

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 62 (1991)
Heft: 12

Artikel: Medienorientierung des Vereins Aargauischer Kinder-, Jugend- und Behindertenheime (VAKJB) : "Die Öffentlichkeit hat ein Recht zu erfahren, was in den Heimen geschieht" : der Mangel an qualifiziertem Personal ist das grösste Problem

Autor: Ritter, Erika / Weiss, Rudolf / Naegeli, Konrad

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-810421>

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: 01.04.2025

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

«Die Öffentlichkeit hat ein Recht zu erfahren, was in den Heimen geschieht»

Der Mangel an qualifiziertem Personal ist das grösste Problem

«Heime erfüllen einen Auftrag der Öffentlichkeit, so hat die Öffentlichkeit auch ein Recht zu erfahren, was in den Heimen geschieht», erklärte VAKJB-Präsident Rudolf Weiss, Leiter im Schulheim Schloss Kasteln, Oberflachs, bei der Begrüssung zu einer Medienorientierung. Die VAKJB wollte mit diesem Anlass die Chance nutzen, für einmal nicht in einer Krisensituation den Medien Rede und Antwort zu stehen, sondern in einer eher ruhigen Phase einige wichtige Punkte zu erläutern. So waren die Vertreter von Presse und Radio im Kantonalbereich zu einem Informationsgespräch in das Schweizerische Pestalozziheim Neuhof eingeladen – und es nahmen immerhin sechs Journalisten und Journalistinnen die Möglichkeit wahr, zuzuhören und ergänzende Fragen zu stellen. Von der VAKJB waren anwesend, wie bereits erwähnt, Präsident Rudolf Weiss, dann Gastgeber Andreas Hofer, Leiter des Schweizerischen Pestalozziheims Neuhof, Birr, sowie Konrad Nägeli, Leiter der Stiftung Schürmatt, Zetzwil. Angesprochen waren vor allem die Situation der Heime als soziale Unternehmen mit ihrer Stellung im heutigen gesellschaftlichen Umfeld, Personal- und Ausbildungsfragen sowie die «Kostenexplosion» im Heimwesen.

Die drei Heimleiter betonten, dass sie wohl in der VAKJB – als Nachfolgeorganisation der Regionalgruppe Aargau des VSA vor zwei Jahren gegründet – zusammengeschlossen seien, jedoch ein jeder von ihnen wiederum einen anderen Heimtyp vertrete mit seinen ganz eigenen spezifischen Anliegen. Dieser Aspekt kam im Pressegespräch denn auch immer wieder zum Ausdruck: Die Heime als soziale Unternehmen im ganzen gesehen mit gemeinsamen Problemkreisen, gemeinsamen Sorgen – oder andererseits die spezielle Situation des Heims in der Betreuung von sozial auffälligen Jugendlichen, Kindern oder Erwachsenen oder von geistig/körperlich Behinderten. Teils überschritten sich die Aussagen und dargelegten Probleme, teils zeigten sich andere Bedürfnisse. Als grösste Sorge erwies sich einmal mehr der Bedarf an beruflich ausgebildetem und qualifiziertem Personal und entsprechend gleich formulierte sich die dringende Forderung nach gemeinsamen Anstrengungen bezüglich Ausbildung und Aufwertung des Erzieherberufes.

Der heutige erschwerte Zugang zur Persönlichkeit des Klienten erfordert differenziertere Abklärungen bei der Diagnose sowie ein grösseres Mass an Therapie, Pflege und Betreuung. Dies verlangt nach einem vermehrten Einsatz von beruflich qualifiziertem Personal sowie nach einem Ausbau der Dienstleistungspalette, was einen massiven Kostenanstieg zur Folge hat. «Das heutige Heim ist in der Lage, mit Hingabe und Zuwendung zu arbeiten, den ihm erteilten gesellschaftlichen Auftrag anzunehmen.» Dabei sollte die Institution weder Defizit- noch Non-Profit-Betrieb sein. «Nur, der Ertrag im Heim ist häufig schlecht messbar.» Doch immer soll... «entsprechend seinen Bedürfnissen, der Klient im Mittelpunkt stehen – und dies bei einer optimalen Finanzpolitik sowie kompatiblen Arbeitsbedingungen für das Personal.» («Wir rekrutieren unsere Mitarbeiter schliesslich nicht von einem anderen Stern.»)

Eine qualitative Verbesserung, verbunden mit entsprechenden Kostensteigerungen, sollte die Öffentlichkeit jedoch nicht einfach murrend zur Kenntnis nehmen, sondern akzeptieren und mittragen.

Nachfolgend finden Sie, liebe Leserinnen und Leser, die einzelnen Statements der drei Heimleiter im Wortlaut.

Erika Ritter



Aargauer Heimvertreter im Gespräch mit Journalisten.

(Foto Erika Ritter)

Geschichte des VAKJB

Der VAKJB entstand als Nachfolgeorganisation der Regionalgruppe Aargau des Vereins für schweizerisches Heimwesen (VSA). In den 80er Jahren teilte sich die Regionalgruppe in einen Verein für Altersheimleiter und einen für Kinder, Jugendliche und Behinderte. Die Bedürfnisse der beiden Vereine waren auf regionaler Ebene so verschieden, dass dieser Schritt nur die logische Konsequenz war.

Da im Kanton Aargau viele Heime privat als Stiftung oder in ähnlicher Form organisiert sind, gab es in den 70er Jahren auch einen Verein, der die Trägerschaften verband. Diese Gruppierung war dann längere Zeit nicht mehr aktiv und ging zuletzt in der Regionalgruppe VSA Aargau auf.

Deshalb wollte der neu zu gründende Verein auch die Trägerschaften berücksichtigen, die auch heute noch entscheidende Funktionen im Heim haben, obwohl der Kanton seine Aufsicht über das Heimwesen stark ausgebaut hat.

Die eigentliche Vereinsgründung fand vor zwei Jahren am 25. August 1989 auf der Habsburg statt. 16 Heime nahmen an der Grün-

dungsversammlung teil. Heute sind dem Verein alle Heime angeschlossen, bei denen das Erziehungsdepartement eine Aufsichtsfunktion hat sowie eine Anzahl Institutionen aus dem Gesundheits- und Erwachsenenbereich. Zusammen sind das 29 Heime.

Aufgabe des Vereins

Die Heime werden jeweils durch den Heimleiter und ein Mitglied der Aufsichtsbehörde (zum Beispiel Stiftungsrat) im Verein vertreten. Hauptaufgaben des Vereins sind:

- Mitwirkung bei der Erarbeitung von Gesetzen und Verordnungen oder Stellungnahme zu Gesetzesvorlagen, die für die Arbeit im Heim von Bedeutung sind.
- Zusammenarbeit mit Verbänden, Institutionen und Ausbildungsstätten, deren Aufgaben mit Heimen in Beziehung stehen.
- Vertretung der Anliegen der Heime in der Öffentlichkeit.
- Förderung und Unterstützung der Trägerschaften und Heimleitungen.

Aktivitäten des Vereins

Nach interner Organisation und einer Umfrage bei den Heimen, welche Bereiche am wichtigsten sind, hat sich der Verein in den 2 Jahren mit folgenden Themenkreisen beschäftigt:

Besoldungsstrukturreform: Im Februar 1990 wurde im Kanton mit den Vorbereitungen für eine Reform der Besoldungsstruktur der kantonalen Angestellten begonnen. Da diese für die meisten Heime als Richtlinie gilt, hat der Verein eine Eingabe erarbeitet, dass vor allem die Löhne der Erzieher/Sozialpädagogen auch berücksichtigt und angepasst werden müssten. Weil diese wichtige Mitarbeitergruppe sonst kaum Unterstützung hat, war die Gefahr gross, dass sie ein weiteres Mal im Gegensatz zu den Lehrern

vergessen worden wäre. Es wurde dann auch eine Verbesserung der Besoldungsrahmenbedingungen erzielt.

Heimvereinbarung: Ein Wechsel in der Leitung der Sektion Sonderschulen und Heime im Erziehungsdepartement brachte verschiedene Neuerungen für die privaten Institutionen mit sich. Unter anderem konnte der VAKJB an der Feinausarbeitung einer Vereinbarung zwischen Departement und Heimen mitwirken, welche die Aufgaben und Kompetenzen der beiden Partner abgrenzt und definiert. Dabei wird den Heimen ein Konzept zur Auflage gemacht, aber auch zum Beispiel im Personalbereich soweit dies Gesetze und Verordnungen zulassen weitgehende Autonomie gewährt.

Fachschule für Heimerziehung Brugg: Im Frühjahr 1991 stellte die Fachschule uns einen Entwurf zu einem neuen Ausbildungskonzept vor. Der Verein arbeitete in mehreren Sitzungen an einer Stellungnahme, die der Schule unterdessen zugestellt wurde.

Besoldung der Institutionsleiter: Bei der Besoldungsstrukturreform im Herbst 1990 wurde die Lohnklasseneinteilung der Heimleiter nicht überprüft. Zugleich herrscht schon seit längerer Zeit ein grosses Ungleichgewicht in diesem Bereich, da Heimleiter sehr verschiedene Aufgaben haben und ihre Besoldungen nirgends klar definiert sind. Durch die Reform ist aber das Lohngleichgewicht zwischen Lehrern, Erziehern und Therapeuten einerseits, mit dem der Heimleiter andererseits, verloren gegangen. Ein Antrag des VAKJB in diesem Bereich ist beim Erziehungsdepartement noch hängig.

Ausbildungssituation der Sozialpädagogen: Da die Rekrutierungssituation für Erzieher und Sozialpädagogen in den Heimen seit Jahren prekär ist, hat der VAKJB eine Eingabe an das Erziehungsdepartement gemacht, die verschiedenen Ausbildungen zu koordinieren, durchlässig zu gestalten, wo nötig zu ergänzen und Interessenten für diese Berufe mittels Werbung anzusprechen. Auch hier sind weitere Schritte noch hängig.

Für Temporär- und Dauerstellen in allen nichtärztlichen Gesundheitsberufen:



Adia übernimmt.

ADIA MEDICAL

In über 50 Filialen vermitteln unsere ausgebildeten Personalberater Temporär- und Dauerstellen in allen nicht-ärztlichen Gesundheitsberufen. Sind Sie auf Stellensuche? Oder haben Sie einen Personalengpass? Dann rufen Sie doch das Sekretariat der ADIA MEDICAL SCHWEIZ, Klausstrasse 43, 8034 Zürich, an: Telefon 01 383 03 03.

Heimverzeichnis: Im Laufe des Jahres wird ein Heimverzeichnis aller dem Verein angeschlossenen Institutionen gedruckt. Darin sind auch konkrete Angaben über Klienten, Ziel und Möglichkeiten der entsprechenden Heime enthalten. Es soll Versorger wie Schulpflegen, Sozialdienste, psychologische und psychiatrische Dienste so informieren, dass sie im Bedarfsfall die richtigen Heime anfragen. Ein solches Verzeichnis existiert bisher im Aargau nicht.

Rudolf Weiss

Heim heute

1. Das Heim übernimmt eine von der Gesellschaft delegierte Aufgabe

Der Wandel des Umfeldes ist im Fluss! Einige Stichworte: Die Erstarbung des Staates dient hier zum Schutze des Schwachen auch als zuweisende Stelle der notwendigen Mittel. Der Rationalismus lässt allein das rationale Denken – vernunftorientiertes Denken – als Erkenntnisquelle zu sowie das Nützlichkeitsdenken, die Frage was bringt's, was nützt's, aber auch was bringt's in Relation zu den aufgewendeten Mitteln. Dieser Blickwinkel erschwert ja dann vor allem die Sichtweisen der Pädagogik, der Andragogik, der Psychologie und anderen und die Beantwortung gestellter Fragen. Die Antworten können präzise gegeben werden – aber nicht im üblichen Aufwand –, Ertrag, Schema, das heisst allein die Zeit, für die Beantwortung umfasst ein vielfaches der Zeit, die die Frage dauert!

Dass sich unsere Gesellschaft «individualisiert», ist überall spürbar – damit einher geht der Verlust an Familien, die allein nur zahlenmässig in der Lage wären, ein nicht «normales» Familienmitglied zu tragen. Arbeitsteilung und Mobilität tragen weiter dazu bei, dass «der Familie» das Wissen und auch die Möglichkeiten fehlen für schwierige Erziehungs- und Betreuungsverhältnisse. Parallel dazu hat sich zweifellos die andere Seite professionalisiert, ohne dabei die Bereitschaft durch Hingabe, Zuwendung und die Kraft der Beziehung zu verlieren! Das Heim ist, spezifisch auf die jeweiligen Klientenbedürfnisse bezogen, im Stand, den Auftrag zu übernehmen! Aber wie sich Heime auch bemühen – ihre Existenz mahnt die Gesellschaft immer an ihre eigenen Mängel.

Jahrhundertlang ist es die Kirche gewesen, welche sich der Siechen, der Behinderten und der Geisteskranken angenommen hat. Im letzten Jahrhundert hat ein Wandel des Umfeldes begonnen, in dem wir immer noch stehen. Stichworte sind Erstarbung des Staates, Rationalismus, Nützlichkeitsdenken und ein Anwachsen des Individualismus. Die Grossfamilie hat ausgedient, und in der modernen Kleinfamilie ist schon vom Wohnraum her kein Platz mehr für nichtkonforme Menschen. Eltern und andere Versorger sind Spezialisten in ihrem Beruf geworden, leben in einer arbeitsteiligen und hochmobilen Welt und haben für schwierigste Erziehungsverhältnisse weder Zeit noch das Wissen. Auf der anderen Seite hat sich die Erziehung und Förderung professionalisiert, und das Heim ist imstand, den Auftrag zu übernehmen.

2. Das Heim dient und nützt dem Klienten

Werktags, oft auch sonntags, tagsüber, oft auch nachts, manchmal auch nur stundenweise heisst es für die Mitarbeiter des Heims zu analysieren, zu planen, zu erziehen, zu fördern, zu betreuen, zu pflegen und herauszufordern – immer abgestimmt auf die jeweiligen Bewohner und seiner Versorger!

Das Heim muss angepasste und qualifizierte Angebote in allen möglichen Kombinationen bereithalten; es muss flexibel und harmonisch sein und immer einen Sinn fürs Ganze haben.

Heim ist *nicht* gleich Heim. Allein die drei anwesenden Vertreter, alles im weitesten Sinne Heimleiter, klarer ausgedrückt Leiter sozialer Unternehmern, vertreten äusserst unterschiedliche Unternehmen! Jede Ausrichtung führt zu speziellen Angeboten für den Klienten und sein Umfeld (Eltern, Vormünder, Bezugspersonen oder kurz Versorger). In allen denkbaren Formen und Kombinationen werden oft in ein und demselben Haus angepasste Leistungen erbracht. An Koordination und Planung stellt dies höchste Anforderungen. Jedes vorhandene Angebot muss, in jeder Kombination, angepasst und qualifiziert bereitgehalten werden. Harmonie, Sinn für's Ganze und Beweglichkeit sind weitere Elemente des Lebens im geschützten Raum.

3. Das Heim als soziales Unternehmen

Nach Adam Smith dürfen «die Justiz, die Schulen und die Fürsorge für sozial Schwache und Gebrechliche» dem Staat nicht rentieren, sondern sie müssen notwendigerweise defizitär sein. Heime organisieren nicht Mitarbeiter-Wünsche, sondern Klienten-Bedürfnisse. Sie setzen dabei die Klienten nicht in goldige Käfige, sondern sie haben den sinnvollen Einsatz der Mittel zu gewährleisten. Jedem Klienten muss zukommen, was ihm weiterhilft!

Heime, nach wirtschaftlichen Richtlinien geführt, müssen eine Kostentransparenz aufweisen, die jedem Unternehmen gleicher Grösse entspricht. Die Beachtung allgemein anerkannter unternehmerischer Grundsätze ist selbstverständlich. Dass grössere soziale Unternehmen äusserst komplexe Organismen sind, veranschaulicht nur schon die Tatsache, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zu 30 verschiedenen qualifizierten Berufen angehören.

Weder defizitorientierte noch Non-profit-Unternehmen will ich hier vertreten. Defizite zu erwirtschaften ist weder erstrebenswert noch eine Kunst und von non-profit kann keine Rede sein! Wenn Heime in gesellschaftlichen, aber vor allem im Sinne eines humanistischen Menschenbildes keine Leistung erbringen, also profitlos arbeiten, sind sie überflüssig! Der Ertrag unter dem eben erwähnten Gesichtspunkt ist sehr hoch – häufig kaum messbar!

Dass dies kostet, ist klar – entscheidend ist die Sichtweise, nämlich den Klienten, das Kind, den erwachsenen Menschen in den *Mittelpunkt* zu stellen.

Heime organisieren keine Mitarbeiterwünsche, sondern Klientenbedürfnisse. Soziale Unternehmen sind nach wirtschaftlichen Richtlinien zu führen. Das Leitbild als Basis und aktuelle Konzepte sind unabdingbar! Elemente wie Organisationsentwicklung, Kostenstellenrechnung, Kompetenz und Verantwortungsdelegation an Kostenstellenleiter, präzise Leistungserfassung und möglichst optimale Finanzpolitik gehören dazu.

Das wichtigste Gut – die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter – haben Anspruch auf mit dem Umfeld kompatible Arbeitsbedingungen, Saläre sowie Weiterbildung, Ausbildungsangebote, Laufbahnplanung und jährliche Qualifikation.

Die wirtschaftliche Bedeutung sozialer Unternehmen ist ebenso zu erwähnen wie deren notwendige Vernetzung mit der Standortgemeinde und Region. Soziale Unternehmen müssen die Öffentlichkeit wahrnehmen und sich um Einblicksmöglichkeiten derselben bemühen, wie sie die Verantwortung gegenüber ihren Klienten – und anderem Heim zu sein – wahrnehmen müssen.

Konrad Naegeli

Was uns beschäftigt

1. Die Kostenentwicklung

Heime sind soziale Unternehmen, die einem gesellschaftlichen Bedürfnis entsprechend differenzierte Betreuungs-, Bildungs- und Erziehungsaufgaben wahrnehmen. Die Erwartungen von Gesellschaft und zuweisenden Behörden, die Betreuung und Förderung der den Heimen anvertrauten Klienten möglichst optimal wahrzunehmen, wie auch die durch den raschen gesellschaftlichen Wandel oft noch akzentuierter auftretenden Formen der Behinderung oder der Verhaltensauffälligkeit, haben die Aufgaben der Heime noch komplexer werden lassen.

Veranstaltungen für Senioren

seit 1982

Nostalgische Revuen

- "Schön war die Zeit"
Melodien aus der Csardasfürstin, Schlager wie Ich küsse Ihre Hand, Madame, Wenn der weisse Flieder wieder blüht, O mein Papa u.v.a.
- "Zwei Herzen im 3/4 Takt"
Robert Stolz und sein Jahrhundert! / Lieder wie Salome, Ob blond, ob braun, Wien wird bei Nacht erst schön, Im Prater blühen wieder... u.a.
- "Wenn einer eine Reise tut..."
Die neue Show mit Melodien rund ums Reisen!

Marionettenspiel

- "Nussknacker" (Ballett von Tschaiowsky)
mit über 40 holzgeschnitzten Marionetten.

Detaillierte Unterlagen bei:

BORN THEATER
PRODUKTION

Postfach 360
8051 Zürich
Tel. 01-321 44 87

Sammelmappe für das Fachblatt

In den letzten Monaten wurde immer wieder der Wunsch an uns herangetragen, für das Fachblatt eine Sammelmappe zur Verfügung zu stellen. Die Geschäftsstelle hat die nötigen Abklärungen getroffen und benötigt für das weitere Vorgehen genauere Daten bezüglich Nachfrage.

Bei einem Bestellungseingang von mindestens 300 Stück (Grösse Bundesordner für 12 Hefte) würde sich der Preis pro Ordner auf 15 Franken belaufen. Bitte, melden Sie uns mit nachstehendem Talon Ihren Bedarf an.

Ich interessiere mich für die Fachblatt-Sammelmappe und bestelle _____ Stück zum Preis von Fr. 15.- pro Exemplar.

Name _____

Vorname _____

Adresse _____

Senden an:
Geschäftsstelle VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich

Die Konsequenzen dieser Entwicklung sind:

- Die Reduktion der Gruppengrösse.
- Die Erhöhung der Anzahl Betreuer resp. Erzieher.
- Gestiegene Anforderungen an die Qualifikation des Personals.

Mit der Professionalisierung des Erzieherberufs zum Berufsbild des Sozialpädagogen/der Sozialpädagogin einher ging eine schrittweise Anpassung und Verkürzung der Arbeitszeiten, verbunden mit einer Neuklassifikation und Einkommensverbesserung.

Es sind im wesentlichen die deutlich verbesserten Arbeitsverhältnisse in den sozialen Institutionen und der damit einhergehende starke Anstieg der Personalkosten, welche die Kostenexplosion in den Heimen begründen. Bei den Lohnaufwendungen handelt es sich um Fixkosten, die durchschnittlich 70-80 % der gesamten Ausgaben beinhalten. Um den Beruf des Heimerziehers/der Heimerzieherin genügend attraktiv zu gestalten, stehen die sozialen Institutionen vor der Notwendigkeit, bezüglich der Arbeits- und Einkommensverhältnisse mit den übrigen Arbeitgebern gleichzuziehen.

In Institutionen, die zufolge des Mangels an qualifiziertem Personal noch nicht alle Planstellen mit diplomierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen belegt haben, wird das überproportionale Kostenwachstum in den nächsten Jahren noch anhalten.

Die Verantwortlichen rechnen allerdings damit, dass die qualitativen Verbesserungen in der Heimbetreuung sowie die Besserstellung der Arbeitssituation im Heim auch in ihren finanziellen Konsequenzen von der Öffentlichkeit akzeptiert und getragen werden.

2. Der Mangel an qualifiziertem Personal

Vom ausgetrockneten Personalmarkt und dem Mangel an Personal, vorab an qualifiziertem Personal, sind abgesehen von kurzen Rezessionsphasen alle Wirtschaftsunternehmungen und die sozialen Einrichtungen gleicherweise betroffen.

In den sozialen Institutionen, vor allem im Bereich der stationären Betreuung mit Betreuungsdiensten rund um die Uhr und während 7 Tagen pro Woche, begegnen wir nach wie vor spürbaren Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal. Die Heime engagieren sich, die Attraktivität der Arbeitsplätze zu verbessern. Neben dem Einsatz der einzelnen Institutionen engagiert sich der VAKJB für alle übergeordneten Belange, die im Interesse der einzelnen Heime, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen und die zum Ziel haben, die Bildungs- und Betreuungsaufgabe der Heime zum Wohl ihrer Klienten zu optimieren.

Es handelt sich schwerpunktmässig um folgende Postulate:

- Die Attraktivität der Arbeitsplätze in sozialen Institutionen generell zu erhöhen.
- Die Ausbildungsmöglichkeiten zu verbessern, insbesondere im Bereich der berufsbegleitenden Ausbildung.
- Das Berufsbild des Sozialpädagogen/ der Sozialpädagogin zu konkretisieren und den Berufsstand zu verwurzeln.
- Die Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten auszubauen.
- Die Durchlässigkeit für Wechsel in den sozialen Berufsfeldern zu erweitern.

Wie Sie dem Bericht Weiss entnehmen können, sind konkrete Schritte eingeleitet worden.

Andreas Hofer