

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 59 (1988)
Heft: 5

Artikel: Jahresversammlung 1988 der VSA-Region Zürich in Knonau : Arbeitsplatz Heim : Utopie und Wirklichkeit : die Lösung liegt in gangbaren Synthesen
Autor: Pflanzer, W.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-810690>

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: 24.01.2026

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

Arbeitsplatz Heim: Utopie und Wirklichkeit

Die Lösung liegt in gangbaren Synthesen

Anlässlich der Jahresversammlung der Heimleiter VSA Region Zürich, die am 24. März 1988 im Restaurant Hörnli in Knonau stattfand, hielt Dr. A. Wettstein, Chefarzt des Städtärztlichen Dienstes Zürich, ein vielbeachtetes Referat, das den Titel trug: «Arbeitsplatz Heim: Utopie und Wirklichkeit». Im Anschluss daran diskutierten im Rahmen eines Podiumsgesprächs unter der Leitung von Kurt Buchter, Fürsorgeamt der Stadt Zürich, Vertreter der unterschiedlichsten Heimbereiche über das Thema «Bi eu schaffi gärn». W. Pflanzer, Aktuar der Vereinigung der Heimleiter VSA Region Zürich, fasste sowohl das Referat als auch das Podiumsgespräch für das Fachblatt VSA zusammen. Beide Texte werden im folgenden mit geringfügigen Änderungen der Redaktion wiedergegeben.

Als jemand, der von aussen käme, allerdings viel in und mit Heimen zu tun hätte, stellte sich Dr. A. Wettstein den Tagungsteilnehmern vor und meinte, vielleicht sei gerade dies der Grund, dass er zu Heimleitern spreche.

Zum Thema meinte er einleitend, dass jede These auch eine Antithese bedinge und folglich eine Synthese möglich wäre. So müssten auch die Wirklichkeit und die Utopie in der Synthese gangbare Wege bilden können. Überhaupt sei es eine gute Art des Denkens, sich utopische Gedanken zu machen, also gleichsam die Wirklichkeit vorübergehend zu vergessen. «Der Vergleich mit der Realität und die Synthese daraus dürfte Bewegung in ein erstarries Denken bringen.» Um Utopien zum Arbeitsplatz Heim formulieren zu können, ging Dr. Wettstein in seinem Referat zuerst von neun Beobachtungen aus, die im folgenden erläutert werden sollen.

Neun Beobachtungen

1. Das Milieu personel

Dies ist der wichtigste Faktor der Lebensqualität der Heimbewohner: Gutes Personal = «gutes Heim» = gute Lebensqualität der Klienten. Durch die Optimierung der Arbeitsbedingungen des Personals wird es möglich sein, gutes und zufriedenes Personal in einer Institution zu beschäftigen. Und solches Personal ist das Haupttherapeutikum zum Wohle der Klienten.

2. Zufriedenes Personal durch Erfüllen von:

- Arbeitsplan-Wünschen
- attraktiven Schichtplänen
- möglichst viel Konstanz in der Arbeitszeiteinteilung

3. Das Heim ist kein Minispital

Die Klienten sind zu betreuen und zu begleiten, nicht zu heilen und zu bessern. Oft erlebte Dr. Wettstein, dass das Personal von einer völlig falschen Aufgabenstellung ausgeht, nämlich

den Klienten verbessern zu wollen, anstatt ihn mit seiner Behinderung, seinem Alter usw. zu akzeptieren und zu begleiten. Wichtigste Aufgabe der Führung wäre, dem Personal die Zielkongruenz vermitteln zu können.

4. Im Alter dem Rhythmus älterer Menschen nachgeben

Statt 24-Stunden-Rhythmus (Schlafen in der Nacht, wach Sein am Tag), den 4–6-Stunden-Rhythmus des älteren Menschen erkennen und in geeigneter Form in den Heimalltag einbringen (übrigens unter Umständen schon um 40 Jahre). Missachtet man das biologische Bedürfnis der sich wechselnden kürzeren Schlaf- und Wachphasen, lässt die Leistungsfähigkeit des Menschen nach.

5. Diffuse Hirnleistungsschwäche

Im Altersheim haben 30–50 Prozent, im Krankenhaus zwei Drittel aller Bewohner diffuse Hirnleistungsschwäche (Demenz).

6. Beeinflussbarkeit der Demenz

Demenz heisst unbeeinflussbare primäre Ausfälle (kognitive Störungen, zum Beispiel Gedächtnisschwäche) und verhinderbare Sekundärsymptome wie Aggression und Depression.

Aus den Beobachtungen 5 und 6 ergibt sich die Feststellung, dass viele Patienten auch situationsadäquat betreut werden müssen. Das Gespräch mit den Angehörigen, das Wahrnehmen der Ressourcen des Patienten, des Heims, des Personals und die Aktivierung des Vorhandenen sind wichtige Betreuungskonsequenzen.

Aber auch das Anpassen der Umwelt an die Defizite des Patienten zum Beispiel mit Orientierungshilfen usw. sind wichtige Massnahmen. Fehlen diese Konsequenzen, wird sich die falsche Zielorientierung in Frustrationen des Personals auswirken.

7. Adäquates Milieu personel

Anpassen des Milieu personel an die Defizite und vorhandenen Ressourcen durch geeignetes Personal, Schulung usw., das heisst, es ergibt sich eine Minimierung der Sekundärsymptome und eine Maximierung der Personalzufriedenheit.

Gesucht zu kaufen oder zu pachten

Pension oder geeignetes Haus

für Seniorenheim/Erholungsheim (Anzahl zirka 45 Personen) im Raum Zug–Luzern–TG–ZH.

Offerten bitte unter Chiffre 87 an:

Sekretariat VSA, Redaktion Fachblatt, Seegartenstrasse 2
8008 Zürich

8. Geschlossene Abteilungen

Oft ist diese Form sinnvoller für den Patienten; weniger Medikamente, höhere Zufriedenheit und damit eine geringere Frustrationsrate sind die Folge. Der Patient fühlt sich sicherer.

9. Aktivierung ist oft künstlich

Die Programme der «Aktivierungstherapie» werden von den Patienten und Heimbewohnern oft abgelehnt (sie nennen dies «gfästerle»). Begehrt sind Interessengruppen oder sinnvolle Beschäftigung für die Abteilung, Gruppe usw. (kochen, putzen, Besorgungen machen usw.).

Fünf Utopien

Von den Beobachtungen der Wirklichkeit ausgehend, formulierte Dr. A. Wettstein folgende Antithesen oder eben Utopien.

1. Die Utopie zum Tagesablauf

- durchgehende Schichten: konzentriertere Arbeit und optimale Freizeit
- späterer Arbeitsbeginn: Es ist nicht nötig, dass der ganze Betrieb schon frühmorgens auf vollen Touren läuft
- keine fixen Abläufe nach Schema Spital
- kein Morgenstress
- mehr «laissez faire» = mehr Patientenzufriedenheit
- Frühstücksbuffet, zubereitet von Heimbewohnern, Patienten und einem Betreuer, Aktivator oder ähnliches
- Morgenaktivität: Hausarbeit zum Teil durch und mit dem Bewohner (zum Beispiel Betten, Suppe kochen)
- Hauptmahlzeit um 17.00 Uhr als einzige Küchenmahlzeit
- mehrere Mahlzeiten: zum Beispiel Morgenessen in verschiedenen Abschnitten bis zum Mittag verteilt, inkl. Suppe um 11 Uhr, evtl. Coupons für Kaffee und Dessert in der Cafeteria, Abendessen und später flexibler Nachtsnack statt Schlafpille!

2. Die Utopie «Pet-Therapie»

- In Anlehnung an amerikanische Muster schlägt Dr. Wettstein Tiere in Heimen vor.
- Es bietet sich das Kleintier des Pensionärs an, solange er selbst dazu schauen kann.
- Das Abteilungstier ist denkbar.
- Der Hund der Pflegeperson/des Betreuers begleitet diesen während der Arbeit.
- Der Hundehalter mit seinem Hund als freiwilliger Helfer: Man könnte Hundclubs anfragen, entsprechende Hunde und Halter schulen. Wichtig wäre ein regelmässiger Besuch, dass sich Hund und Bewohner kennenlernen können.
- Der Patient findet taktil und auch averbal Zugang zu einem Lebewesen.
- Das Personal wäre sinnvoll entlastet.
- Regelmässiger Kontakt mit Aussenstehenden.
- Hygienebedenken sind vernachlässigbar.

3. Die Utopie Supervision

Dr. A. Wettstein unterscheidet drei Arten supervisorischer Betreuung des Personals:

- die Fallbesprechung mit aussenstehenden Fachpersonen
- die Fallbesprechung als und in der Weiterbildung
- die Teamsupervision, mitarbeiterbezogen, als Abteilungs-supervision und als Kadersupervision.

4. Die Utopie Ausbildung

Heute muss man immer noch eher von einer minimalen Ausbildung des Personals ausgehen. Wichtig wären folgende Ausbildungsanliegen:

Seniorenchor gesucht

Pro Senectute Schweiz und Radio DRS suchen Senioren-Singgruppen zur Produktion einer Tonkassette und zur Gestaltung einer Radiosendung.

Alle aktiven Seniorenchor der Schweiz werden eingeladen, Proben ihres Könnens einzureichen. Eine Jury wählt die besten aus und lädt einige zu Studioaufnahmen ein.

Anmeldeformulare für das Projekt «Senioren singen» sind erhältlich bei Pro Senectute Schweiz, Fachstelle für AV-Medien, Lavaterstrasse 60, 8027 Zürich, oder Radio DRS, «Seniorenchor», Brunnenhofstrasse 22, 8042 Zürich. Anmeldeschluss ist der 1. September 1988.

- Die Schulung soll mehr praxis- und betriebsbezogen sein.
- Aus- und Weiterbildung in Anlehnung an eine Meisterlehre, das heisst, die Schulung muss übereinstimmen mit dem Typ des Heimes des zukünftigen Arbeitsortes.
- Die Kaderausbildung ist als sehr wichtig einzustufen, denn im Rahmen eines optimalen Arbeitsplatzes ist der Kaderfunktion zentrale Bedeutung zuzumessen. Daraus folgt auch ein angemessener Kaderlohn!
- Es ist zu prüfen, ob zur Einführung von neuem Personal eigentliche Schulungsabteilungen zum Beispiel in Kliniken und Pflegeheimen zu realisieren wären.

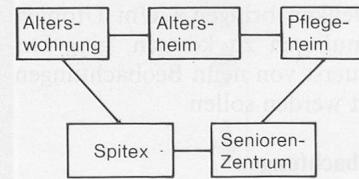
5. Die Utopie «polyfunktionale Institution»

Eine polyfunktionale Institution ist flexibel, je nach Situation, das Personal kann je nach Bedürfnis eingesetzt werden.

- Die Institution ist in einer organisatorischen Einheit zusammengefasst.
- Eine polyfunktionale Institution (zwei Beispiele in nachstehendem Schema) bringt gegenseitiges «Zusammengehörigkeitsgefühl», und die Patienten müssten nicht die Institution wechseln usw.

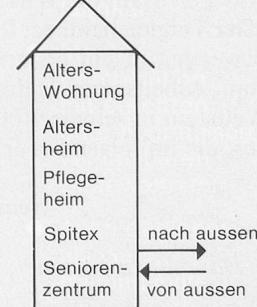
Beispiel 1:

mehrere Häuser verteilt über ein Quartier



Beispiel 2:

ein Haus



Mit seinen Antithesen beschliesst Dr. A. Wettstein sein Referat. Nun liegt es an uns Heimleitern und Kommissionen, Synthesen zu finden, die die Utopien Wirklichkeit werden lassen.

Podium: «Bi eu schaffi gärn»

Podiumsteilnehmer waren K. Buchter, Gesprächsleiter; K. Dähler, Erzieher; Frau G. Künzli, Krankenschwester; H.P. Lechter, Zentralsekretär SVEA; Frau L. Roduner, Heimkommission; Frau T. Schwager, Köchin; M. Stehle, Heimleiter; Dr. A. Wettstein, Chefarzt.

Das Podiumsgespräch, das auch lebhaft vom Publikum in Gang gehalten und von K. Buchter koordiniert, aber auch mit

bissigen Kommentaren, mit Würze versehen wurde, drehte sich bald um die Thematik *Stress*. Stress, heute auch «burn-out» genannt. Die Frage sei erlaubt, weshalb die einen bei gleichem Arbeitsplatz und gleicher Tätigkeit zur selben Zeit ausgebrannt sind und die andern nicht.

Konstruktive Vorschläge zur Vermeidung von Unzufriedenheit und zu vermehrtem Leistungswillen des Personals wurden gemacht:

Führungsaspekte

- Dem Personal sind die Heimziele zu vermitteln.
- Das Personal muss mitbestimmen können.
- Informationen erhalten, den Betrieb transparent gestalten.
- Sich getragen fühlen können vom Arbeitgeber.
- Dem Personal müssen Freiräume zugestanden werden.
- Gute Arbeitsbedingungen und Lohn sind auch beim sozial Engagierten nicht zu vernachlässigen.
- Genauere Berufswahl.
- In Schule und Ausbildung differenzierteres Berufsbild dem zukünftigen Personal vermitteln, negative Berufsaspekte nicht verheimlichen.
- Die Ausbildungskapazität ausbauen.
- Unabhängiger Personalbeauftragter nimmt sich den Nöten und Problemen des Personals an.
- Qualifiziertes und fachkundiges Kaderpersonal.
- Das Personal braucht Lob und Anerkennung.
- Übereifrige Heimleiter können das Personal blockieren.
- Sorgfältigere Auswahl der zukünftigen Mitarbeiter.
- Schwächste Mitarbeiter entlassen.
- Stellenpläne und Aufgaben dürfen nicht zu dauernder Überforderung des Personals führen.
- Transparenz in Kompetenzen und Verantwortung.
- Hierarchien auf das Notwendige beschränken.
- Stressdynamik unterbrechen mittels Gesprächen und Supervision.
- Menschliches Entgegenkommen nicht nur in der Klientenbetreuung, sondern auch bei Kader und Personal.
- Die Persönlichkeit der Mitarbeiter einbringen lassen.
- Probleme nicht anstehen lassen.

Mitarbeiteraspekte

- Die Heimziele kennenlernen.
- Das Personal muss sich die Informationen holen.
- Muss man sich total hineingeben, und wieviel wird vom Personal verlangt?
- Trennung zwischen Arbeit und Freizeit (Psychohygiene).
- Liebe deinen Nächsten *wie dich selbst!*
- Verantwortung übernehmen wollen.
- Unzufriedenheit analysieren.
- Richtige Berufswahl.
- Belastungsfähigkeit; externe Probleme erschweren die Arbeit.
- Die negativen Seiten eines Berufes einkalkulieren können.
- Das Personal möchte mitdenken, das Ganze sehen, auch mitbestimmen.
- Honorieren der einzelnen Leistungen.
- Teamarbeit ist wichtig.
- «Die Mitarbeiter arbeiten vielleicht nicht immer aus Plausch.»
- Die Mitarbeiter müssen zum Teil auch heute noch arbeiten, weil sie eben Geld brauchen, ohne dass sie ihre Arbeit auslesen können (Fremdarbeiter).
- In Grossinstitutionen ist es schwieriger, als Mitarbeiter gut zu bestehen.
- Der Mitarbeiter möchte seine Persönlichkeit einbringen.
- Schnellere Beurteilung und Problemlösungen bringen mehr als die jährliche Qualifikation.

Spezifische Heimleiteraspekte?

- «workaholic's»
- «Heimleiterkrankheit», die andere blockiert.
- Viele Heimleiter erleben Stress als positiv.
- Die Heimleiter sind immer präsent, warum eigentlich?

Lieber Leser, es war mir unmöglich, diese Dichte und Vielfalt zum Thema «Bi eu schaffi gärn» in anderer Form zu verarbeiten als dieser hier. Ich denke, dass bei vielen Argumenten Hintertöne, Nachdenkliches, aber auch Konstruktives und Hoffnungsvolles herauszulesen ist. Ich glaube, dass der Dialog von Heimleitern, Kader und Mitarbeitern möglich ist, jedenfalls wurde dies an dieser Podiumsdiskussion eindrücklich bewiesen. Den Heimleitern, die ja auch einmal Mitarbeiter waren, und den anwesenden Mitarbeitern gelang es, sich selber zu hinterfragen: «Was muss ich persönlich tun, um gut und zufrieden zum Wohle unserer Klienten arbeiten zu können?» Ich meine, die Tagung 1988 hat ihr Ziel erreicht.

W. Pflanzer

Ferien in Frankreich

Zu vermieten für Ferien in der Dordogne, Südwestfrankreich, gelegenes, grosses und renoviertes

Bauernhaus

aus dem 17. Jahrhundert, 9 Betten. Nähere Auskunft erhältlich bei H. und U. Sattler, Rathausgasse 30, 3011 Bern, Tel. 031 22 81 20.



Dusch- und Toilettenstuhl Mobil RFSU

Damit das Duschen leichter geht...

führen wir ein umfassendes sowie praxiserprobtes Sortiment körperegerechter und tophygischer Dusch- und Toilettenstühle. Sitzflächen und Rückenlehnen sind in diversen Ausführungen lieferbar. Falls Sie unsere Modelle an Ort und Stelle ausprobieren möchten, rufen Sie einfach an oder besuchen Sie uns in unserem Vorführraum.

Bimeda AG
Rehabilitationshilfen
Heim- und Spitalbedarf

Bubentalstrasse 7
8304 Wallisellen
Tel. 01/830 30 52

bimeda
damit es wieder leichter geht