Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen

Band: 64 (1993)

Heft: 6

Artikel: Die angespannte finanzielle Situation im Sozialbereich : Krisenmanagement und Neuorientierung

Autor: Sonderegger, Paul

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-811360

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: 14.07.2025

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

Die angespannte finanzielle Situation im Sozialbereich

Krisenmanagement und Neuorientierung

Ein Bericht über die Fachtagung und GV der VSA-Region Zürich von Paul Sonderegger

Ein Kaffee vor Tagungsbeginn befreit die Gemüter; kleine Diskussionsgruppen fördern die Kollegialität und verhelfen zu erfreulichen Fachgesprächen.

- «Wer soll und kann meinen Betrieb auf mögliche Einsparungen hin analysieren?»
- «Wo liegen die meisten Ressourcen?»
- «In welchen Bereichen ist die Zusammenarbeit zwischen Heimen denkbar?»
- «Was macht uns in der Öffentlichkeit und gegenüber politischen Instanzen stark?» *

Mit diesen aktuellen Fragen lud der Vorstand der VSA-Region Zürich zur Jahresversammlung ins Nidelbad (Pflegeschule und Krankenheim) nach Rüschlikon am Zürichsee ein.

Im Zentrum der Tagung standen zwei Fachreferate, Aussprachen in Fachgruppen und die Geschäfte der GV.

Wie kann eine Institution sparen und gleichzeitig ihre Leistung und Qualität erhalten?

Referent: Herr Stefan Güntensperger, Verwaltungsdirektor des Krankenhauses SANITAS, Kilchberg.

In seiner Funktion als Spitalverwaltungsfachmann zeigte er die Entwicklungen der letzten Jahre im Gesundheitswesen auf. Obwohl die Gesundheitskosten in der Schweiz (7,4 Prozent) sich mit andern Ländern vergleichen lassen (7,5 Prozent), muss gespart werden. Die Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich erwartet bis 1996 Einsparungen von 108 Mio. Franken. Sparen ist somit angesagt.

Betrachtungen zum Sparen

1. Das heutige Finanzierungs- und Anreizsystem trägt wenig zum Sparen bei. Der Patient zahlt einkommensunabhängige Krankenkassenprämien. Wenn er krank ist, will er eine Gegenleistung. Auf der andern Seite erhalten die Leistungserbringer keine kostendeckenden Taxen. Sie versuchen ihren Budgetrahmen auszunutzen. Unter den Krankenkassen herrscht praktisch kein Wettbewerb.

2. Gesundheitsversorgung aus der Sicht des Volkswirtschafters

Aus der Sicht des Konsumenten bestimmt der Leistungserbringer mehr oder weniger das Angebot. Das Preisgefüge ist grösstenteils durch kartellistische Abmachungen festgelegt (Arzttarife, Spitalverträge). Wie dringend Privatisierungen oder Teilprivatisierungen nötig sind, zeigen die Ergebnisse aus einer international angelegten Studie:

Müllabfuhr 15 bis 60 Prozent Kostenabweichungen von der öffentlichen Produktion.
Bauleistungen 20 bis 60 Prozent.
Gebäudereinigung 50 bis 90 Prozent.

Güntensperger kommt zum Schluss, dass es mindestens opportun wäre, Teilprivatisierungen zu prüfen.

Nach dieser allgemeinen Darstellung orientierte der Referent über Probleme, die direkt auf unsere Heimverhältnisse übertragen werden können.

3. Moderne Führung und Führungsmittel in einer sozialen Institution

3.1 Durch Förderung der Kreativität zur Steigerung der Effizienz in der Leistung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen ermutigt werden, an Problemlösungen mitzuarbeiten. Kreative Kritik soll nicht als karriereverhindernde «Frechheit», sondern als Beitrag zur Entwicklung der Unternehmung verstanden werden. Das Kader soll seine Vor-

* Die Texte zwischen den Anführungszeichen sind wörtlich übernommen.

Direktor Güntensperger referiert mit grosser Sachkenntnis.

bildfunktion wahrnehmen, das heisst in Zukunft nicht mehr in erster Linie Selbstdisziplinierung vorleben, sondern Kreativität.

3.2 Über den Sinn der Arbeit und die Selbstverwirklichung zu mehr Effektivität

«Nur wer in seiner täglichen Arbeit Sinn sieht, wer einen Grossteil seiner Kompetenzen, Talente und Potentiale sinnvoll einsetzen, entwickeln und pflegen, kurzum sich verwirklichen kann, erzielt die gewünschte Wirkung und erreicht die gesteckten Ziele. Dabei darf die Selbstverwirklichung nicht zur egoistischen persönlichen Interessenvertretung verkommen, nicht zu unsozialem Verhalten verleiten. Vielmehr soll die Selbstverwirklichung mit den Unternehmenszielen in Übereinstimmung gebracht werden. Die Unternehmensziele wiederum sollen gesellschaftlich und volkswirtschaftlich Sinn machen.»

3.3 Mit moderner Führungsphilosophie zu neuen Organisationsformen und zu vermehrter Eigeninitiative

«Die exakten, gut gestaffelten Hierarchien mit dem klassischen Kaderprinzip haben je länger je mehr ausgedient. Gefragt sind zelluläre Organisationsformen (Zum Beispiel autonome Teams, Qualitätszirkel) mit Eigeninitiative, Selbstmotivation und Selbstkontrolle. Die Organisation innerhalb einer Unternehmung soll nicht Selbstzweck sein, sondern in erster Linie einem lebendigen Informationsfluss dienen. Die Tendenz geht weg von der strengen mehrschichtigen Hierarchie zur extrem flachen Hierarchie, mit vielen «Solisten» und Mitarbeitern, die sehr eigeninitiativ und gleichzeitig sehr kommunikativ sind. Mitarbeiter müssen vom Befehlsempfänger zum «Chef ihrer eigenen Arbeit» werden. Unternehmensziele sollen mit viel Eigeninitiative und Kreativität auf allen Mitarbeiterstufen umgesetzt werden. Unter einem modernen Führungsmittel beziehungsweise einer modernen Führungsphilosophie reihe ich als Beispiel MbO (Führung durch Ziele oder Zielvereinbarungen) ein.»

4. Kosten- und Leistungskontrollen

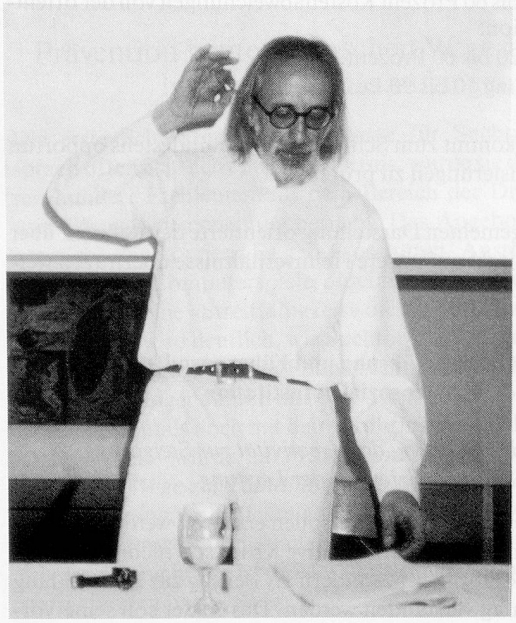
Anhand von Statistiken und grafischen Darstellungen werden zum Beispiel wöchentliche Bettenbelegungen, Kennzahlen, Quartalsabschlüsse von Kostenstellen usw., im Vergleich zum Vorjahr und untereinander überprüft. Durch diese Transparenz einsichtbarer Fakten wird es möglich, mit den AbteilungsleiterInnen ins Gespräch zu kommen und sie für ihre Arbeit zu motivieren.

5. Qualitätskontrollen

Die Diskussion in diesem Bereich kommt in unserm Lande erst so richtig in Gang: Statistiken über Behandlungsresultate, Erfassung von Komplikationen, Patientenbefragungen usw.

6. Konkrete Vorschläge zum Kosten-Sparen ohne Leistungsabbau

- Hinterfragen von Tagesabläufen
- Leistungsgerechte Löhne
- Überkapazitäten abbauen
- Rapportwesen komprimieren
- Teilprivatisierung analysieren
- Konkurrenzofferten bei Vergebungen
- Laufende Preisvergleiche für Verbrauchsgüter
- Betriebsübergreifende Zusammenarbeit
- Mehr Eigenverantwortung
- Einbezug von Angehörigen in die Betreuung
- Sonderprivilegien abbauen
- Entgelt für Arbeitgeberleistungen



Professor Schnyder, ein vehementer Verfechter seiner Anliegen; der Vorstand hat trotz erschwerender Umstände konstruktive Arbeit geleistet. *(Fotos P. Sonderegger)*

7. Neue Entschädigungsformen (im Spitalwesen)

10 bis 20 Prozent der stationären Eingriffe könnten heute dank technischer Fortschritte ambulant erfolgen, was zu Kosteneinsparungen führen würde. Zudem werden heute neue Verrechnungsmodelle mit Pilotversuchen geprüft: degressive Tagespauschalen, Einzelleistungsverrechnungen, Fallkostenpauschalen.

8. Durch Verselbständigung zu mehr Eigenverantwortung

Die Effizienz der Betriebe könnte durch mehr Eigenverantwortung und Kompetenzübergabe gesteigert werden. Ein geeignetes Mittel zur Verselbständigung ist das Globalbudget, wenn bessere Abschlüsse durch Reservebildungen honoriert werden.

9. Schlussbetrachtung

Unsere MitarbeiterInnen wollen Sinn in ihrer Beschäftigung und damit Lebenserfolg. Ein Wegbereiter ist unter anderem die Kreativität. Dazu äusserte sich der Nobelpreisträger Emilio Gino Segré: «Finde heraus, was dir Spass macht, was du gern tust, sonst bist du als Mensch verloren. Du musst deine Funktion, eine Arbeit so ausfüllen, dass es dich glücklich macht. Nur dann kannst du auch andere Menschen glücklich machen – und du wirst es selber sein.»

Ökonomie und soziale Verpflichtungen – Neue Lösungen?

Referent: Herr Dr. Sebastian Schnyder, Lehrbeauftragter für Volkswirtschaft an der UNI Freiburg.

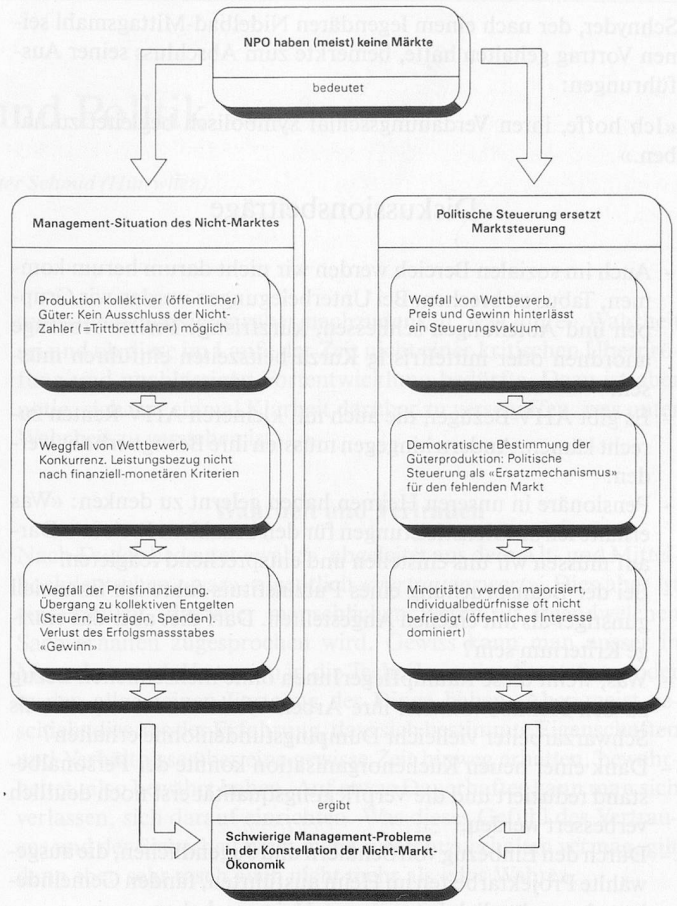
Anhand der neuen Armut, von der gegenwärtig über 500 000 Bewohner unseres Landes betroffen sind, stellte der Referent fest, dass für unsere soziale Sicherung ein umfangreiches Netz von Hilfen zur Verfügung steht, aber auch Lücken bestehen. Ein ernst zu nehmendes Problem ist die wachsende Zahl von alten Menschen in unserer Bevölkerung. Dazu kommen die erhöhten Ansprüche und der Wunsch nach vermehrter Sicherheit, die unseren Wohlfahrtsstaat künftig zu überfordern drohen. Bedrohlich ist dabei nicht die hohe Schuldenlast an sich, sondern die Zinsen. Sozialpolitik ist eine Aufgabe, die nicht der einzelne, sondern nur die Gesellschaft als Ganzes zu leisten vermag.

Es gibt Leute, die wenig vorsorgen und solche, deren Vorsorge nicht ausreicht. Wir erwarten jedoch gleiche Hilfe im Alter. Dies kann nur durch die Stabilität des Generationenvertrages erreicht werden. Dazu sind der demokratische Diskurs sowie das pragmatische Vorgehen erforderlich.

Anhand von verschiedenen tabellarischen Darstellungen zeigte Schnyder die Entstehung der umfangreichen Sozialversicherungsordnungen und welche Betroffenengruppen daraus Nutzen ziehen. Trotz dieser Sicherungen bestehen Lücken: zum Beispiel bei Langzeitarbeitslosen, Verschuldeten, Alimentenpflichtigen, Suchtkranken, Labilen und Leistungsschwachen, Strafgefangenen, fahrendem Volk.

Die Vielfalt der Angebote führte zu der Fragestellung und zum Vergleich der Profit- und Nichtprofitorganisationen (NPO). Lapidar ausgedrückt: «Worin gleicht oder unterscheidet sich eine Nudelfabrik von einem Heim?» Schnyder legte dar, dass zu 80 Prozent gleiche Voraussetzungen angenommen werden könnten. Seiner Ansicht nach bestünde der wesentliche Unterschied in der Gewinnrechnung der Profitunternehmen.

Die Management-Situation des Nicht-Marktes und ihre Konsequenzen werden in folgender Abbildung deutlich:



Management in Nonprofit-Organisationen

Schnyder forderte, dass NPO-Organisationen mehr betriebswirtschaftlich geführt werden müssten:

- Besseres Rechnungswesen.
- Ein gutes Marketingkonzept:
  Was will ich leisten?
  Das Heim mehr auf Leistung ausrichten.
  Zeitgemässe «Produkte» anbieten.
  Vereinfachte Kontrollmassnahmen.
  Das Individuum trotz allem im Zentrum behalten.

Heime tragen in der Erfüllung ihrer menschlich-gesellschaftlichen Aufgabe eine enorme Verantwortung. Angesichts der heutigen politischen Verdrossenheit und des staatlichen Desinteresses (niedere Stimmbeteiligung, schlecht besuchte Gemeindeversammlungen) könnte aber in unserer Zeit der rigorosen Sparmassnahmen jenen Institutionen, die den betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen nicht ihre volle Aufmerksamkeit schenken, das Vertrauen entzogen werden.

Dr. Schnyder kam somit zur gleichen Schlussfolgerung wie sein Vorredner Güntensperger:

«Wirtschaftlich denken und sparen ist angesagt.»

Der sachkundige Referent streute in seinen Fachvortrag immer wieder Bonmots ein, die ich den LeserInnen nicht vorenthalten möchte:

BR Ritschard: «Am meisten sparst du dann, wenn du die Sparkommission einsparst.»

BR Tschudi: «Gerechtigkeit braucht Büro.»

- «Bürle braucht keine Rente, aber wir brauchen Bürle für die Prämien.»
- «Ich gebe dir, dass du mir gibst; aber ich gebe dir mehr.»
- «Das Problem ist, dass auch die Reichen ihre Prämien bezahlen.»

Schnyder, der nach einem legendären Nidelbad-Mittagsmahl seinen Vortrag gehalten hatte, bemerkte zum Abschluss seiner Ausführungen:

«Ich hoffe, ihren Verdauungsschlaf symbolisch begleitet zu haben.»

Diskussionsbeiträge

- Auch im sozialen Bereich werden wir nicht darum herum kommen, Tabus zu brechen. Bei Unterbelegungen werden wir Gruppen und Abteilungen schliessen, kurzfristige Ferienvorbezüge anordnen oder mittelfristig Kurzarbeitszeiten einführen müssen.
- Es gibt AHV-Bezüger, die auch mit kleineren AHV-Renten zurecht kämen. Andern hingegen müssten ihre Bezüge erhöht werden.
- Pensionäre in unseren Heimen haben gelernt zu denken: «Was erhalte ich an Dienstleistungen für den bezahlten Preis?» – Darauf müssen wir uns einstellen und entsprechend reagieren.
- Bei der Beanspruchung eines Putzinstituts fahre ich finanziell günstiger als mit eigenen Angestellten. Darf dies aber das einzige Kriterium sein?
- Was, wenn diese RaumpflegerInnen ohne menschlichen Bezug zu den Heimbewohnern ihre Arbeit verrichten – wenn sie als Schwarzarbeiter vielleicht Dumpingstundenlöhne erhalten?
- Dank einer neuen Küchenorganisation konnte der Personalbestand reduziert und die Verpflegungsqualität erst noch deutlich verbessert werden.
- Durch den Einbezug von Schülern und Jugendlichen, die ausgewählte Projektarbeiten im Heim ausführten, fanden Gemeindebewohner plötzlich Interesse am Heimgeschehen.
- Politiker haben Angst vor weiteren Entwicklungen im Sozialwesen. Der Standard der Heime ist so hoch geworden, dass er für die Durchschnittsbevölkerung nicht überschritten werden darf. Zusätzliche Forderungen müssen privat abgedeckt werden.

Aus der Generalversammlung

Die *Altersheimkommission der Region* hat ein Leitbild entwickelt, in dem folgende Aufgabenschwerpunkte ausformuliert worden sind:

- Ergreifen von Initiativen zur Qualitätserhaltung.
- Das Beobachten marktwirtschaftlicher Tendenzen, die Auswirkungen auf die Heime bewirken könnten.
- Koordination mit der Stiftung Pro Senectute.
- Förderung der ERFA-Gruppe.
- Spezielle Informations- und Ausbildungsaktionen.
- Eine Anlaufstelle für Fachfragen.

Die GV beschloss eine *Resolution,* die als Inserat in der Tagespresse publiziert und einflussreichen Kreisen direkt zugestellt werden soll (siehe Fachblatt 5/93).

Es ist zu hoffen, dass dieser Aufruf an die Öffentlichkeit auch entsprechende Beachtung finden wird.

Schlussbemerkung zur Tagung

Leider wurde die gelungene Veranstaltung praktisch nur von den Altersheimleitungen besucht. Die LeiterInnen der Jugendheime unserer Region blieben infolge einer seit Monaten dauernden Meinungsverschiedenheit mit der VSA-Zentralstelle der Zusammenkunft fern. Es wäre im Interesse unserer gemeinsamen Anliegen bedauerlich, wenn künftig nicht eine Brücke zur gegenseitigen Verständigung gebaut werden könnte.

In der Reihe Schriften zur Anthropologie des Behinderten ist im VSA Band V erschienen unter dem Titel

Selber treu sein

Personalität als Aufgabe

Dieser interessante fünfte Band der Reihe enthält Texte von Imelda Abbt, Kaspar Hürlimann und Rudolf Zihlmann. Im Vorwort schreibt Martin Meier, Bern, der Präsident des VSA: «Es entsteht ein neues Bedürfnis nach Wort und Sinn. Wir sollten uns fragen lassen, wie weit der Top-Service unserer Heime Wesentliches hinterlässt. Was steckt hinter den Erziehungstechnien, therapeutischen Verfahren, hinter Ergotherapie, Physiotherapie und Sterbehilfe? Steht der «Klient» oder «Patient» trotz allen gutgemeinten Anstrengungen in den eigentlichen Fragen seines Lebens nicht allzu oft alleine da? Der VSA freut sich, dass in diesem Buch das innerste Anliegen seiner Arbeit aufgegriffen wird. Wir wollen dafür einstehen, dass in unseren Heimen das Menschsein und die Menschenwürde geachtet und vertieft wird. Sollen Heime zur Heimat werden, so ist in ihnen, wo so viel Macht, Ohnmacht, Anklage, Rechtfertigung, Leid und Freude, Zweifel und Hoffnung zusammenkommt, eine menschliche Nähe zu pflegen, die spürbar da ist.

Band V ist zum Preis von Fr. 13.50 beim Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, zu bestellen, wo auch alle übrigen Bände dieser Schriftenreihe erhältlich sind. (Ohne Porto und Verpackung!)

Bestellung

Wir bestellen hiermit

..... Expl. Band I
«Geistigbehinderte – Eltern – Betreuer»
4 Texte von Dr. H. Siegenthaler Fr. 13.50

..... Expl. Band II
«Erziehung aus der Kraft des Glaubens?» – Texte von Imelda Abbt, Norbert A. Luyten, Peter Schmid u. a. Fr. 14.70

..... Expl. Band III
«Begrenztes Menschsein» – Texte von O. F. Bollnow, Hermann Siegenthaler, Urs Haeberlin u. a. Fr. 18.60

..... Expl. Band IV
«Staunen und Danken» – Fünf Jahre Einsiedler-Forum des VSA Fr. 19.—

..... Expl. Band V
«Selber treu sein» – Texte von Imelda Abbt, Kaspar Hürlimann, Rudolf Zihlmann Fr. 13.50

..... Expl. Band VI
«Menschliche Leiblichkeit»
Texte von Imelda Abbt, K. H. Bauersfeld, Hans Halter, Ludwig Hasler Fr. 15.50

..... Expl. Band VII
«Wohnkultur und Lebensqualität»
Texte von Otto Schärli, Werner Jaray, Ingrid Reubi, Ludwig Hasler, Ludwig Mödl Fr. 21.50

Name und Vorname

Genaue Adresse

PLZ/Ort

Unterschrift, Datum

Bitte senden Sie diesen Talon an das Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.