Zeitschrift: Intercura : eine Publikation des Geriatrischen Dienstes, des Stadtärztlichen Dienstes und der Psychiatrisch-Psychologischen Poliklinik der Stadt Zürich

Herausgeber: Geriatrischer Dienst, Stadtärztlicher Dienst und Psychiatrisch-Psychologische Poliklinik der Stadt Zürich

Band: - (1988-1989)

Heft: 22

Artikel: Der Erlenhof - ein ungewöhnliches Krankenheim

Autor: Frösch, Martin

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-789996

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: 22.05.2025

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

Der Erlenhof — ein ungewöhnliches Krankenheim

* **Martin Frösch, Zürich**

Das Diakonenhaus St. Stephanus (Nidelbad) in Rüschlikon unterhält mitten in der Stadt Zürich an der Lagerstrasse 119 das Krankenheim Erlenhof mit 89 Betten für chronischkranke Patienten. Die Einweisung der Patienten erfolgt durch den Stadtärztlichen Dienst nach den gleichen Auswahlkriterien, wie sie für die städtischen Krankenheime gelten. Auch die Tagestaxe entspricht derjenigen der städtischen Krankenheime mit dem Unterschied, dass das Krankenheim Erlenhof keine staatlichen Betriebssubventionen erhält, d.h. es muss mit den Tagestaxen den gesamten Betriebsaufwand decken. Im Gegensatz dazu arbeiten die städtischen Krankenheime mit erheblichen Betriebsdefiziten, welche durch den Kanton und die Stadt Zürich abgedeckt werden. Soweit ein direkter Vergleich mit den städtischen Krankenheimen möglich ist, werden im folgenden die Unterschiede aufgezeigt. Nicht alles kann in Zahlen ausgedrückt werden. Wir überlassen es deshalb dem Leser, seine Schlüsse aus dem Vergleich zu ziehen.

Ein Krankenheim ohne Betriebsdefizite

Im Vergleich der Kenndaten der Zürcher Krankenheime sind Jahr für Jahr dieselben zwei Heime einsame Spitzenreiter: das Krankenheim Erlenhof in Zürich und das Krankenhaus Nidelbad in Rüschlikon.

Von den 23 miteinander verglichenen Krankenheimen weisen 1986 deren 21 ein Defizit aus — 14 davon in Millionenhöhe — Erlenhof und Nidelbad dagegen glänzen mit positiven Abschlüssen von Fr. 85'472.– bzw. Fr. 8'928.– (1985: Fr. 16'283.– bzw. Fr. 6'591.–; 1984: Fr. 72'510.– bzw. Fr. 47'150.–).

Mit 89 Pflegebetten gehört der Erlenhof zu den mittelgrossen Krankenheimen, vergleichbar etwa mit dem städtischen Krankenheim Bachwiesen (112 Betten) oder mit dem Krankenheim der Stadt Uster (100 Betten).

* **Martin Frösch ist Leiter der Betriebsorganisation des Stadtärztlichen Dienstes Zürich (SAD)**

Die Bettenbelegung in % des betriebswirtschaftlichen Bettenbestandes beträgt 1986 im Erlenhof 99,1%, in den städtischen Krankenheimen 95,4% bzw. 98,7%, wenn die Isolierbetten aus dem Bettenbestand ausgeklammert werden; d.h. bezüglich Bettenbelegung sind die Krankenheime des Stadtärztlichen Dienstes durchaus dem Erlenhof vergleichbar.

Die für ein Krankenheim «atypischen» Betriebsergebnisse weckten im SAD verständlicherweise Neugier und den Wunsch, dem «Erfolgsgeheimnis» des Erlenhofs auf die Spur zu kommen. Also besuchten wir — M. Rindisbacher (Verwaltungsdirektor) und M. Frösch (Betriebsorganisation) — im letzten Oktober den Erlenhof, der in einem neueren Bau an der Lagerstrasse 119, 8004 Zürich, neben der Bahnlinie, wenige Gehminuten vom Hauptbahnhof entfernt, gelegen ist.

Herr R. Böhm, der zusammen mit seiner Frau den Erlenhof seit vielen Jahren leitet, gab uns bereitwillig Auskunft auf unsere Fragen. Warum es der Erlenhof fertig bringe, Jahr für Jahr ohne Verluste über die Runden zu kommen? Kaum ein Zögern und der Heimleiter gibt die Antwort: «Der Erlenhof, als nicht subventionierter Betrieb, kann es sich gar nicht leisten, Verluste zu machen.» (Der Erlenhof erhält lediglich einen Staatsbeitrag von Fr. 32'000.– für Arzneien, die von der Kantonsapotheke bezogen werden). Um zu ergründen, **wie** dieses Kunststück fertig gebracht wird, bedarf es differenzierterer Fragen und Antworten.

Betriebsergebnisse im Vergleich

Der Vergleich der Kennzahlen, die wir für das Krankenheim Erlenhof den Kenndaten der kantonalen Krankenheime und für die städtischen Krankenheime unseren Ergebnisanalysen entnehmen, zeigt, dass das viel bessere Betriebsergebnis des Krankenheims Erlenhof das Resultat sowohl eines etwas höheren Ertrages als auch eines bedeutend geringeren Aufwandes **pro Pflegetag** ist:

		Ertrag	Aufwand	Ergebnis
Erlenhof	1985	99.60	99.09	0.51
	1986	97.33	94.67	2.66
Städtische	1985	88.55	126.66	–38.11
heime	1986	90.55	134.58	–44.03

Auffallend ist vor allem der grosse Unterschied im Aufwand. Dieser ist zum Teil durch Besonderheiten zu erklären.

So sind die Kosten für Therapie im Erlenhof minimal, weil keine eigenen Therapeuten angestellt sind. Bewegungstherapie wird zum Teil durch das Pflegepersonal durchgeführt. Eine externe Therapeutin turnt hin und wieder mit den Patienten (sie war bei unserem Besuch gerade in Aktion) und Aktivierungstherapie wird durch die Besuchergruppen des SRK gemacht.

Der Technische Dienst wird durch Handwerker des Krankenheimes Nidelbad besorgt. Die Leistungen werden zu bescheidenen Ansätzen verrechnet.

Die ärztliche Versorgung wird durch einen Stadtarzt, der seinen Arbeitsplatz im Erlenhof hat, gewährleistet. Daraus erwachsen dem Krankenheim keine Kosten.

In diesen obgenannten Bereichen ist der Erlenhof mit den städtischen Krankenheimen also nicht vergleichbar, indem er Sparmöglichkeiten hat — und auch konsequent nutzt — die letzteren verwehrt sind.

Anders verhält es sich mit den Bereichen Pflege und Oekonomie/Hauswirtschaft. Diese fallen anteilsmässig besonders stark ins Gewicht (städtische Krankenheime: 87% der Personalkosten; Erlenhof: 95% der Personalkosten). Ihnen wollen wir daher unser besonderes Augenmerk zuwenden.

Wie aus der Tabelle im Anhang ersichtlich, liegen die Personalkosten (exkl. Sozialleistungen) pro Pflegetag im Bereich **Pflege** in den städtischen Krankenheimen um nicht weniger als 79,3% höher als im Erlenhof; und im Bereich **Oekonomie/Hauswirtschaft** übersteigen die Personalkosten pro Pflegetag der städtischen Krankenheime jene des Erlenhofs um 26,2%.

Wird der Aufwand für Sozialleistungen proportional zugerechnet, betragen die Personalkosten pro Pflegetag:

Personalkosten in Fr./Pflegetag	**K'heime SAD**	**Erlenhof** (= 100%)	**Abweichung SAD/Erlenhof** SAD
Pflege	66,91	38,45	+74,0%
Oekonomie/Hausdienst	24,45	19,96	+22,5%

Diese grossen Unterschiede können auf zwei Faktoren zurückgeführt werden: 1. ungleiches Lohnniveau, 2. unterschiedliche Stellenpläne.

Motivation und Lohnniveau

Der Erlenhof ist, wie auch das Krankenheim Nidelbad, ein Haus des Schweizerischen Diakonievereins. Herr Böhm ist Diakon und hat sich im Diakoniehaus Nidelbad das Rüstzeug zum Heimleiter geholt. Seine Frau ist dipl. Physiotherapeutin und auch in praktischer Krankenpflege ausgebildet. Hin und wieder leistet sie vorübergehend Einsätze in der Pflege, so z.B. letztes Jahr als gleichzeitig zwei Oberschwestern ihre Stelle kündigten.

Der Erlenhof wird, nach den Worten von Herrn Böhm, «auf religiöser Basis geführt». Das Heimleiterehepaar leistet seinen grossen Einsatz zu einem recht bescheidenen Gehalt; es schöpft seine Motivation wohl aus anderer Quelle, stellt sich in den Dienst des kranken Menschen aus christlicher Überzeugung.

Für die Personalrekrutierung ist man auf denselben Arbeitsmarkt wie der Stadtärztliche Dienst angewiesen. An die Stellenbewerber werden keinerlei Bedingungen bezüglich Konfession oder Glaube gestellt. Jedoch wird in den Stelleninseraten auf die religiöse Basis des Heimes hingewiesen, und die Vermutung liegt nahe, dass sich dadurch ein höherer Anteil religiös motivierter Stellenbewerber angesprochen fühlt. Die zentrale Lage wird von den Mitarbeitern im allgemeinen geschätzt.

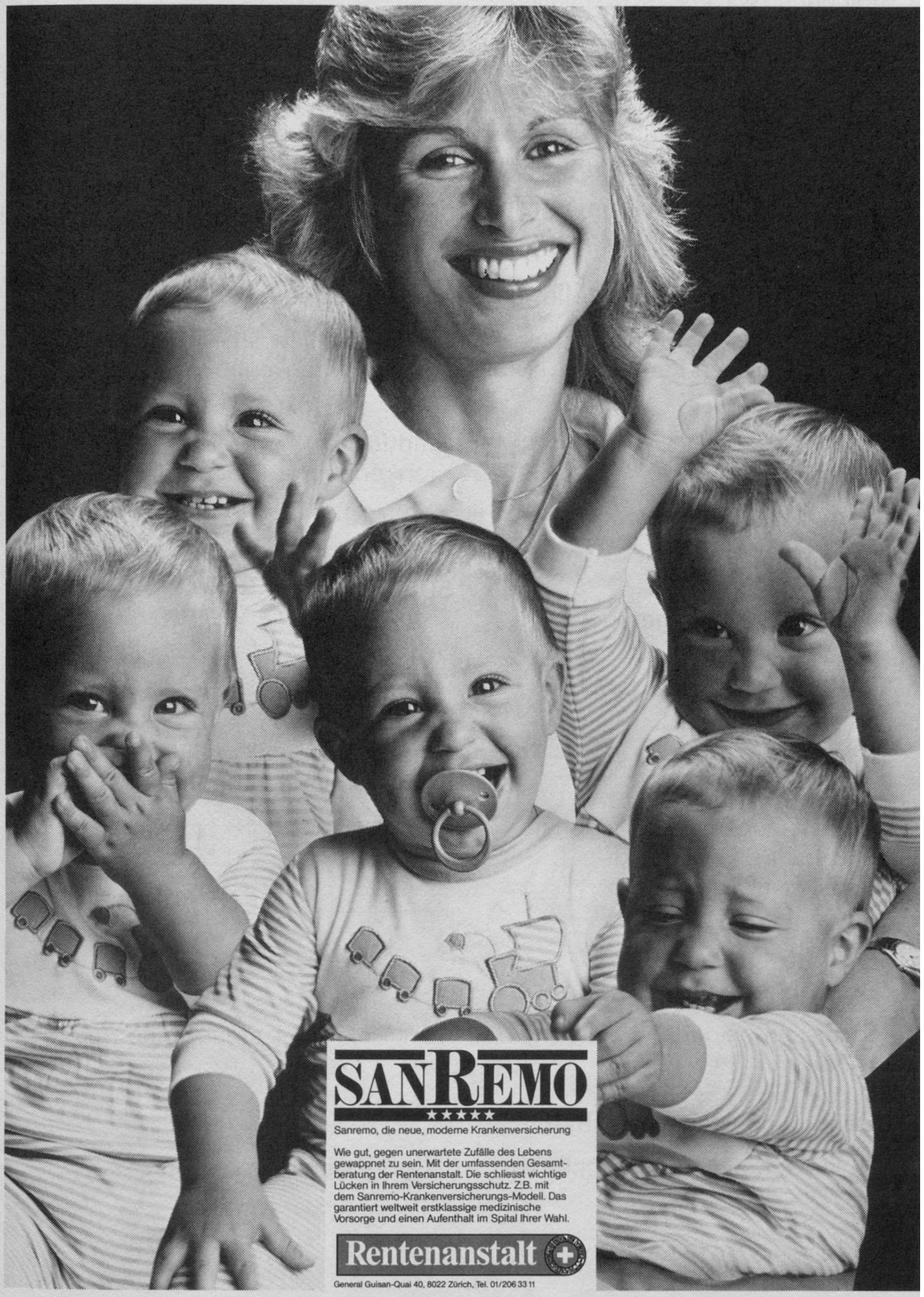
Die Löhne und Gehälter des Erlenhofs liegen auf allen Stufen merklich unter den Besoldungen des Stadtärztlichen Dienstes, insbesondere für die höher eingestuften Stellen. Dafür wird die Verpflegung kostenlos abgegeben, da man mit gemeinsamen Mahlzeiten den Gemeinschaftssinn fördern will, und die Prämien für die Pensionsversicherung (gesetzliches Minimum) und für die Unfallversicherung werden in vollem Umfang vom Krankenheim getragen. Der Anteil der Sozialleistungen am Personalaufwand beträgt im Erlenhof 14,92% gegenüber 12,30% in den städtischen Krankenheimen.

Aus den vorliegenden Zahlen errechnet sich **pro Jahr und Stelle** folgender durchschnittlicher Personalaufwand (inkl. Sozialleistungen):

im **Pflegebereich** Fr. 39'416.10 p.a. im Krankenheim Erlenhof und Fr. 54'086.60 p.a. in den städtischen Krankenheimen, d.h. 37,2% höheres durchschnittliches Lohnniveau in den Krankenheimen des Stadtärztlichen Dienstes.

im Bereich **Oekonomie/Hauswirtschaft** Fr. 34'729.30 p.a. im Erlenhof und Fr. 45'896.40 p.a. in den städtischen Krankenheimen, d.h. 32,2% höheres durchschnittliches Lohnniveau in den Krankenheimen des Stadtärztlichen Dienstes.

Das Unerwartete tritt oft überraschend ein. Sanremo weiss Rat.



Das tiefere Lohnniveau ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen, wobei folgende zwei ins Gewicht fallen:

Erstens hat der Erlenhof grössere Freiheit in der Lohngestaltung als die städtischen Krankenheime; er ist nicht an eine staatliche Besoldungsverordnung gebunden. In der Beförderungspraxis bzw. in der Gewährung von Reallohnerhöhungen ist die Leitung des Erlenhofs zurückhaltend und lebt die Zügelung materieller Ansprüche auch selber vor.

Zweitens ist der Anteil der Angelernten in der Pflege mit 25¼ von insgesamt 31.4 Stellen ungewöhnlich hoch.

Knapp bemessener Stellenplan in der Pflege

Interessant sind auch die Abweichungen der Stellenpläne (die Stellenzahlen sind den Kenndaten 1986 der Zürcher Krankenheime entnommen):

	Städtische Krankenheime	Krankenheim Erlenhof
Verrechnete Pflegetage p.a.	410'722	32'189
Personalbestand:		
Pflege	508.1	31.4
pro 1'000 Pflegetage	1.237	0.975
Abweichung	+26,9%	

	Städtische Krankenheime	Krankenheim Erlenhof
Oekonomie/Hauswirtschaft	218.8	18.5
pro 1'000 Pflegetage	0.533	0.575
Abweichung	– 7,3%	

Betriebliche Organisation

Zu diesen beiden Bereichen gab uns der Heimleiter ergänzende Auskünfte.

Oekonomie/Hauswirtschaft:

— In der Küche sind 2 Köche und 4 Hilfspersonen tätig.

— Auf jeder der 5 Stationen ist je eine Hauswirtschaftsangestellte. Die Mahlzeiten werden auf den Stationen geschöpft; eine optimale Anpassung an die Wünsche der Patienten ist damit gewährleistet. Auf jeder Station ist ein Geschirrspüler. Das Geschirr wird dort von der Hauswirtschaftsangestellten gewaschen.

— Die Reinigung der Fussböden wird durch ein spezialisiertes Reinigungsinstitut besorgt.

— Die betriebseigene Wäscherei besorgt die Patientenwäsche. Im übrigen ist das Krankenheim Erlenhof verpflichtet, die Betriebswäsche von der Zentralwäscherei waschen zu lassen.

Pflege:

— Die 89 Pflegebetten sind auf 5 Stockwerke, auf vier «normale» Stationen zu 20 Patienten und eine kleine Station zu 9 Patienten, verteilt.

— Seit der Veröffentlichung der Kenndaten 1986 ist der Stellenplan in der Pflege u.a. wegen des Übergangs zur 42-Stunden-Woche erweitert worden. Zur Zeit sind 52 Personen angestellt, wovon 26 mit vollem Pensum, 9 zu 80%, 5 zu 50% und 12 unter 50%. Davon sind 3 Oberschwestern, die zusammen 2.4 Stellen besetzen.

— Die Nachtwache für die 89 Patienten wurde 1986 im einen Fall von einer einzigen Person gemacht. Die zweite Nachtwache bestand aus zwei Personen, da die verantwortliche Schwester aufgrund einer Rückenschwäche Patienten nicht alleine heben kann. In Notfällen wird jeweils Personal aus dem angebauten, direkt zugänglichen Personalhaus beigezogen.

Zahlen erklären nicht alles

Die Abweichungen im Personalaufwand sind als Resultat der genannten zwei Faktoren — Lohnniveau und Stellenplan — wie folgt zu erklären:

	Abweichung Lohnniveau	Abweichung Stellenplan	Abweichung Personalaufw.
Pflege	37,2%	26,9%	74,0%
	1.372 x	1.269 =	1.741
Oekonomie/	32,2%	–7,3%	22,5%
Hauswirtschaft	1.322 x	0.927 =	1.225

Der im Vergleich zu den städtischen Krankenheimen knapper gehaltene Stellenplan in der Pflege könnte vermuten lassen, die erbrachten Pflegeleistungen seien nicht gleichwertig, die Pflegebedürftigkeit der Patienten im Erlenhof sei kleiner.

Wir kennen die Patienten, sie werden vom Stadtärztlichen Dienst eingewiesen. Für den Chefarzt des Stadtärztlichen Dienstes, Dr. med. A. Wettstein, der im Erlenhof wiederholt die Tätigkeit eines Heimarztes ausgeübt hat, sind die Patienten mit jenen der städtischen Krankenheime vergleichbar (Die Einweisung erfolgt quartierbezogen, nicht aufgrund medizinischer Indikation). Allerdings ist der Anteil der schwerst Pflegebedürftigen — das sind vor allem Patienten mit extrem reduzierter Hirnleistung — im Erlenhof kleiner. Dies gehe auch klar aus der unlängst erstellten Querschnittstudie über Zustand und Fähigkeiten der Patienten der städtischen Krankenheime, in welche auch der Erlenhof einbezogen war, hervor. Die Pflegequalität im Erlenhof ist jener in den städtischen Krankenheimen ebenbürtig.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass in den städtischen Krankenheimen regelmässwig Schüler/innen ihre Praktika in der Krankenpflege absolvieren; die städtischen Krankenheime widmen sich also auch der Ausbildung von Pflegepersonal in einer Art, wie sie vom Erlenhof nicht betrieben wird.

Wir haben versucht, mit Zahlen und Hintergrundinformationen den Ursachen der guten Resultate des Erlenhofes auf die Spur zu kommen. Letztlich sind es wohl die unwägbaren, nicht in Zahlen auszudrückenden Faktoren, welche für den Erfolg ausschlaggebend sind. Krankenheime eines Diakonievereins, wie der Erlenhof, einerseits und Krankenheime der öffentlichen Hand, wie die Krankenheime des Stadtärztlichen Dienstes andererseits, arbeiten insofern unter verschiedenartigen Bedingungen, als sie in Systeme mit unterschiedlicher geistiger Grundhaltung und Tradition eingebunden sind. Wir überlassen es dem Leser, hinter den Zahlen und Informationen die Kräfte zu erahnen, die im Erlenhof am Werk sind.

	Fr. pro Pflegetag 1986		Abweichung in %
AUFWAND	K'heime SAD*	Erlenhof**	SAD/Erlenhof
Sachaufwand		(= 100%)	
Medizinischer Aufwand	3.11	2.58	
Lebensmittel	5.87	8.95	
Haushaltaufwand	5.48	4.90	
Unterhalt + Reparaturen	3.09	3.04	
Anlagennutzung (Anschaffungen)	4.25	0.25	
Energie und Wasser	3.70	2.89	
Zins auf Umlaufvermögen	0.34	0.48	
Büro- und Verwaltungsaufwand	2.04	2.92	
Übriger Betriebsaufwand	1.15	7.08	
	29.03	**33.09**	**- 12,3%**
Personalkosten			
Ärzte	2.08	-	
Pflege	58.68	32.72	+ 79,3%
Therapie	4.31	-	
Verwaltung	3.48	2.68	
Oekonomie/Hausdienst	21.44	16.99	+ 26,2%
Handwerker	2.58	-	
Sozialleistungen	12.99	9.19	
	105.56	**61.58**	
Betriebsaufwand total	**134.58**	**94.67**	
ERTRAG			
Tagestaxen	83.88		
Hilflosenentschädigung	6.24		
90.12		90.70	
Sonstige Erträge von Patienten	- 0.07	2.91	
Übrige Erträge	0.50	3.72	
Betriebsertrag total	**90.55**	**97.33**	
Aufwandüberschuss	44.03		
Gewinn		2.66	

* Zahlen gemäss Ergebnisanalyse 1986 des Stadtärztlichen Dienstes

** Zahlen gemäss «Kenndaten der Zürcher Krankenheime 1986»