

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

**Band:** 46 (1975)

**Heft:** 11

**Artikel:** Gesichtspunkte zur Heimführung und Pflege des Betriebsklimas : Abschlussarbeit VSA-Fachkurs für Heimleiter 1974 [Schluss]

**Autor:** Koch, J.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-806518>

#### 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:** 21.02.2026

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

Zu den pädagogischen Aspekten der Cheftätigkeit gehört aber das volle Engagement und die volle Identifikation des Leiters mit seiner Aufgabe. Bei aller notwendigen Distanz — von der noch zu reden sein wird — kann ein Leiter durch alle Schwierigkeiten und Abnützungerscheinungen hindurch nur dann wirklich erfolgreich führen, wenn er das Konzept des Heimes und seine Verwirklichung als sein *Werk* betrachten kann. Wirkliche Kreativität entfaltet sich nicht in jenem distanzierten Verhältnis einer, wenn auch brillanten, Verwaltung einer Organisation. Die gestalterischen Fähigkeiten werden erst dort voll aktiviert, wo eine komplexe Beziehung zum Heim als mein *Werk* entsteht. Die besten Kräfte werden im und gegenüber dem Werk frei. Darin liegt gleicherweise ein unternehmerischer wie künstlerischer Aspekt in der Heimleitung. Natürlich ist dies immer nur ein Werk auf Zeit. Auch ist ein Werk kein Besitz, sondern erfordert geradezu eine gewisse Distanz, wie sich auch das Werk in gewisser Weise verselbständigen wird. Dazu gehört auch der Einbezug des Gedankens des Rücktritts bzw. der tiefgreifenden Modifikation der eigenen Aufgabe. Aus psychohygienischen Aspekten ist es unerlässlich, den richtigen Rhythmus von Engagement und Distanz zu finden. Es wird entscheidend darauf ankommen, dass der Heimleiter nicht nur Entspannung und Ausgleich findet, sondern auch kritische Distanzierung. Wenn immer er aber in Funktion ist, ist es notwendig und eine legitime Erwartung der Mitarbeiter, Klienten und der Öffentlichkeit, dass er seinen Beitrag nicht als einen auf hohem Niveau befindlichen Routinebeitrag leistet, sondern als einen unverwechselbaren persönlichen Beitrag, hinter dem er mit seiner ganzen Person steht. Es ist denkbar, dass es nicht der Heimleiter ist, auf den diese Kennzeichnung zutrifft. In diesem Fall ist er selber der Verwalter.

Das eigentliche Führungszentrum befindet sich dann aber woanders, oder es handelt sich überhaupt um einführungs- und konzeptionsloses Heim.

5. Die fünfte Aufgabe der Heimleitung besteht darin, lediglich *Voraussetzungen* zu schaffen. Voraussetzungen für die *Verwirklichung des Heimkonzeptes*. Es sind dies die

- organisatorisch-strukturellen Voraussetzungen, wie zum Beispiel Stellenplanung, Aufgabengliederung, Stellenbeschreibung, Planung überhaupt;
- Gestaltung der einzelnen Prozesse und Funktion durch die dafür geeigneten Mitarbeiter;
- die persönliche Einflussnahme und aktive Führung hat sich streng auf die unmittelbar unterstellten Mitarbeiter einer Führungsebene zu beschränken. Dies wird in der Regel nicht mehr als 4 bis 6 Mitarbeiter betreffen.

Diese kurze Skizze der Aufgaben der Heimleitung wird durch den ganzen Fachkurs entfaltet werden. Einzelne Themenreihen sind direkte Anwendungen der Grundaufgaben. Andere Themenreihen legen die wissensmässigen Grundlagen dazu und versuchen die Zusammenhänge und Einflussfaktoren dieser Aufgaben zu erhellen. Bei allen zu debattierenden Einzelproblemen in diesem Fachkurs, wie auch in der Praxis der Heimleitung, ist es von entscheidender Bedeutung, sich den Blick auf die eigentliche Aufgabe der Heimleitung, die sog. primary task, nicht verstellen zu lassen.

Adresse des Verfassers:

C. D. Eck, stellvertretender Direktor am Institut für angewandte Psychologie, Zürich

---

## Gesichtspunkte zur Heimführung und Pflege des Betriebsklimas

Abschlussarbeit VSA-Fachkurs für Heimleiter 1974

Von J. Koch

(Schluss)

### II. Das Betriebsklima

Im Heim wird das Klima grundsätzlich von jeder beteiligten Person, sei es nun Pensionär, Heimleiter oder Angestellter, Behördemitglied oder Spezialist, mitgestaltet. Die Einflussfaktoren, die das Betriebsklima im Heim verändern, sind deshalb sehr vielfältig. Es ist von entscheidender Bedeutung,

wie das Heim organisiert ist und wie es geführt wird, damit das Betriebsklima in *positiven Bahnen* gehalten werden kann. Dieses «In-positiven Bahnen-Lenken» wird auch vom Heimziel her erwartet, dergestalt, dass die Pensionäre ihre Bedürfnisse angemessen befriedigen können, die Angestellten gern im Heim arbeiten und das Heim auch seine ihm zugesetzte Stellung der Altersbetreuung im Dorf erfüllen kann.

Im Heimleiterkurs lernten wir: Das Altersheim ist ein Dienstleistungsbetrieb, der nach bestimmten wirtschaftlichen Grundsätzen geführt werden muss. Dazu muss nun aber auch beachtet werden, dass der *humanitäre Gehalt* einer Dienstleistung nicht käuflich ist. Das freundliche Wort der Hausmutter — das geduldige Abhören der zum x-ten Mal erzählten Geschichte — die beruhigende Hand der Pflegerin, die beim Sterbenden wacht —, all das können wir weder mit Geld kaufen noch in einem Vertrag genau fixieren. Wer aber in ein Altersheim eintritt, sucht und benötigt diese Zuwendungen.

Das Betriebsklima ist also nicht ein Teil des Heimes wie zum Beispiel ein Stück Torte ein Teil des Ganzen ist. Es ist das Klima, die Atmosphäre des Ganzen, das man nicht mit einem Instrument messen kann, und doch spürt jeder, ob es gut oder weniger gut ist.

Ich definiere es so:

Das Betriebsklima im Heim besteht aus der Summe der Aengste, Nöte, des Gereiztseins, Unmotiviertseins usw. einerseits und Motiviertsein, Getröstetsein, Fröhlichsein, Wohlbehagen usw. andererseits der Leitung, Mitarbeiter und Pensionäre. Je nach dem, wie das Gewicht der einzelnen Seelenzustände in der Relation zum Ganzen stehen, können wir das Klima als gut oder weniger gut erkennen.

Pflege des Betriebsklimas würde demzufolge heissen: Dem Personal soziale und persönliche Sicherheit geben, damit es motiviert ist, zusammen mit dem Heimleiter Trost zu spenden und Freude zu verbreiten.

### **III. Das Heim als Organisation und Betrieb**

Damit wir die unter Heimziel beschriebenen Vorstellungen erreichen können, müssen wir das Heim organisieren. Wir müssen die verschiedenen Führungselemente suchen, benennen und festhalten. Die markantesten Führungsinstrumente sind:

- Administration
- Buchhaltung
- Rollenstruktur
- Kompetenzstruktur
- Information
- Gespräche

Jede Organisation funktioniert, wenn ihre Mitglieder handeln und Aufgaben erfüllen. Die Dienstleistungen im Heim geschehen ebenfalls im gemeinsamen Handeln von Mitarbeitern und Pensionären, sei es bei gemeinsamen Tätigkeiten, sei es im direkten Gespräch miteinander, durch das Miteinander-Sein, und dies alles selbstverständlich unterstützt durch die gesamte Atmosphäre. Um einzutreten, braucht es Einrichtungen, die nötig sind für die Erfüllung aller Aufgaben eines geordneten Zu-

sammenlebens, wie zum Beispiel Werkstatt, Küche, Wäscherei, Therapieraum usw. Je zahlreicher die zusammenwirkenden Personen sind, desto unerlässlicher wird es, die Aufgaben nach Bereichen voneinander abzugrenzen und im Sinne einer Arbeitsteilung ganz bestimmte Arbeitsplätze zu schaffen. Es muss dafür gesorgt sein, dass sämtliche voraussehbaren Tätigkeiten einem Arbeitsplatz zugewiesen sind, dass festgelegt wird, wer stellvertretend Aufgaben übernimmt, wenn eine bestimmte Arbeitskraft ausfällt. Werden solche Regelungen unterlassen, so führt das zu Unordnung und Konflikten.

#### *3.1. Die Administration*

Die Administration muss alle innerbetrieblichen Erhebungen (Vergleichszahlen) mit Statistiken, Lagerkontrollen usw. erarbeiten. Nur mit genauen Vergleichs- und Kennzahlen ist es möglich, genaue Kalkulationen zu machen. Budget und Voranschlag basieren ebenfalls auf diesen Zahlen, je genauer diese sind, um so besser kann das Budget auch eingehalten werden.

#### *3.2. Die Buchhaltung*

In der Buchhaltung hat der Heimleiter ein sehr wichtiges Führungsinstrument. Sie muss so angelegt sein, dass sie klare Angaben vermittelt. Die jährliche Betriebsrechnung ist die Erfolgsmittelung, zeigt dem Heimleiter und der vorgesetzten Stelle an, ob das Budget unter- oder überschritten wurde, ob und wieviel der Pensionspreis angepasst werden muss, ob man diese oder jene Anschaffung tätigen kann oder nicht usw.

Mit der Buchhaltung hat der Heimleiter sich auszuweisen, wie er den Haushalt geführt hat. Er muss begründen können, warum diese Zahlen diesmal so sind und zum Beispiel nicht proportional mit der Teuerungsrate gestiegen sind.

Trotzdem Buchhaltung und Administration «trockene» Gebiete sind, haben sie einen wesentlichen Einfluss auf das Betriebsklima. Man stelle sich vor, der Heimleiter merke zum Beispiel erst im September, dass das Lebensmittelkonto schon weit überzogen ist, und er müsste ab sofort das Frischfleisch vom Menuezettel streichen!

#### *3.3. Die Rollenstruktur*

Die Struktur der Berufsrollen ist ein wichtiger Bestandteil der Heimorganisation. In sie sind die Mitarbeiter eingeordnet. Ganz bestimmte Erwartungen sind mit diesen Berufsrollen verknüpft. Zwei Rollen im Heim sind ganz besonderen Schwierigkeiten ausgesetzt: Die Rolle des Heimleiters und die seiner Frau. Wie häufig leidet doch die Rolle Heimleitung unter einer Erscheinung, die man Rollenüberlastung nennt. Rollenüberlastung tritt ein, wenn ein und dieselbe Person soviele verschiedene

Rollen gleichzeitig zu übernehmen hat, dass nicht alle den Erwartungen gemäss erfüllt werden können. Die Rollen stehen dabei nicht in einem inneren Widerspruch. Ein Heimleiter muss oft Administrator, Buchhalter, Bauaufseher, Public-Relations-Spezialist und Fürsorger sein, ganz zu schweigen von allfälligen Rollen ausserhalb des Heimes.

Die Rolle der Frau des Heimleiters ist häufig die am wenigsten klar umschriebene Position im Heim. Ganz zu schweigen von oft ungeklärten Anordnungsbefugnissen sind oft auch ihre Aufgaben nirgends klar umschrieben. Es wird erwartet, dass sie «überall mitarbeitet», eine Rollenerwartung, die nicht undeutlicher sein könnte und den Konflikt-herd dauernd in sich trägt. Je weniger die Arbeit der Frau reglementiert ist und je mehr Pflichtgefühl sie besitzt, desto grösser wird dieser Konflikt.

Es gibt aber auch die Rolle «Pensionär» und ein von Angestellten, Heimleitung und Kommission angestrebtes oder gefordertes Pensionärverhalten. Während nun die Mitarbeiter ihre Berufsrollen in der Regel vor dem Heimeintritt erlernt haben, ist für die in ein Altersheim eintretenden Pensionäre vieles an ihrer Rolle ganz neu.

Als Eltern und Grosseltern von Kindern haben sie für diese gesorgt, in Beruf und Gemeinde ihren Mann bzw. Frau gestellt und bis zuletzt einen eigenen Haushalt geführt. Da ist es sehr verständlich, dass das Leben im Heim zuerst gelernt werden muss.

Rollenerwartungen wirken auch von der Aussenwelt ins Heim hinein. Mitarbeiter und Pensionäre stehen mit Beziehungsfeldern ausserhalb in Verbindung. Die Mitarbeiter sind von ihrer Ausbildungsstätte mit bestimmten Vorstellungen gekommen, haben ihren Familien- und Bekanntenkreis ausserhalb und bringen so neue Gedanken und Arbeitsmethoden ins Heim. Ebenso stehen die Pensionäre in engem Kontakt mit der Aussenwelt durch Verwandtschaft, Bekanntschaft, Zeitungen, Radio und Fernsehen usw.

Wir haben gesehen: Für die Erfüllung aller im Heim notwendigen Aufgaben ist eine klare, gut durchdachte Rollenstruktur nötig. Die Kenntnis möglicher Konflikte trägt zu deren Vermeidung bei, was der Heimatosphäre nur zuträglich sein kann.

#### 3.4. Die Kompetenzstruktur

In einer Kompetenzstruktur ist für jeden einzelnen eine klare Antwort möglich auf die Frage: Wer hat mir in meinem Teilbereich Befehle zu erteilen? In diesem Kompetenzbereich «befiehlt» einer, und nur einer. In der Summe aller Anordnungen und Entscheidungen, die das geordnete Zusammenleben im Heim erfordert, kann vieles im Tages- und Jahresablauf als *Dauerregelung* festgelegt werden. Neues aber bleibt von Fall zu Fall zu regeln, in sogenannten *Improvisationen*. Es ist nicht leicht, das richtige Mass zwischen sinnvollen Dauerregelun-

gen und flexiblen Improvisationen zu finden, derart, dass einerseits eine gewisse Stabilität gewährleistet ist, so aber auch, dass nicht Willkür und Unordnung einreissen, weil zu vieles der Situation und dem Augenblick überlassen bleibt.

Anordnungsbefugnis ist ein Teilelement jeder sozialen Rolle. Je nach dem Platz in der hierarchischen Struktur besitzt eine Position ein bestimmtes Mass davon, unabhängig von der individuellen Person, welche sie innehat. Kompetenzstruktur besagt, dass Positionen im Heim in einem Verhältnis der «machtmässigen» Unter-, Ueber- oder Nebenordnung stehen. Aus diesem verschiedenen Zugeordnet-Sein ergeben sich verschiedene Verhaltenserwartungen: jemand hat einem andern zu gehorchen, zu befehlen oder — bei der Nebenordnung — keines von beidem. Diese Gegebenheiten beeinflussen im zwischenmenschlichen Verkehr jedes Rollenverhalten mit.

Wir haben im Heim aber auch die Gruppe der «zugewandten» Mitarbeiter, die nebenamtlich mitarbeiten, ohne in die Autoritäts- und Kompetenzstruktur eingegliedert zu sein (zum Beispiel Fürsorger, Coiffeur, Pedicure, Pfarrer usw.). Die Träger solcher sogenannter *Stabsfunktionen* denken mit, arbeiten und beraten, aber haben keine Kompetenzen anzugeordnen. Als Fachautoritäten geniesen solche Berater im Heim meist hohes Ansehen und es wird vergessen, dass sie Stabsstellen ohne Anordnungsbefugnisse bekleiden und ihr Wort wird auch in heiminternen Fragen zum «Befehl».

#### 3.5. Weitere Führungsinstrumente

Der Leiter wird mit Vorteil eigentliche *Mitarbeiterbesprechungen* institutionalisieren, ein Ort, wo alle Vorkommnisse und Entscheidungen besprochen werden können.

Die Pensionäre haben auch ein Recht auf Einflussnahme in gewissen Sparten des Heimbetriebes, auch hier scheint es sinnvoll, von Zeit zu Zeit eine *Gesprächsrunde* abzuhalten. Vielleicht lässt sich sogar ein Pensionärrat für gewisse Aktivitäten bilden.

Zu *Informationen und Mitteilungen an alle* ist vor dem Mittag- und Abendessen eine gute Gelegenheit. Es sollten keine Informationen über wichtige Tatsachen, wie Todesfälle usw., bekannt werden, bevor der Heimleiter zu einer geeigneten, vereinbarten Zeit dazu Stellung genommen hat.

*Das persönliche Gespräch* mit dem Mitarbeiter ist ein wichtiges, nicht zu unterschätzendes Führungs-instrument. Diese Tatsache sollte man sich nicht nur am Zahltag vor Augen halten, denn zu dieser «Uebung» muss er ja im Büro erscheinen.

Die Informationen am *Anschlagbrett im Foyer* (immer auf dem neusten Stand gehalten), geben Pensionären und Besuchern Anregungen zur Freizeit-gestaltung usw. Alle Anlässe im Dorf sollten hier angezeigt werden.

Einmal im Tag sollte der Heimleiter mit dem Personal das Essen einnehmen, um einmal in diesem Kreis ganz ungezwungen beieinander zu sein.

### 3.6. Die Hausordnung

Im Altersheim haben wir in der Hausordnung zwei wichtige Bedingungen zu stellen, nämlich:

1. Die gemeinsame Essenszeit ist pünktlich einzuhalten. Wer zu Besuch eingeladen ist oder auf Reisen geht, hat sich unbedingt abzumelden.

(Wer nicht abgemeldet ist und nicht zum Essen erscheint, muss wegen möglichem Unfalls oder Unwohlseins gesucht werden!)

2. Das wöchentliche kontrollierte Bad ist aus gesundheitlichen Gründen obligatorisch (Früherfassung von Krankheiten).

Andere Anordnungen, wie Haustüre schliessen, Wäscheabgabezeit usw., können selbstverständlich auch hier vermerkt werden.

## IV. Die Führung

Die Heimträger erwarten, dass das Heim mit aller Sorgfalt und Umsicht geführt wird.

Der Betagte wünscht Kontakt mit dem Heimleiter. Von der ersten Begegnung wird es abhängen, ob und wieweit der Pensionär auch später bei ihm anklopfen wird. Die Möglichkeit zur Aussprache muss immer wieder geboten werden.

Von seiten der Pensionär-Angehörigen wird erwartet, dass die Heimleitung den Kontakt mit ihnen pflegt und sie jederzeit über wichtigere Vorkommnisse die im Zusammenhang mit dem Gesundheitszustand des betreffenden Elternteils stehen, informiert.

Der Mitarbeiter möchte Mitverantwortung übernehmen, selbständig in seinem Bereich arbeiten können und seinen Zuständigkeitsbereich genau umschrieben wissen. Er möchte genau und zeitig informiert sein über alles, was in sein Gebiet hineinragt und seine Arbeit tangiert.

Es stellt sich nun die Frage, welcher Führungsstil dem Altersheim angepasst sei.

Wenn wir einerseits alle berechtigten Erwartungen, die an die Heimleitung gestellt werden, berücksichtigen, und anderseits den Betrieb führen wollen, ohne uns von irrealen Wünschen und Meinungen einnehmen zu lassen, müssen wir die unter Pos. III. beschriebenen *Führungsinstrumente gezielt einsetzen*.

Der angemessene Führungsstil wird vorzugsweise demokratische Grundzüge haben, und auch von der Persönlichkeit des Heimleiters geprägte Dynamik

aufweisen müssen. Sicher ist, dass der Führungsstil den Gegebenheiten angepasst werden muss und man sich immer vor Augen halten muss, dass *Führen eine Massarbeit ist*, die nicht sorgfältig genug getan werden kann.

Das Führen geschieht durch *waches Vorausschauen* und Wahrnehmen alles dessen, in welcher Form das auch sei, das auf das Heim zukommt und durch das *gezielte Weitergeben* an die entsprechende Instanz.

### 4.1. Der Eintritt ins Heim

Wie allgemein bekannt ist, gilt der Eintritt in ein Altersheim auch heute noch als schwerer Schritt im Leben des Menschen. An dies wird heute schon beim Bau und Einrichten von Heimen gedacht.

Um so mehr ist es für den Heimleiter wichtig, den Eintritt des Betagten entsprechend sorgfältig zu planen. Es sollte frühzeitig im Heim des Betagten das erste *Kontaktgespräch* stattfinden. Dabei ist zu beherzigen, dass Altenbesuche nicht im Vorübergehen gemacht werden können, sondern diese erfordern viel Zeit und den systematischen fortgehenden Aufbau eines Gesprächs. Es spielt dabei eine sekundäre Rolle, ob der Heimleiter anhand einer Checkliste versucht, auf seine Fragen Antwort zu bekommen, oder ob er sich nach dem Gespräch seine Notizen macht.

Er muss auf alle Fälle liebevoll den Zustand des zukünftigen Pensionärs erkunden und sich ein Bild machen können, was seine Sorgen und Nöte, Freuden und Neigungen sind. *Die Sprache muss klar und einfach sein*. Ein wesentliches Moment ist das geduldige Zuhören und das eher langsame und vorsichtige Antworten.

Gut ist es, wenn der Heimleiter eine Schrift abgeben kann, die über alle einschlägigen Fragen, wie Heimziel, Dienste, Aufnahmekriterien, Pensionspreis (und Finanzierungsmöglichkeiten) und besondere Bestimmungen (zum Beispiel Tierhaltung usw., klar und verständlich Auskunft gibt).

*Das Eintrittsgespräch* wird dann im Heim stattfinden, wo auch alle Formalitäten geregelt und die noch offenen Fragen geklärt werden. Der Heimleiter wird durch dieses zweite Gespräch die Beziehung zum Betagten zu vertiefen suchen und deshalb mit seinen Notizen sich entsprechend vorbereiten. Hier wird die Grundlage für das spätere Vertrauen und den Willen zur Zusammenarbeit geprägt.

Auch *der Eintritt* des Betagten ins Heim will gut vorbereitet sein. Neben den administrativen Vorbereitungen, wie Kontokarte, Zimmerbelegungsanschrift, Briefkasten und Zimmeranschrift, Liste der eingebrachten Sachen usw., ist die Einführung im Heim, Begrüssung und Willkomm im Saal sehr wichtig. Blumen und eine Karte am Essplatz sollen diesen Willkommgruss unterstreichen.

#### 4.2. Austritt und Sterben

Das Altersheim hat in der Regel endgültigen Charakter, daher werden Austritte selten sein, ausgenommen Patienten, die wegen des Verlaufs ihrer Krankheit nicht im Heim gepflegt werden können. Die Pensionäre kommen meistens ins Heim, weil sie eine Hilfe brauchen, die sie in ihrer Wohnung nicht erhalten können. Sorgen und Nöte brechen auf, wenn der Lebensabend zur Neige geht, viele werden hilflos durch Gebrechen und sind froh um die entsprechende Hilfe. Wie unter «Aktivitäten» angedeutet ist, soll angestrebt werden, das Leben im Heim fröhlich und getrost zu gestalten.

Dazu gehört auch das Getröstet-Sein im Blick auf den Tod.

Nichts ist fern von Gott.  
Es ist auch nicht zu fürchten,  
dass er beim Ende der Welt nicht weiss,  
wo er mich erwecken soll.  
Augustinus

Dieser Spruch umschreibt den Trost, den ich hier meine. Das Trösten ist, neben dem Fröhlich-Sein, der zentrale Auftrag des Altersheimes, wobei dieser Trost natürlich und den individuellen Bedürfnissen des Pensionärs angepasst sein soll.

#### 4.3. Heiminterne Aktivitäten

Feste sind eine willkommene Abwechslung im Heimalltag. Viele Heime feiern die Geburtstage ihrer Pensionäre mit verschiedenen Einlagen, wie Fahne hissen, Blumenstock, Päckli, Wunschdessert, Wunschmenue, Kartengruss, Torte für Kafichränzli usw.

Garten-, Sommer- und 1. Augustfeste sind neben Niklaus, Weihnacht und Neujahr Höhepunkte für die Heimgemeinschaft.

Reisen, Vorträge und andere Veranstaltungen möchten wir bewusst mit den bestehenden Dorfaktivitäten für Betagte koordinieren.

Weitere Aktivitäten, wie Altersturnen, Singen, Handarbeiten usw., werden wir ebenfalls bewusst mit den bestehenden Altersclubs im Dorf zusammen gestalten.

#### Die Hausandacht

Es ist wünschenswert und anzustreben, im Turnus die Pfarrer zu einer wöchentlichen Morgenandacht mit Bibelauslegung einzuladen. An den anderen Wochentagen ist vom Heimleiter oder einer Stellvertretung eine kurze Morgenbesinnung zu halten (zum Beispiel Abschnitt aus einem Andachtsbuch vorlesen und gemeinsam singen). Diese Besinnungen sind als freies Angebot (wie alle anderen Aktivitäten auch) für alle Pensionäre und Außenstehenden gedacht, die kommen wollen.

#### 4.4. Kontakte von und nach aussen

*Der Geschäftsvertreter.* Kaum irgendwo so wie hier wird der Heimleiter versucht sein, die Leute schnell abzuwimmeln. Manchmal sicher zu recht, manchmal auch zu seinem eigenen Nachteil. Nur die Erfahrung wird das rechte «Gspür» geben, welchen Vertreter wir zu unserem Geschäftspartner werden lassen und welche wir abweisen müssen.

*Die Gäste von Pensionären.* Es sollten wenn möglich einige Gästezimmer im Personalgeschoss reserviert werden, die an auswärtige Verwandte und Bekannte von Pensionären vermietet werden können. Das bringt eine gewünschte zusätzliche Öffnung des Heimes nach aussen mit sich. Die Möglichkeit, dass Pensionäre mit ihren Gästen an separatem Tisch essen dürfen, sollte verwirklicht werden können.

*Die Angehörigen* der Pensionäre. Sie sollten über Tags ungehindert im Heim ein und aus gehen können. Dies hat den Vorteil, dass die Pensionäre sich frei und ungebunden fühlen, und bringt willkommenes Leben ins Haus.

*Die Besichtigungen.* Das neue Heim wird am Anfang viele Besichtigungen erleben. Es wird nützlich sein, auch diese Anlässe zu planen. So sollten alle Einzelpersonen auf einen speziellen Nachmittag in der Woche zu einer Führung durch das Haus eingeladen werden. Nur geschlossene Gruppen von Fall zu Fall. Bei jeder Besichtigung wird die Intimsphäre der Heimbewohner tangiert, es muss also möglich sein, solche Besichtigungen den Pensionären voranzumelden.

Der Heimleiter sollte für Besichtigungen eine Orientierungsschrift zur Verfügung haben, die alle wesentlichen Angaben von öffentlichem Interesse beinhalten soll.

#### 4.5. Aktivitäten und Dienstleistungen

Alle im aargauischen Altersheimkonzept umschriebenen Dienste, die vom Heim aus geboten werden sollen, stellen willkommene Kontakte nach aussen dar. Diese sogenannten externen Dienste sind in unserem Dorf zum Teil schon erfreulich weit gediehen. Deshalb ist die gute Zusammenarbeit mit der Stiftung für das Alter, der Alterskommission der Kirchengemeinden und den verschiedenen Altersclubs unentbehrlich. Für diese externen Dienste sind freiwillige Helferinnen und Helfer nötig, aber auch Spezialisten für Fusspflege, Coiffeur usw. müssen in Teilzeit angestellt werden können.

#### Schlusswort

Diese Überlegungen verfolgten das Ziel, die Grundelemente der Heimführung, unter spezieller Berücksichtigung der Einflussnahme auf das Betriebsklima, darzustellen. Wie der Architekt das Bauprojekt nach dem aargauischen Altersheim-

konzept entworfen und vorgelegt hat, so möchte ich als zukünftiger Heimleiter mit diesen Zeilen meine «Karten» auf den Tisch legen.

Diese Gesichtspunkte beschreiben lediglich das Gerüst der Heimführung, und dieses muss nun im Schosse der Altersheimkommission ausgekleidet werden.

Es ist meine Hoffnung, dass diese Ueberlegungen die kommenden Beratungen und Entscheidungen der Kommission erleichtern werden.

### **Dank**

Viele Anregungen, die aus der Praxis stammen, durfte ich in Praktikas bei Herrn H. Blatti, Haus

für Betagte in Pieterlen, und bei Herrn A. Walder, Altersheim Studacker in Zürich, zusammentragen. Ihnen möchte ich an dieser Stelle herzlich danken für die gute Aufnahme, die ich in ihren Häusern gefunden habe.

Zu danken habe ich auch meiner lieben Frau, dass sie mit den Kindern meine Abwesenheit über Monate auf sich genommen hat, damit ich mich für meine neue Aufgabe sinnvoll vorbereiten konnte. Herzlichen Dank auch allen Dozenten für ihren Einsatz im VSA-Fachkurs I/1974.

### **Literaturangabe**

LOTHMAR, Paula: Das Heim als Organisation  
ELSENER, Sr. Wiborada: Der Altersheimleiter  
LEHMANN, Hans Rudolf: Mitarbeit in der Gemeinde

## **Jeux-dramatiques**

### **Aufbau, Durchführung, interpretierende Gedanken, Ziele, Wertvorstellungen**

Von Silvia Bebion

#### **(Schluss)**

#### **4. Uebungen mit imaginären Gegenständen (E, P, G)\***

##### **4.1 Aufbau und Durchführung**

Als Vorübung zum Hantieren mit *imaginären* Gegenständen kann ich einen realen Gegenstand zu Hilfe nehmen. Ich hebe einen Stuhl auf, trage ihn ein Stück weit und stelle ihn wieder ab. Nun wiederhole ich diesen Vorgang mit einem vorgestellten Stuhl. Ich erinnere mich an sein Gewicht, an seine Grösse, an den Ort, wo ich ihn aufgenommen und wieder abgestellt habe.

Solche Spiele kann ich auch mit einem oder mehreren Partnern machen. Wir tragen miteinander zum Beispiel eine Leiter und nehmen bewusst wahr, wie wir das machen. Beim Herumgehen mit der imaginären «Leiter» rufen wir uns jedes Detail ins Gedächtnis vom Erlebnis mit der richtigen Leiter. Die «Leiter» darf nicht plötzlich grösser oder kleiner werden, der Abstand zwischen uns Tragenden sollte also gleich bleiben.

Wir können auch einfache Szenen aus Alltag, Beruf oder Hobby spielen, bei denen wir anstelle des realen Hilfsmaterials imaginäre Gegenstände brauchen.

\* Abkürzung für: Einzel-, Partner-, Gruppenübung

#### **4.2 Interpretierende Gedanken, Ziele, Wertvorstellungen**

Diese Uebungen bilden wichtige, direkte Voraussetzungen für die Jeux-dramatiques. Sie helfen uns, für die darstellenden Spiele nicht alles Material herbeischaffen zu müssen, sondern verschiedenste Gegenstände einfach aus der Vorstellung zu brauchen. Durch diese Uebungen wird uns aber auch bewusst, wieviele Betätigungen wir ausführen, ohne dass wir uns dabei etwas denken. Wir achten vermehrt auf Einzelheiten, und unserer Phantasie sind keine Grenzen gesetzt: wir können irgendwelche Gegenstände, die nicht vorhanden sind, miteinander kombinieren oder wir können sogar andere Personen, die zum Spiel gehören, imaginär auftreten lassen.

#### **5. Verwandlungsübungen und Rollenspiele (E, P, G)**

##### **5.1 Aufbau und Durchführung**

In den Verwandlungsübungen denken wir uns in verschiedene Rollen, aber auch in Tiere, Pflanzen oder Gegenstände ein. Wir spielen zum Beispiel als ganze Gruppe einen Wald. Jeder Teilnehmer