finanzierung der Pflege auch in anderen Kantonen machbar ist. Allerdings, und dabei betonte er, dass es sich um seine ganz persönliche Meinung handle, brauche es neue Wege für eine Gesamtlösung der Finanzierung der Langzeitpflege. Im Rahmen der Krankenversicherung plädiert Fasnacht beispielsweise dafür, die Schaffung einer Pflegeversicherung ernsthaft zu diskutieren. ■