Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim

Herausgeber: Heimverband Schweiz

Band: 65 (1994)

Heft: 1

Artikel: Sparen als gemeinsame Chance für Weiterentwicklung nutzen : Kurzreferat anlässlich der Tagung vom 3. November 1993, Leuenberg: "Rezession und ihre Auswirkungen auf das Heimwesen"

Autor: Baer-Beck, David

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812119

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: 15.07.2025

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

SPAREN ALS GEMEINSAME CHANCE FÜR WEITERENTWICKLUNG NUTZEN

Von David Baer-Beck

Kurzreferat anlässlich der Tagung vom 3. November 1993, Leuenberg: «Rezession und ihre Auswirkungen auf das Heimwesen»

Ich bin gebeten worden, in diesem Kurzreferat Lösungsansätze zur Umsetzung der immer drängender werdenden Sparaufträge zu formulieren.

Als Entwicklungsberater, welcher die von den sogenannten Kostenschnitten oder der Opfersymmetrie betroffenen Menschen dabei unterstützen soll, in einem sich verschärfenden Umfeld gute Arbeit zu leisten, können Sie von mir nicht erwarten, dass ich Ihnen vorrechne, wie Sie Ihren Betrieb rein wirtschaftlich besser auf die Schiene bringen. Dazu sind die Heimleiterinnen und Heimleiter sowie Ihr Kader besser geschult als ich, und es hätte Ihnen gerade noch gefehlt, von einem betriebsfremden Experten Ratschläge zu hören . . .

Was ich vielmehr beachtenswürdig finde, ist die Art und Weise, wie mit der aktuellen Spardiskussion umgegangen wird; Lösungsvorschläge möchte ich Ihnen also hinsichtlich der Frage der Gestaltung eines Entwicklungsprozesses, der viele Menschen zum Umdenken zwingt, machen.

Ich möchte diesen Umgang an drei Thesen verdeutlichen:

1. Autoritäre Vonoben-herab-Strategie fördert Abwehr und Aggression

Ich beobachte häufig, dass Sparen wie eine bittere Pille, die es zu nehmen gilt, selbst wenn man nicht will, von der Politik, der Trägerschaft oder der Heimführung verordnet wird. Dabei stehen einseitige pragmatisch-ökonomische Überlegungen im Vordergrund, die dann von den betroffenen Basismitgliedern einer Organisation mit nebulösen Aussagen über einen vermuteten Qualitätsverlust, mit «Dienst nach Vorschrift», inneren Kündigungen, Streßsymptomatik und ähnlichem gekontert werden. In einem solchen Umfeld wäre es nicht verwunderlich, wenn sich das Klima innerhalb eines Betriebes verhärten würde. Nicht ganz zufällig begegne ich in den letzten zwei Jahren immer mehr Kaderpersonen, die in ihren Aussagen bezüglich des Personals recht markig werden, so im Sinne von «jetzt müssen sie endlich wieder einmal gehorchen», «jetzt haben wir wieder die Zugriffs- und Druckmöglichkeiten, die uns jahrelang versagt geblieben sind». Insofern *feiert der autoritär-situative Führungsstil ein Comeback.* Gleichzeitig wird vom mittleren Kader wie vom Basispersonal bedingungslose Loyalität gefordert, sie werden aber kaum darin unterstützt, diese Loyalität auch leben zu können. Man kann wieder verlangen – wobei ich Ihnen deutlich sagen muss, dass überhaupt nichts gegen eine höhere Leistungsorientierung im Gesundheitswesen einzuwenden ist. Wenn ich aber Argumente höre wie: wenn jemand nicht mitmacht, entlassen wir ihn halt, es gibt genug Arbeitskräfte auf dem Markt, dann graut mir vor der Kurzsichtigkeit dieser Überlegung in Köpfen, die für die strategische Ausrichtung einer Unternehmung zuständig sind!

«Arbeiten Sie zusammen!»

2. Es wird auf allen Ebenen nur von der Quantität geredet, von Qualität spricht keiner . . . Folge: verwaschene, argumentarme Diskussion der Sparnotwendigkeit.

Es ist offensichtlich, dass viele zu glauben meinen, nun müsse alles weniger werden, dies sei unausweichlich usw. Hierbei wird ein Aspekt vollständig ausser acht gelassen: Vieles von dem, was wir in Zeiten der Hochkonjunktur getan haben, hat mit der Steigerung von Qualität nicht notwendigerweise etwas zu tun gehabt, sondern ist vielmehr Ausdruck der materialistischen Orientierung gewesen (was man hat, das hat man). Es ist denn auch nicht verwunderlich, dass beim derzeitigen Jammern über allfällige Qualitätsverluste, die durch Sparen entstehen, die Frage: Was ist denn überhaupt die zu erreichende Qualität, und wo genau wird sie geschmälert? häufig mit einem leeren Schlucken beantwortet wird. Es scheint, als hätten wir versäumt zu definieren, welches denn überhaupt die Qualität eines Heimbetriebes sein müsse. Dies ist meines Erachtens ein Hauptgrund dafür, dass von den Verantwortlichen heute fast nur mit dem Kassenstand argumentiert wird in der Spardiskussion, und dies häufig von den gleichen Personen, welche in Zeiten der Hochkonjunktur durchaus bereit waren, den jetzigen Kassenbestand durch eine grosszügige Ausgabenpolitik mit hervorzurufen.

3. Dringend notwendiges Wissen wird verweigert, Resultat: Hilflosigkeit

Von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird zunehmend gefordert, sie müssten «betriebswirtschaftlicher» zu denken beginnen. Wenn dann diese Forderung, die natürlich von den Betriebsverantwortlichen erhoben wird, nicht sofort in die Praxis umgesetzt wird, hebt im Kader die Enttäuschung über die Verständnislosigkeit der Basis an. Übersehen wird dabei, dass es bisher nicht zu den

Lukas Gilgen: «Was wollen eigentlich die Betroffenen?»

Aufgaben eines Hilfskochs, einer Pflegerin oder einer hauswirtschaftlichen Mitarbeiterin gehörte, betriebswirtschaftlich zu denken. Allenfalls steht in den Stellenbeschreibungen etwas über den geforderten sorgsamen Umgang mit Material. Eigentlich aber geht es ja darum, möglichst viele Menschen im Betrieb daraufhin zu sensibilisieren, mit beschränkter werdenden Ressourcen weiterhin gute Arbeit machen zu können. Dies erfordert bewusste und gestützte, wissens- und erfahrungsorientierte Lernprozesse. Wenige Institutionen haben diesen Faktor bis heute gebührend berücksichtigt.

Lösungsansätze

4. Sparen als Kooperationsprozess

Wenn Sie wollen, dass sich Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit der Spardiskussion identifizieren können (und nur dann werden sie Sie beim Erreichen reduzierter Budgetziele durch Ihre Tätigkeit wirklich unterstützen), ist es notwendig, *bereits vor Auftreten einer Notsituation mit ihnen das Gespräch zu suchen und mit ihnen gemeinsam Ideen für Sparmöglichkeiten zu entwickeln.*

> **„Führen durch Zielvereinbarung kann doch kein Fremdwort werden, nur weil das Geld weniger wird."**

Sie werden feststellen, dass viele Menschen durchaus bereit sind, den Gürtel enger zu schnallen, wenn sie selbst an ihm ziehen dürfen. Dazu kommt: Konsequent schlanker Umgang mit reduzierten Mitteln muss meines Erachtens belohnt werden. Schaffen Sie Anreizsysteme für sparende Mitarbeiter/innen, belohnen Sie deren diesbezügliche Aktivitäten (und ich meine ausdrücklich nicht mit Geld, sondern mit Anerkennung), statt sie als selbstverständliche Notwendigkeit hinzunehmen!

Die zu erreichende Qualität definieren

Einsparungen machen nur dann Sinn, wenn trotzdem eine Qualität der Dienstleistungen erreicht wird, die das Frustrationspotential der Erbringer nicht überspannt. Damit dies nicht geschieht, muss die zu erreichende Mindestqualität definiert und in einen logischen Zusammenhang mit personellen, finanziellen und strukturellen Ressourcen gesetzt werden. Dies kann beispielsweise durch die Etablierung von Qualitätszirkeln geschehen, welche eine Art interne permanente Qualitätssicherungsdiskussion unter der Akzeptanz veränderter Bedingungen führen. Diese Qualitätszirkel könnten sich beispielsweise auch darüber unterhalten, was ausser den physischen Mitteln (Geräte, Pflegehilfsmittel, Einrichtungen usw. usw.) Ihrer Institution noch alles an Sparpotential vorhanden ist. Ich postuliere aufgrund meiner Erfahrung ein bis zu *20 %iges Sparpotential durch die Straffung von zu komplizierten Ablaufprozessen in Heimen,* sei es ein zu komplexes Pflegeversorgungssystem (viel Pflege ist nicht gleich gute Pflege!), seien es zu spezialisierte Einzelfunktionen, die auch zusammengelegt werden könnten, sei es die Gestaltung von so komplexen internen Entscheidungsprozessen, Planungsprozessen, Koordinationsprozessen, dass nicht wenige Personen einen nicht unwesentlichen Teil ihrer Tätigkeit nur auf das Aufrechterhalten der Organisation, statt auf die Gestaltung kundennaher Dienstleistungen ausrichten . . .

Lernen, Wissen und Erfahrung über Notwendigkeit von Sparen fördern

Wenn Sie wollen, dass Mitarbeiter/innen jeder Stufe betriebswirtschaftlicher denken, müssen Sie ihnen sagen, was praktikable Betriebswirtschaft wirklich ist und wie das betriebswirtschaftliche Denken in die Alltagspraxis Ihres Betriebes umzusetzen ist. Hierbei kommt dem Aspekt grösste Bedeutung zu, dieses Wissen entsprechend der jeweiligen Funktion alltagstauglich umzusetzen: Es ist klar, dass hier nicht von Betriebswirtschaftslehre gesprochen werden kann – mit Ausnahme des oberen Kaders –, vielmehr geht es darum, die Diskussion über Optimierungsmöglichkeiten auf jeder Stufe, und in der jeweiligen Sprachlichkeit, zu fördern. Wenn Sie zum Beispiel einer Krankenschwester oder Ihrem Hauswart mit Betriebswirtschaft kommen, wird diese Person vielleicht ergeben nicken, Sie aber nicht verstehen. Versuchen Sie hingegen, mit dieser Person zusammen Umsetzungen in Ihrem Tätigkeitsfeld zu suchen, und dabei die Sprache dieser Person verwenden, werden Sie auf mehr Verständnis stossen.

Schluss

Die aktuelle Spardiskussion wird vielmehr geprägt vom Verteilungskampf um geringer werdende Mittel. Die Realität, dass zur Entwicklung auch Loslassen von bequemem Bekanntem gehört, und dass dies für Menschen ein schmerzlicher Lernprozess ist, wird sträflich unterschätzt.

Ich rate Ihnen dringend, bei allen Ihren Handlungen zu bedenken, *dass die Konjunktur nun nicht für Jahrzehnte abgeflaut ist; die Wirtschaftsdaten weisen bereits darauf hin, dass in absehbarer Zeit mit einer Erholung zu rechnen ist. Es ist zu hoffen, dass uns diese rezessive Phase lehrt, inskünftig auch bei guter Wirtschaftslage genau zu bedenken, wovon wir wieviel in welcher Qualität wirklich brauchen.*

Sie legen durch Ihren aktuellen Umgang die Wurzeln für das zukünftige Verhältnis Ihrer Mitarbeiter/innen zu Ihrem Betrieb. An Ihrem jetzigen Verhalten wird sich die künftige Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen orientieren, und eins ist sicher: es wird nichts davon vergessen werden, weder im positiven noch im negativen Sinn. *Arbeiten Sie zusammen, gestalten Sie gemeinsam Gesundschrumpfungsprozesse, werden Sie gemeinsam in einem guten Sinn etwas schlanker, Sie werden dadurch nicht nur für aktuelle, sondern auch für künftige Herausforderungen besser gerüstet sein.* ■