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

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 46 (1975)

Heft: 10

Artikel: Gesichtspunkte zur Heimführung und Pflege des Betriebsklimas : Abschlussarbeit VSA-Fachkurs für Heimleiter 1974 [2. Teil in November-Nummer]

Autor: Koch, J.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-806505

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: 12.12.2025

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

Redaktionelle Vorbemerkung

Abschlussarbeiten

Wir möchten auch dieses Jahr Abschlussarbeiten von Teilnehmern des VSA-Heimleiter-Fachkurses (FK I/74) veröffentlichen.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit allgemeinen Gesichtspunkten, die für eine Heimführung wichtig sind, unter besonderer Berücksichtigung der Pflege des Betriebsklimas. Ein Sektor, der im täglichen Heimleben mit seinen vielen unumgänglichen Arbeitsabläufen gerne etwas untergeht. Das Beitragen zum guten Betriebsklima wird oft stillschweigend und von jedem Mitarbeiter erwartet und als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt.

Erst wenn man beim Aufarbeiten von Betriebsstörungen auf den berüchtigten «Sand im Getriebe» stösst, wird deutlich, wie eng miteinander verknüpft Organisation und Betriebsklima sind. Die beiden Grössen lassen sich kaum getrennt voneinander verändern bzw. optimieren. Immer wird man bei Konfliktsituationen im Heim Menschen begegnen, wird feststellen, dass jeder Mitarbeiter eigene Vorstellungen vom Betriebsklima hat und diese entsprechend interpretiert. Beim Analysieren einer Konfliktsituation wird deutlich, wie weit entfernt voneinander oftmals solche individuellen Interpretationen sind. Weil das Betriebsklima von jedem einzelnen Mitarbeiter abhängt, stellt es keine Grösse dar, die, einmal vorhanden, von sich aus bestehen bleibt. Vielmehr muss das angestrebte Betriebsklima immer wieder bewusst gepflegt und gefördert werden, im gegenseitigen Austausch von Meinungen der daran Beteiligten.

Die Abschlussarbeit von J. Koch gibt Hinweise, wie dieses Ziel angestrebt werden kann. Obwohl er die Arbeit auf seine künftige Tätigkeit als Heimleiter im Altersheim Oberentfelden abgestimmt hat, befasst er sich mehrheitlich mit Fragen, die in jedem Heimbetrieb auftauchen und gelöst werden müssen.

Sicher wird der erfahrene Praktiker in jeder Abschlussarbeit Erkenntnissen begegnen, die für ihn nicht neu sind und die er in seinem Betrieb schon längstens integriert hat. Die Auswahl der Abschlussthemen (Organisation, Betriebsklima) wurde bewusst so vorgenommen, damit sich die meist angehenden Heimleiter(innen) theoretisch mit Fragen auseinandersetzen, denen sie in der Praxis mit Sicherheit begegnen werden. Dort, wo der bereits zitierte Praktiker Bestätigung erfährt, soll er sich darüber freuen, Abstriche — erfreuliche und unerfreuliche — zwingt die Praxis den Kursabsolventen bekanntlich ohnehin auf. *Red.*

Gesichtspunkte zur Heimführung und Pflege des Betriebsklimas

Abschlussarbeit VSA-Fachkurs für Heimleiter 1974

Von J. Koch

Einleitung

Vom Bauerndorf zur Industriegemeinde

Wenn wir das Altersheim in seiner Bedeutung erfassen wollen, müssen wir uns die soziale und gesellschaftliche Situation vor Augen halten.

Das Bauernhaus von Gottlieb Widmer sel., das vorher während Jahrzehnten, ja vielleicht Jahrhunderten hier gestanden hat, verkörperte in seiner Eigenart einen Bestandteil der agrarischen Gesellschaftsordnung.

Unter dem breiten schützenden Dach bot das alte Bauernhaus Menschen und Haustieren gleichermassen Schutz und Geborgenheit. Unter diesem Dach, im Familienverband, ist man geboren worden, lebte man in unzweifelhaften Schranken göttlicher und obrigkeitlicher Gebote, Sitten und Bräuche, und hier im Kreise der Grossfamilie war auch der Ort, wo man starb. Es war das Lebenszentrum für jung und alt. Darum sind diese alten Bauernhäuser auch im Alter noch so schön, gleich eines alten Menschen, der sein Leben bewältigt hat, wenn sie verschwinden, lassen sie deshalb eine Lücke offen, die nur schwer wieder zu schliessen ist.

Der Bau des Altersheimes ist ein Zeichen dafür, dass sich in Entfelden der Wandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft vollzogen hat. Diese Entwicklung, die nach dem Zweiten Weltkrieg einsetzte, hat sich in den letzten Jahren stark beschleunigt. Schon rein äusserlich hat sich in den letzten zwanzig Jahren mehr verändert als vorher in zweihundert Jahren. An die alten Siedlungskerne von Ober- und Unterentfelden haben sich neue Wohn- und Industriequartiere in den bekannten neuen Bauformen vom Einfamilienhaus zum Wohnblock und Hochhaus bis zur Atriumssiedlung angeschlossen. Die Ortschaften wachsen zusammen zu einer vorstädtischen Agglomeration. In den Ortskernen wird der alte Baubestand mehr und mehr von Neubauten verdrängt und das Bau-

ernhaus im alten Sinn verschwindet. Seine Zeit ist vorbei. Das gilt auch im übertragenen Sinn, sozial- und gesellschaftspolitisch. Die Familiengemeinschaft hat ihre beherrschende Stellung und viele von ihren früheren Funktionen verloren. Der Vater arbeitet nicht mehr zuhause, er pendelt an seinen Arbeitsplatz und ist tagsüber meistens fort. Auch Mütter sind nicht selten ausserhalb des Hauses berufstätig. Mehr und mehr Aufgaben fallen dadurch der Oeffentlichkeit zu. Kindergärten sind zur Selbstverständlichkeit geworden und sollten auf zwei Jahrgänge ausgedehnt werden. Die Schule hat immer grössere und komplexere Ausbildungs- und Erziehungsaufgaben zu übernehmen. Für die aktive Bevölkerung gilt es, neben Frei- und Hallenbad weitere öffentliche Anlagen für Sport, Erholung, Geselligkeit und Kultur zur Verfügung zu stellen.

Und schliesslich braucht es neue, zweckmässige Wohngelegenheiten für unsere alten Leute. Unsere Generation hat mit ihrer Mentalität und in den heutigen Wohnungen keinen Platz mehr für das Wohnen im Familienverband. Dieser hat sich reduziert auf die Kleinfamilie, die aus den Eltern und ihren unmündigen Kindern besteht.

Die erwachsenen Kinder ziehen aus und die alten Leute wohnen auch separat. Das Bauen von Altersheimen und Alterswohnungen wird dadurch zu einer notwendigen sozialen Aufgabe* der Oeffentlichkeit.

Mit Mitteln der öffentlichen Hand baut unsere Stiftung Altersheim Oberentfelden zweckmässig, rationell und grosszügig das Heim auf diesem Platz für 70 Pensionäre. So begegnen sich heute beim Spatenstich auf diesem Boden gleichsam zwei Zeitalter in der Entwicklung von Entfelden. Das Bauernhaus, das hier gestanden, weist zurück auf eine lange Geschichte, auf den äusseren Anblick und die geistige Haltung einer geschlossenen bäuerlichen Welt der ersten tausend Jahre Entfelden.

Der imposante Bau des Altersheimes, der an die gleiche Stelle zu stehen kommt, ist in der geistigen und architektonischen Haltung bereits ein Produkt unserer neuen Industriegesellschaft. Es ist aber auch ein Ausdruck der Bereitschaft und Entschlossenheit unserer heutigen Gesellschaft, die neue soziale Verantwortung gegenüber den betagten Mitmenschen wahrzunehmen.

(Aus der Ansprache von Dr. P. Guthauser, anlässlch des Spatenstichs für das Altersheim Oberentfelden am 31. August 1974)

I. Das Heimziel

Die Stiftungsurkunde vom 20. Januar 1971 umschreibt den Zweck der Gründung dieser Stiftung wie folgt:

«Die Stiftung bezweckt, auf gemeinnütziger Basis die Errichtung und den Betrieb eines Altersheimes, den Bau und die Verwaltung von Alterswohnungen sowie die Förderung und Schaffung weiterer Einrichtungen und Vorkehren der Altersfürsorge in Oberentfelden.»

Bei den Ueberlegungen für diese Abschlussarbeit beschränke ich mich auf die Vorkehren für den Betrieb des Altersheimes und die ihm angeschlossenen externen Dienste (wie sie die Altersheimkonzeption von Dr. Häuptli vorsieht).

Die Institution Heim wird massgeblich von drei Faktoren beeinflusst:

1. Vom Ziel, das sie sich gestellt hat
2. wie sie organisiert ist
3. wie sie geführt wird

Der Betrieb des Altersheimes zwingt uns jetzt zu grundsätzlichen Ueberlegungen, die später, wenn das Haus gebaut ist, in die Tat umgesetzt werden können. So wird es im Interesse aller Beteiligten sein, *dass das Betriebsklima ein gutes* ist.

Verschiedene Gruppen wirken im Heim, jede von ihrer Seite her, auf das Betriebsklima ein.

1.1. Der Pensionär

Der ältere Mensch will und muss sein eigenes Leben weiterhin gestalten können. Gewohnheiten, die seinen Lebensweg geprägt haben, und seine Eigenarten kann er nicht ablegen, wenn er den Eingang zu seiner neuen Behausung durchschritten hat. Und dennoch ist er gezwungen, einen Teil seiner Individualität aufzugeben. Er muss sich anpassen, in eine neue, ihm fremde Gemeinschaft einfügen, ihre Ordnung akzeptieren. Er kann sich nicht mehr die Menschen aussuchen, mit denen er leben will. Das Personal, das ihm begegnet, wird nicht immer seinen Vorstellungen entsprechen. Die Mahlzeiten muss er hinnehmen und auch den Preis bezahlen für all das, was ihm geboten wird oder widerfährt. Aber er ist ein freier Mensch, ein mündiger Bürger. Das Altersheim muss ihn so in seiner Eigenart akzeptieren — auch mit seinen möglichen Charakterzuspitzungen. Er kann verlangen, dass ihm Einsicht geboten wird in die Voraussetzungen und die Art und Weise der Ausgestaltung der ihm gebotenen Dienstleistung, denn er ist Urheber dieser Leistung. Als Vertragspartner muss er ein Recht haben, Einblick zu nehmen und Zusammenhänge erklärt zu bekommen. Die Dienstleistung muss im-

* Es liegt hier ein Zwang vor, der allgemein erkannt wird. Altersgerechte Wohn- und Betreuungsmöglichkeiten sollten aber auch in Alternativformen gesucht und gepflegt werden.
Diese Bestrebungen suchen wir mit der Verwirklichung der «externen Dienste» zu unterstützen.

mer wieder überprüft werden an den Bedürfnissen der «Kunden»! Er muss Gewissheit bekommen, dass dies sein Heim ist, in dem er sich sicher und geborgen fühlt, und die Erkenntnis, warum dies so geschieht und nicht anders.

1.2. Der Mitarbeiter

Mitarbeiter erwarten vom Altersheim einen sicheren, geregelten und guten Arbeitsplatz. Klar abgegrenzte Kompetenzen, Rechte und Pflichten helfen mit, persönliche Sicherheit bei der Arbeit zu vermitteln und Streitigkeiten verhindern. Die Mitarbeiter denken auch mit und möchten auch mitreden können, diese Möglichkeit muss ihnen geboten werden.

Eine Veränderung im Betrieb, die statt durch «Dekret» der Heimleitung, durch Mitsprache aller Beteiligten entstanden ist, hat mehr Chancen, von allen angenommen zu werden. Aber nicht nur das Wissen, dass dadurch die Anordnungen der Heimleitung weniger kritisiert werden, sondern die bewusste Förderung des Mitdenkens der Mitarbeiter soll damit angestrebt werden. Durch dieses Mitdenken wird er auch eine Stärkung an seinem Selbstwertgefühl erhalten (meine Arbeit ist wichtig, die Patienten warten auf mich, die sauberen WCs sind die Visitenkarte unseres Heims usw.).

Jeder Arbeiter ist seines Lohnes wert, die soziale Sicherheit ist natürlich ebenso wichtig und erschöpft sich heute nicht mehr nur in einem hohen Lohn, sondern es müssen auch angemessene Weiterbildungsmöglichkeiten geboten werden.

Durch den Dienst des Menschen für den Menschen und am Menschen kommt den Mitarbeitern im Heim grösste Bedeutung zu.

1.3. Der Altersheimleiter

Schwester Wiborada Elsener schreibt in ihrer Diplomarbeit «Der Altersheimleiter» unter anderem:

«Er trägt die direkte Verantwortung für die Heimbewohner, das Personal und das Heim, und vertritt es nach aussen. Der Einfluss auf das Heimleben ist ausserordentlich gross. Von ihm hängt es grösstenteils ab, ob das Heim eine *Stätte der Menschlichkeit und des Wohlbehagens* ist.»

Führen kann nur der «recht», der sich selber recht geführt weiss. Es scheint mir das die zentrale Frage zu sein: Wo nimmt der Heimleiter seinen Maßstab her? Was hat er seinem Lebensprinzip zugrunde gelegt?

1.4. Das Behördemitglied

Das Behördemitglied wurde für seine Aufgabe gesucht und von der Institution berufen oder gewählt. Es hat je nach dem Auftrag der Behörde die Interessen der Politischen Gemeinde, der Kirchgemeinde und anderes mehr zu vertreten oder aber als Fachkraft in einem Gremium auf ein Bestimmtes Ziel hin mitzuarbeiten.

Die Mitglieder der Altersheimkommission haben auf das Betriebklima im Heim einen direkten Einfluss, indem sie alle wichtigen Entscheide in der Betriebsführung mit dem Heimleiter besprechen und er verpflichtet ist, die Kommission über alle geplanten und improvisierten Aenderungen und Vorkommnisse zu informieren.

Die Mitglieder von Stiftungsrat, Baukommission, Gemeinderat und Stiftung für das Alter usw., sie alle beeinflussen das Betriebsklima indirekt, zum Beispiel durch Mittelbeschaffung für Freizeitgestaltung, Reisen, Therapie usw.

1.5. Die Oeffentlichkeit

Die Oeffentlichkeit übt natürlich auch einen Einfluss auf das Betriebsklima aus. Es ist für Personal und Pensionäre wesentlich, was für ein Image das Heim im Dorf geniesst. Zur Oeffentlichkeit wird eine starke Wechselbeziehung entstehen, vor allem durch die externen Dienste.

(2. Teil in November-Nummer)

Weiterbildung im Herbst 75

Seminar für Führungs- und Beratungsgespräche
10. bis 14. November 1975

Intensivkurs für Konferenzleitung
28. bis 30. Oktober 1975

Kommunikation und Kooperation — aktiv erlebt
8 Abende, jeweils einmal wöchentlich
Kurs 3: Mittwoch 17.00—20.00 Uhr
Beginn 29. Oktober 1975

Für weitere Auskünfte und Detailprogramme wenden Sie sich bitte an:

Institut für angewandte Psychologie Zürich
Merkurstrasse 20, 8032 Zürich
Tel. 01 34 97 87

VSA-Heimleiter-Kurs in Zug
11.—13. November 1975
Programm siehe VSA-Heft 9/75