

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 59 (1988)  
**Heft:** 12

**Artikel:** 4. Internationale Fachtagung für Heimleiter von Alters- und Pflegeheimen in Schwarzenberg : Heimkonzepte - gestern, heute, morgen  
**Autor:** Schneider, Hans-Dieter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810781>

### **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:** 30.01.2026

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

## Heimkonzepte - gestern, heute, morgen

46 «Kolleginnen und Kollegen» beteiligten sich am 16. und 17. September im luzernischen Schwarzenberg an der 4. Internationalen Fachtagung für Heimleiter von Alters- und Pflegeheimen. Vertreten waren die Länder Dänemark, Deutschland, Holland, Luxemburg, Österreich und die Schweiz. Tagungsleiter Hans Rudolf Salzmann hat im Fachblatt Nummer 11/88 über den Anlass berichtet, welcher zum Thema hatte: «Heimkonzepte — gestern, heute, morgen». In den Referaten und anschliessenden Diskussionen wurden unter anderem sowohl Heimkonzepte in der Schweiz vorgestellt und besprochen als auch Tendenzen in der Entwicklung der Heime aufgezeigt. Dr. Hans-Dieter Schneider, Professor für angewandte Psychologie an der Universität in Freiburg/Schweiz, vermittelte einen «Überblick über die Heimkonzepte in der Schweiz». Sr. Wiborada Elsener, Heimleiterin im Altersheim St. Elisabeth, Zuchwil, befasste sich in ihren Ausführungen mit den «Tendenzen in der Entwicklung der Heime in der Schweiz». Das Fachblatt gibt nachstehend die beiden Referate nach Vorlage der Referenten wieder. Der Vortrag von Sr. Wiborada Elsener ist in einem Auszug zusammengefasst. Einleitend die Ausführungen von Prof. Schneider (die Zwischentitel wurden teils von der Redaktion gesetzt).

### Überblick über die Heimkonzepte in der Schweiz

#### 1. Was sind eigentlich «Heimkonzepte»?

Von *Wissenschaftlern* erwartet man, dass sie ihr Handeln in den Bereichen ihrer Disziplinen nach *Theorien* ausrichten. Theorien sind logisch stimmige und durch Untersuchungen überprüfte Aussagen über die Ursachen angetroffener Sachverhalte.

Ein *Physiker* zum Beispiel wird aus dem Gravitationsgesetz, das der ehrwürdige Newton bekanntlich beim Anblick eines fallenden Apfels formuliert haben soll, die Schlussfolgerung ableiten, dass nicht nur auf der Erde, sondern auch auf anderen Himmelskörpern ein Objekt von der Masse dieses Himmelskörpers angezogen wird. Für eine Expedition auf einen massereichen Planeten als die Erde wird er deshalb empfehlen, für die geplanten Ortsveränderungen mehr Energie als auf der Erde bereitzustellen.

Ein *Sozialwissenschaftler* wird aus der Theorie des «Lernens am Modell» arbeiten, dass er auch dann *gegen* Gewalttätigkeit und Brutalität und *für* Hilfsbereitschaft und Mitgefühl in den Medien eintreten muss, wenn Interessengruppen immer noch argumentieren, es sei nicht einwandfrei nachgewiesen, dass Gewaltdarstellungen allein wirklich für Gewalt im Alltag verantwortlich zu machen sind.

Auch viele *Heimleiter* gründen ihr Handeln auf sozialwissenschaftliche Theorien. Daneben aber haben sie — wie übrigens auch die Wissenschaftler — sogenannte «Alltagstheorien» in ihren Köpfen, nach denen sie ihr Handeln ausrichten. Wenn ein Heimleiter beispielsweise auf *verschiedenen Wegen Kontakte unter den Bewohnern seines Heimes fördert*, steht die Idee dahinter, dass *soziale Beziehungen zur Lebenszufriedenheit und vielleicht sogar zum Glück beitragen können*; wenn er im Speisesaal weisse Tischdecken und abgehoben davon farbige Stoffservietten und farbiges Geschirr verwenden lässt, möchte er damit eine *positive Stimmung* hervorrufen; wenn er seinen Mitarbeitern den Besuch von Fortbildungsseminaren nahelegt, will er möglicherweise eine *bessere Pflege und eine höhere Arbeitsmotivation erreichen*.

#### Konzepte sind Grundlagen im Heimalltag

Meistens sind diese Alltagstheorien nicht klar formuliert. Sie steuern unser Handeln, ohne dass wir uns volle Rechenschaft

über die vermuteten Zusammenhänge ablegen. *Heimkonzepte* sind nun der Versuch, für alle Beteiligten bewusst zu machen und zwischen ihnen auszudiskutieren, auf welchen alltags- und formalisierteren Theorien der Alltag im Heim gestaltet ist.

Solche Konzepte oder Leitbilder haben sich nicht nur Heime gegeben. Auch Wirtschaftsunternehmen, Sozialorganisationen und Forschungseinrichtungen haben sich in den letzten Jahren bemüht, die ihrer Arbeit zugrundeliegenden Ziele zu formulieren. So hat das europäische Forschungsinstitut der IBM in Rüschlikon am Zürichsee die folgenden drei Ziele als Leitbild formuliert: (1) *Achtung des einzelnen*, (2) *Streben nach herausragenden Leistungen* (excellence) und (3) *Dienst am Kunden*. Wenn Mitarbeiter dieses Forschungslabors in zwei aufeinanderfolgenden Jahren mit dem Nobelpreis geehrt wurden, sehen wir, welche Funktionen selbst ein so kurzes Leitbild haben kann (ohne dass damit behauptet werden soll, das Leitbild allein sei für die herausragenden wissenschaftlichen Leistungen verantwortlich).

Als erstes dient ein Leitbild als *Führungsinstrument*. Jeder Vorgesetzte und jeder Mitarbeiter kann mit Hilfe des Leitbildes nämlich die Arbeit jedes einzelnen danach bewerten, wie gut sie den Leitsätzen entsprechen. Jeder Vorgesetzte kann — am besten gemeinsam mit seinen Mitarbeitern — aus den Hauptzielen Unterziele entwickeln, die das konkrete Verhalten am Arbeitsplatz betreffen. Abweichungen zwischen dem realen Handeln und den leitbildbezogenen Zielen werden den Vorgesetzten, aber auch die betroffenen Mitarbeiter veranlassen, auf Änderungen hinzuwirken.

Zweitens dient das Leitbild der *Information*. Jeder neue Mitarbeiter, die Öffentlichkeit und jeder Kontaktpartner des IBM-Forschungsinstitutes weiss, welche Punkte dort gross geschrieben werden. Auch im Heim wissen die Bewohner, die Angehörigen, die Mitarbeiter und weitere interessierte Personen, wie das Leben im Heim organisiert ist und welche Ziele angestrebt werden. Wenn sie Gelegenheit haben, das Heimkonzept frühzeitig kennenzulernen, kaufen sie nicht die Katze im Sack.

Drittens ist das Heimkonzept eine *Hilfe zur Selbstkontrolle*, weil jeder Mitarbeiter und natürlich auch der Heimleiter sich in regelmässigen Abständen fragen kann, wie weit er die gesetzten Ziele erreicht hat. *Heimkonzepte sind damit Voraussetzungen für ein Management durch Zielvorgabe*.

## 2. Anforderungen an Heimkonzepte

### 2.1 Grundlagen

Besonders wichtig scheint mir, dass Heimkonzepte nicht auf ungeprüften und vielleicht sogar falschen Voraussetzungen aufbauen. *Alltagstheorien sind daher keine tragfähige Grundlage.* Vielmehr würde ich von jedem Leitsatz eines Heimkonzeptes fordern, dass er sich auf *mehrfach und methodisch einwandfrei überprüfte Aussagen* abstützt.

In unserer Zeit erwarten wir von den Wissenschaften, dass sie in der Lage sind, den Geltungsanspruch von Hypothesen mit der Realität zu vergleichen. Daraus folgt, dass sich die Elemente eines Heimkonzeptes durch Erkenntnisse der jeweils betroffenen Wissenschaftsdisziplinen legitimieren sollten.

Da ein Heimleiter selbst nicht Fachmann der Andragogik, der Gerontologie, der Sozialpsychologie, der Betriebswirtschaft und weiterer Fachgebiete sein kann, wird er oft von den Vertretern dieser Gebiete abhängig sein, wenn es um die Beurteilung der Verlässlichkeit einer Erkenntnis geht. Da auch Wissenschaftler aich irren können, sollte er versuchen, ihnen gegenüber seine Position zu stärken. Ein Mittel wäre, dass nicht der einzelne Heimleiter, sondern eine Gruppe oder ein Verband Fragen und Forderungen an die Forschung stellen.

Wenn wir diese Anforderung nach überprüften Grundlagen ernstnehmen, müssen wir bei der Beurteilung von Heimkonzepten kontrollieren, ob die dahinterstehenden Theorien in einer vertrauenswürdigen Weise empirisch abgesichert sind.

### 2.2 Zielgruppen

Heimkonzepte sollten sich für alle im Heim vertretenen Personen gelten. Das sind zunächst natürlich die *Bewohner*, deren Wohlergehen ja der Ausgangspunkt zur Errichtung von Heimen war. Diese Bewohner stellen jedoch keine homogene Gruppen dar. Jeder Heimleiter weiss, wie unterschiedlich sie nach ihrer körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit, aber auch nach ihren Interessen, ihren Bedürfnissen, ihrem sozialen Hintergrund, ihren Erwartungen, etwas fordern oder etwas geben zu dürfen, und nach vielen anderen Gesichtspunkten sind. *Die Sätze eines Heimkonzeptes sollten deshalb so formuliert sein, dass jeder unter den Bewohnern einbezogen ist.*

Die zweite Personengruppe sind die *Mitarbeiter*. Die Heimorganisation sollte zwar nicht, wie man manchmal den Eindruck haben könnte, auf die Mitarbeiter, sondern in erster Linie auf die Bewohner ausgerichtet sein. Trotzdem ist die Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiter eine Voraussetzung für das Wohlbefinden der Bewohner.

Bei den Mitarbeitern sollten weniger beachtete Gruppen (zum Beispiel Mitarbeiterinnen in der – auch räumlich oft peripher untergebrachten – Wäscherei, der Putzdienst, Küchenhilfen), aber auch der Heimleiter selbst nicht vergessen werden. Ein Heimkonzept, das nur die Zufriedenheit der auf dem Arbeitsmarkt besonders umworbenen Mitarbeiter sicherstellen will, wird letzten Endes sein Ziel nicht erreichen.

Die dritte Gruppe von Personen ist die *Öffentlichkeit*, also alle Menschen, die in irgendeiner aktuellen oder potentiellen Beziehung zum Heim stehen. Dazu gehören natürlich die *Angehörigen* (die sich wie die Bewohner aus sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammensetzen), die Mitglieder der *Heimkommission*,

Tabelle 1: Elemente der Konzepte von 14 Schweizer Altersheimen

Oft genannte Elemente	Häufigkeit der Nennungen
Öffnung nach aussen	10
Entscheidungsfreiheit der Bewohner	9
Gute Aus- und Weiterbildung des Personals	9
Der Mensch steht im Mittelpunkt	8
Heim soll Heimat oder Zuhause bieten	8
Gut motiviertes Personal	7
Betriebswirtschaftliche Effizienz	7
Kooperativer Führungsstil	7
Stützpunktfunktion des Heims	7
Bewohner sollen rehabilitiert werden	7
<b>Seltener genannte Elemente</b>	
Bewohner sollen auf Eintritt vorbereitet werden	1
Kulturelle Bedürfnisse sollen befriedigt werden	1
Kontakte Bewohner – Personal werden gefördert	1
Hilfe bei finanziellen Problemen	1
Bedürfnisse der Bewohner sind zu befriedigen	1
Keine Diskriminierung einzelner Bewohner	1
Möglichst Mithilfe der Angehörigen bei der Pflege	1
Ehepaare können	1
Zweizimmerappartement beanspruchen	1
Teamgeist unter den Mitarbeitern fördern	1
Kosten werden dem Verursacher berechnet	2
Streben nach höchster Arbeitsqualität	2
Anpassung der Leistungen an die Entwicklung	2
Personal soll freundlich sein	3
Wohlbefinden der Bewohner als Ziel	3
Eigenverantwortung der Bewohner fördern	3
Würde der Bewohner achten	3
Nutzung der Erkenntnisse der Altersmedizin	3
Individualisierende Pflege	4
Vielfalt an Bewohneraktivitäten sicherstellen	4
Ganzheitliche Pflege	4
<b>Hauptgebiete:</b>	
Wohlbefinden und Rehabilitation der Bewohner	
Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter	
Kooperativer Führungsstil	
Stützpunkt für die Region	
Betriebswirtschaftliche Effizienz	

die *Personen auf der Warteliste*, die in irgendeiner Weise *einflussreichen Personen der Gemeinde* und der Kantone und die übrigen *Staatsbürger* in ihren Funktionen als Entscheidungsträger im demokratischen System und als künftige Bewohner oder Nutzniesser des Heimes.

Nur wenn das Heimkonzept seine Wirkung auf alle Mitglieder des Gesamtsystems berücksichtigt, wird es seine Aufgaben ohne grössere Probleme erfüllen können.

### 2.3 Das Ausarbeiten des Heimkonzepts

Es gilt als ein unbestrittenes Ergebnis der Organisationspsychologie, dass die Zufriedenheit aller Mitglieder davon abhängt, wie weit sie an *Entscheidungen beteiligt* sind. Da ein Heimkonzept nun alle oben erwähnten Personen betrifft, sollte allen diesen



Gruppen Gelegenheit geboten werden, bei der Ausarbeitung des Konzeptes mitzuwirken.

Dass die Verwirklichung dieser Forderung viel Zeit frisst, ist selbstverständlich, denn es müssen nicht nur Wege gefunden werden, alle Gruppen einzubeziehen, sondern für jede Gruppe müssen die Ziele in unterschiedlicher Weise formuliert werden, damit sie wirklich verstanden werden.

Für die «partizipative» Entwicklung eines Heimkonzeptes mit den Mitarbeitern gibt es zahlreiche Vorbilder. Auch die Heimbewohner wurden gelegentlich mit einbezogen. Die einflussreichen Personen der Gemeinde und die gesamte Öffentlichkeit können am besten durch Tagungen, durch Tage der Offenen Tür mit Diskussionveranstaltungen und Fragebogen und durch Berichte und Leserbriefe in der Lokalzeitung erreicht werden. Hier kenne ich jedoch noch keine konsequenten Versuche. Es liegt also Neuland vor allen, die diesen Weg gehen wollen.

#### 2.4 Veränderungen des Heimkonzeptes in der Zeit

Ein Heimkonzept bedarf der dauernden Überarbeitung. Nicht nur, wenn der Heimleiter wechselt, mag sich eine Revision der Zielsetzungen aufdrängen, sondern auch, wenn die Mitarbeiter

**Tabelle 2: Die acht Dimensionen der Heimleitertätigkeit (nach Frey & Schneider, im Druck)**

Dimensionen	Tätigkeitsbereiche
Managerfunktionen	Weiterbildung in EDV Betriebswirtschaft Vorträge halten Organisation von Tagen der offenen Tür Bazare Verfassen von Zeitungsartikeln Lesen von Fachliteratur
Soziale Interessen	Umgang mit alten Menschen Gesprächsführung Personalführung
Medizinnahe Tätigkeiten	Körperpflege, Hygiene Spritzen geben usw. Pflegeleistungen Spezielle Rehabilitation
Hauswirtschaft	Reparatur von Geräten Gartenarbeiten Mithilfe in Küche Einkauf Dekoration der Räume
Vertretung in Kommissionen	Kommissionssitzungen Heimplanung
Administration	Administrative Arbeiten bei Ein- und Austritt von Bewohnern und Personal Buchhaltung
Begleitung	Längere Gespräche Sterbebegleitung Betreuung der Mitarbeiter Durchführung von Teamsitzungen Animation
Personalführung	Kontrolle der Arbeiten des Personals Leitung von Spielstunden

durch Weiterbildung oder durch Fluktuation neue Ideen einbringen, wenn neue Bewohner mit andersartigen Erwartungen kommen, wenn in der Gesamtgesellschaft ein deutlicher Wandel der Werte, der Gewohnheiten und der Ansprüche eintritt.

*Wer es also wagt, ein Heimkonzept zu formulieren, verpflichtet sich damit, es an die vielfältigen Veränderungen anzupassen, die schon nach wenigen Jahren eintreten.* Dadurch aber gewinnt das Heim die Flexibilität, die unser Leben so spannend machen kann.

### 3. Beispiele für Heimkonzepte in der Schweiz

#### 3.1 Vorbemerkung

Die FORSCHUNGSGRUPPE GERONTOLOGIE am Psychologischen Institut der Universität Freiburg/Schweiz hat zwar eine Repräsentativstichprobe der deutschschweizer Heimleiter nach ihren Tätigkeiten und nach einigen ihrer Probleme befragt. Sie hat dabei jedoch nicht erhoben, ob die Heime über schriftlich formulierte Heimkonzepte verfügen und welche Elemente diese Konzepte ausmachen. Wenn ich jetzt einige Elemente von Heimkonzepten in der Schweiz anspreche, so handelt es sich nicht um Resultate einer Vollerhebung oder einer Zufallsstichprobe der Heime, sondern nur um die Leitbilder, die ich in den letzten Monaten unsystematisch sammelte.

#### 3.2 Wie sehen die Heimkonzepte aus?

Die Heimkonzepte sind recht individuell gestaltet. Es gibt kurze und vielleicht etwas trockene Aufzählungen der für die Führung eines Heimes wichtigen Punkte, ausführlichere Erläuterungen mit genauen Begründungen und sogar grafisch ansprechend gestaltete Leitbilder, deren Bildteil das Lesen der Zielsetzungen erleichtert. Betrachten wir dazu drei Beispiele.

Für ein Heim im Kanton Bern gilt folgende «Heimphilosophie»:

1. Wir achten die *Persönlichkeit* und die *Eigenständigkeit* der Heimbewohner und fördern ihr freies Entscheiden und Handeln.
2. Das *demokratische Verständnis* bildet die Grundlage unseres Zusammenlebens und Wirkens im Alltag.
3. Der sozial Schwache verdient unsere besondere *Unterstützung*.
4. Wir streben an, dass sowohl Mitarbeiter als auch Pensionäre mit ihrer *inneren Einstellung* und ihrem *Verhalten* zu einer wohnlichen Atmosphäre im Heim beitragen.
5. Unter dem Motto «*Fördern durch Fordern*» wollen wir das Wirken des Pensionärs erweitern und sein Leben durch Anregungen bereichern.
6. Ältere Mitmenschen sind vermehrt körperlichem und geistigem Abbau unterworfen; ihnen wollen wir mit *Achtung, Verständnis und Rücksichtnahme* begegnen.
7. Mit *offenem und ehrlichem Begegnen* und gegenseitigem Achten wollen wir das Vertrauen zueinander fördern.
8. Unser Heim will *lebendigen Bestandteil des Dorflebens* bilden.
9. Wo Menschen leben und wirken, entstehen Konflikte: wir wollen sie im Umgang untereinander bewusst werden lassen und Ansätze zu *Konfliktlösungen gemeinsam suchen*.
10. Eine *echte Teamarbeit* bildet wichtige Voraussetzung, um die Heimphilosophie überhaupt zu verwirklichen.

Wir haben hier ein Konzept kennengelernt, bei dem zumindest gerontologische, ethische, sozialpsychologische und organisationswissenschaftliche Einflüsse wirksam waren.

## Was jede(r) Heimleiter(in) von der AHV wissen muss

Donnerstag, 23. Februar 1989, 09.00–16.00 Uhr, Paulus-Akademie, 8053 Zürich.

- Programm:**
1. Die Soziale Sicherheit in der Schweiz
  2. Zur Geschichte der AHV
  3. Die Organisation der AHV
  4. Die Finanzierung der AHV
  5. Beitragspflicht und Beitragslücken
  6. Leistungen der AHV im Überblick
  7. Grundzüge der Rentenberechnung
  8. Hilflosenentschädigung und Hilfsmittel für Altersrentner
  9. Die Ergänzungsleistungen

**Referent:** Dr. iur. Rudolf Tuor, Direktor, Ausgleichskasse Luzern  
Teilnehmerzahl: 25–30 Personen

**Kursort:** Paulus-Akademie, Carl Spittelerstrasse 38, 8053 Zürich

**Kurskosten:** Fr. 100.– inkl. Mittagessen  
12 % Ermässigung für TeilnehmerInnen aus VSA-Heimen mit persönlicher Mitgliedschaft  
9 % Ermässigung für TeilnehmerInnen aus VSA-Heimen  
3 % Ermässigung für TeilnehmerInnen mit persönlicher Mitgliedschaft

**Anmeldung:** Bis 15. Januar 1989 an Kurssekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich,  
Tel. 01 252 47 07 (nur vormittags).

Die Anmeldung wird nicht bestätigt. Die Kursunterlagen und die Rechnung erhalten Sie  
spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

---

### Anmeldetalon (AHV 23. 2. 89)

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Heimadresse (vollständig) \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

VSA-Mitgliedschaft des Heims ☐

Persönliche Mitgliedschaft ☐



Als Beispiel für ein grafisch ansprechend gestaltetes Leitbild habe ich ein Deckblatt ausgewählt (siehe Abbildung). Es kann gleichzeitig illustrieren, wie bestimmte Ziele ausführlicher beschrieben werden. Die Öffnung nach aussen wird in demselben Leitbild zum Beispiel so angesprochen:

«Unser Heim soll in das Leben der vertrauten näheren Umgebung einbezogen werden und von innen und aussen möglichst ‚offen‘ sein. Der Mensch ist und bleibt auch im Alter ein soziales Wesen und braucht den Kontakt mit seiner bisherigen Umwelt wie auch seiner neuen Umgebung. Das Heim darf deshalb keine isolierte Insel bilden, es muss vielmehr offen sein und ein Zentrum für alle möglichen Formen der Altershilfe werden. Die Einwohner der Trägergemeinden – und damit die zukünftigen Heimbewohner – sollen mit dem Leben im Heim vertraut gemacht werden und es als sinnvolle Lebensform anerkennen und schätzen lernen.»

Hier ist es dem Leser leicht gemacht, die der Forderung nach Offenheit zugrundeliegenden Überlegungen nachzuvollziehen.

### 3.3 Inhalte der Heimkonzepte

Eine Auszählung der 14 Heimkonzepte erbrachte die in der Tabelle 1 zusammengestellten Resultate.

Danach wird in den erfassten Heime grosser Wert auf das *Wohlbefinden* und auf die *Rehabilitation der Bewohner* gelegt. Alle Bewohner sollen sich wohl fühlen und ihre Fähigkeiten verbessern.

Damit werden zwei Aspekte angesprochen, die in der Gerontologie der letzten zwei Jahrzehnte ausführlich diskutiert worden sind. Die Zufriedenheit der Bewohner hängt eng mit der *Weite des Handlungsspielraums mit den Dimensionen des «Tätigkeits», «Entscheidungs- und Kontroll-», «Interaktions-» und «Anerkennungsspielraums»* zusammen. Dass im Heim vielfältige Aktivitäten möglich sind, dass die Entscheidungsfreiheit der Bewohner und ihre Eigenverantwortung sichergestellt sind, dass Sozialbeziehungen innerhalb des Heimes und über Heimgrenzen hinweg gefördert werden, dass die Würde der Bewohner von einem freundlichen Personal geachtet wird, sind deshalb weitere Inhalte der Leitbilder. Allerdings dürfen wir nicht übersehen, dass diese Detailziele nicht von allen Heimen, sondern zum Teil nur von einer Minderheit von drei oder weniger Heimen in die Heimkonzepte aufgenommen wurden.

Als ebenso wichtig wird ein *gut aus- und fortgebildetes Personal* bezeichnet. Gerade bei einer Arbeitsmarktlage, in der die Leiter von Alters- und Pflegeheimen nicht frei unter einer Vielzahl von Bewerbern auswählen können, sondern in der sie – zumindest in bestimmten Regionen – zufrieden sein müssen, wenn sich überhaupt jemand bereitfindet, im Heim zu arbeiten, kommt der Aus- und Fortbildung eine besondere Bedeutung zu. Die Versuche, neue Zielgruppen für die berufliche Tätigkeit im Heim zu motivieren und ihnen eine Grundausbildung zu vermitteln, entspricht dem ersten Teil dieses Konzeptelementes. Die permanente Fortbildung, die das Wissen und die Fertigkeiten an die jeweils neue Entwicklung anzupassen versucht, ist eine zweite Notwendigkeit, wenn die Alters- und Pflegeheime ihre Leitbilder verwirklichen wollen.

Ein *partnerschaftlicher, kooperativer Führungsstil* im Heim wird als weiteres Ziel genannt. Nach Erfahrungen während einer grösseren Tagung und während einer Fortbildungsveranstaltung in diesem Jahr, auf der ich erlebte, wie die Heimleiter für einen autoritären, allenfalls noch für einen patriarchalischen Führungsstil eintraten, sehe ich jedoch einen Nachholbedarf im Rahmen

der Fortbildung der Heimleiter, damit die Ziele der Zusammenarbeit mit dem Personal, sein Teamgeist, eine hohe Motivation, die hohe Arbeitsqualität wirklich erreicht werden können.

Die *Stützpunktfunktion* des Heimes wird als weiteres Ziel herausgestellt. Sie erlaubt nicht nur eine ökonomische Nutzung der Infrastruktur und gelegentlich auch des Personals eines Heimes, sondern sie dient darüber hinaus der *Vorbereitung der Bevölkerung einer Region auf einen möglichen späteren Eintritt in das Heim*. Soweit die Dienste im Heim angeboten werden, wird auch noch der Kontakt der Bewohner mit der Bevölkerung ihres Heimatortes erleichtert. Dabei gibt es grosse Unterschiede, wieviele Stützpunktaufgaben ein Heim erfüllen kann. Als Regel kann die Forderung nach möglichst vielen Aufgaben und möglichst nach Aufgaben für alle Altersgruppen erhoben werden.

Die *betriebswirtschaftliche Seite* wurde nicht vergessen. Das hat seinen Grund wohl in der genauen Aufsicht, denen die Heime unterworfen sind. Der haushalterische Umgang mit öffentlichen Mitteln ist ein Ziel, das wir als Steuerzahler und als Finanzierer des Gesundheitssystems nur begrüssen können.

## 4. Ergebnisse empirischer Studien

Nachdem die Leitbilder Schweizer Alters- und Pflegeheime die Hauptziele des Wohlbefindens und der Rehabilitation der Bewohner, der Aus- und Fortbildung des Personals, des partnerschaftlichen Führungsstils, der Stützpunkt-Dienstleistungen für die Region und der betriebswirtschaftlichen Effizienz enthalten, könnte es interessant sein, ob diese Ziele sich in der Wirklichkeit spiegeln.

Die schriftliche Befragung einer Repräsentativstichprobe der deutschsprachigen Alters- und Pflegeheime der Schweiz, die von

## Der TeleAlarm:

## Weil auch die engagierteste

## Krankenschwester

## nicht überall sein kann.

Der TeleAlarm ist der bfu-empfohlene Schutzengel für Senioren, Behinderte und Alleinstehende. In einem Notfall können sie einfach auf den roten Knopf drücken – und schon schlägt es bei vier vorher eingespeicherten Nummern Alarm. Weitere Informationen über dieses Schweizer Produkt erhalten Sie bei der Hersteller-Informationsstelle: Teletronic AG, 3013 Bern.

Der TeleAlarm kann bei Nummer 113 sowie bei den Telefon-Installateuren gemietet werden.



**TeleAlarm®**  
Ihr elektronischer Schutzengel.

Frey & Schneider (im Druck) durchgeführt wurde, enthielt einige für unser Thema wichtige Fragen.

Zunächst einmal beschrieben alle 271 antwortenden Heimleiter ihre Tätigkeitsfelder. Eine Faktorenanalyse erbrachte das nicht unerwartete Bild, dass die Heimleiter nicht alle anfallenden Aufgaben erfüllen können, sondern dass es mehrere Gruppen von Tätigkeiten gibt, die jeweils hauptsächlich von einem Heimleiter ausgeführt werden. Die wichtigsten acht Dimensionen der Heimleitertätigkeit sind in Tabelle 2 aufgeführt.

Daraus ist ersichtlich, dass Heimleiter ihre Stärken haben und je nach diesen Stärken auf bestimmte Aufgaben besonderen Wert legen. Wenn bestimmte Ziele aber nicht den Interessen eines Heimleiters entsprechen, kann er sie an Mitarbeiter delegieren. Diese Delegation ist jedoch nur den Leitern grösserer Heime möglich. Heime bis 30 Bewohner verfügen über wenig spezialisiertes Personal, so dass zumindest bei diesen Heimen mit einer nicht voll befriedigenden Erfüllung einzelner Ziele zu rechnen ist.

#### Stärken hängen von der vorangegangenen Ausbildung ab

Die Stärken der Heimleiter hängen übrigens von der vorangegangenen Ausbildung ab. Wer vor seiner Heimleitertätigkeit eine KV-Ausbildung durchlaufen hatte, ist wenig an medizinischen, dagegen sehr an administrativen und hauswirtschaftlichen Aufgaben interessiert. Wer einen Pflegeberuf erlernt hatte, führt häufiger medizinnahe Leistungen und die Begleitung von Bewohnern bei schwierigen Situationen aus.

Die Heimkonzepte fordern eine dauernde Weiterbildung des Personals. Unter den befragten Heimleitern finden sich immerhin 35

Prozent, die angeben, keine Heimleiterkurse in der Aus- und Weiterbildung besucht zu haben. Es ist zu vermuten, dass diese Heimleiter auch noch keine Leitbilder für ihre Heime ausgearbeitet haben. Immerhin wird mit diesem Ergebnis ein Mangel bei einem beträchtlichen Teil der Heimleiter sichtbar.

Die Heimkonzepte fordern weiter, dass die Alters- und Pflegeheime Stützpunktaufgaben übernehmen. Wiederum zeigt sich, dass die Zahl der Funktionen, die ein Heim für die Umgebung bereitstellt, mit der Zahl der Bewohner ansteigt. Kleine Heime verfügen einfach nicht über einen Coiffeursalon, über spezielle Fusspflege oder über Bildungsangebote für die Bewohner und die Bevölkerung. Ob dieses Defizit durch eine gewisse Arbeitsteilung zwischen Kleinheimen einer Region vermindert werden könnte?

Die Leitbilder müssen laufend an neue Entwicklungen der Bewohner, des Personals, der umgebenden Gesellschaft angepasst werden. Wie Tabelle 3 erkennen lässt, gab es tatsächlich in vielen Heimen innerhalb der letzten fünf Jahre Änderungen im baulichen, personellen und administrativen Bereich. Änderungen in den Methoden der Pflege oder gar Änderungen der Zielsetzungen – also der Heimkonzepte – sind da viel seltener. Auch hier müssen wir die Frage stellen, ob die Heimleiter in der Schweiz ihre Arbeitsweise und ihre Arbeitsziele ausreichend an die sich wandelnden äusseren Bedingungen anpassen.

Leider liefern diese Daten keine volle Antwort auf die Frage, ob die wichtigsten Ziele der Heimkonzepte in der Schweiz auch wirklich angestrebt werden. So wurden die Themen «Wohlbefinden», «Rehabilitation der Bewohner», «Führungsstil» und «betriebswirtschaftliche Effizienz» bei der Erhebung überhaupt nicht angesprochen. Aus den berichteten Daten müssen wir jedoch ableiten, dass nicht alle Heimleiter sich nach den Grundsät-

## Ein Handlauf – die nötige Sicherheit für Ihre Patienten.

Die Patienten brauchen einen guten Griff. Einen Griff ohne Kraftaufwand und sympathisch anzufühlen.

Lignoform Handläufe sind nicht nur anatomisch richtig geformt, sondern aus einem besonderen Material geschaffen: Aus Holz. Natürlich und warm, hygienisch einwandfrei und darüber hinaus auch eine ästhetische Bereicherung. Die Montage ist einfach und für jede spezielle Stelle steht auch ein spezielles Element zur Verfügung.

Ein Lignoform Handlauf liegt auf der Hand.

Empfohlen von der Schweiz. Arbeitsgemeinschaft zur Eingliederung Behinderter.

**Lignoform Benken AG**  
CH-8717 Benken/SG  
Telefon 055/74 11 00  
Telex 875 762

**ligno  
form**



Über die Lignoform-Handläufe möchten wir mehr wissen.

- ☐ Senden Sie uns ausführliche Unterlagen.
- ☐ Nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

Firma

Name

Adresse

PLZ/Ort

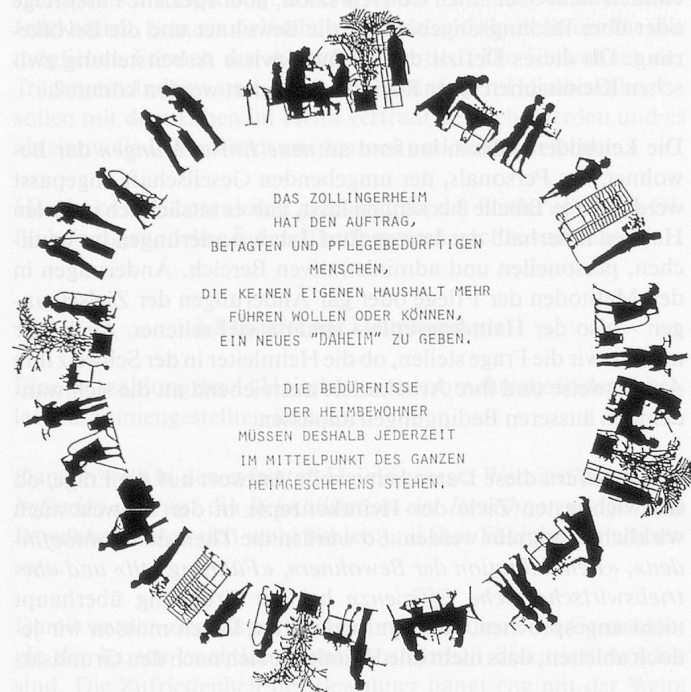
Senden an: Lignoform Benken AG,  
8717 Benken/SG



zen verhalten, die von einzelnen Kollegen in Leitbildern niedergelegt sind.

### Lernen, die Leitbilder des Handelns in unseren Alltag umzusetzen

Die erwähnten Funktionen eines Heimkonzepts zur Personalführung und der Selbstkontrolle werden also noch nicht überall genutzt. Wir müssen alle noch lernen, diese Leitbilder unseres Handelns in unseren Alltag umzusetzen.



Ein grafisch gestaltetes Leitbild: Das Heim darf keine isolierte Insel bilden.

## 5. Entsprechen die Heimkonzepte dem Stand der Forschung?

Als letzten Punkt möchte ich die Frage stellen, ob von seiten der sozialwissenschaftlichen Forschung kritische Anmerkungen zu den Heimkonzepten zu machen sind.

Hier sieht die Bilanz aus meiner Sicht sehr positiv aus: Die meisten Elemente der zusammenfassenden Darstellung der Heimkonzepte dürften aus der Kenntnis sozialwissenschaftlicher Zusammenhänge heraus geschrieben worden sein. Das gilt für das *Wohlbefinden der Bewohner*, das – wie erwähnt – durch eine *weitgehende Eigenverantwortung* und einen *weiten Handlungsspiel-*

**Tabelle 3: Grössere Veränderungen in den letzten fünf Jahren (nach Frey & Schneider, im Druck)**

Änderungen	N = 271
Umbau, Renovation	44
Änderung im Personalbestand	36
Änderung in der Administration	29
Änderung in der Art der zu betreuenden Personen	18
Neubau, Anbau	18
Änderung in den Methoden der Betreuung	
im Pflegebereich	17
Änderung in den Zielsetzungen	16
Keine Änderungen	19

raum gefördert werden kann. Es trifft ebenso auf die *Rehabilitationsziele* zu. Möglichst in den Alltag integrierte Formen des Gebrauchs von Fähigkeiten trägt ja in jedem Lebensalter zur Förderung dieser Fähigkeiten bei. Auch die *Betonung des Wertes der Aus- und Weiterbildung des Personals* ist eine empirisch gestützte Forderung. Nur durch ständiges Kennenlernen neuer Ideen, durch immerwährendes Infragestellen eigenen Handelns, durch Austausch von Erfahrungen unter Kollegen kann – neben einem weiten Handlungsspielraum des Personals – eine Verbesserung der Arbeitsqualität erreicht werden. Der *partnerschaftliche Führungsstil* kann als Ziel voll aus der Organisationspsychologie abgeleitet werden.

Die Stützpunktfunktion des Heimes erleichtert die Kontakte der äusseren Welt zu den Heimbewohnern. Ausserdem fördert sie das Ziel des langen Verbleibs in der eigenen Wohnung, selbst bei beginnender Abhängigkeit. *Das Heim erhält so seine Aufgabe in der spitalexternen Betreuung, wodurch einer Konfrontation zwischen Heim und Spitex vorgebeugt wird.*

Dagegen lassen sich einige Elemente denken, die zusätzlich in einem Heimkonzept enthalten sein sollten. Wenn wir an die Zielgruppen denken, so fällt auf, dass weder der *Heimleiter* noch die *Umwelt* als Adressat der Leitlinien erwähnt sind. Zwar kann der Heimleiter als Teil der Mitarbeiter gesehen werden. Viele Leser eines Konzeptes werden diese Gleichschaltung jedoch nicht ohne weiteres voraussetzen. Auch der Heimleiter hat ein Anrecht auf Freizeit, eine Privatsphäre und einen weiten Handlungsspielraum. Von manchen Mitgliedern von Aufsichtskommissionen wird der Heimleiter immer noch als ein rund um die Uhr dienstpflichtiger Mitarbeiter verkannt. Zumindest ein Satz könnte in die meisten Leitbilder eingefügt werden, der allen von dem Heim betroffenen Personen dieses Anrecht des Heimleiters auf Freiheit deutlich macht.

Die *Beziehungen des Heimes zu den Angehörigen und zu der weiteren Umwelt* werden gelegentlich angedeutet, etwa wenn ein rooming-in erwähnt oder wenn auf die Öffnung des Heimes nach aussen hingewiesen wird. Diese seltenen Andeutungen könnten verstärkt werden. Ohne das Angebot des Heimes an die Angehörigen, dass sie sich auch in pflegerischer Funktion um ihren Bewohner kümmern können und ohne Dienstleistungen des Heimes für die Öffentlichkeit, wie zum Beispiel Bildungs-, kulturelle und Unterhaltungsveranstaltungen, wird das Heim nur als nehmend und nicht auch als gebend gesehen.

### Bewohner und Öffentlichkeit sollten mitreden

Ein weiteres Desiderat bildet die Art und Weise, *wie das Heimkonzept entwickelt und revidiert* wird. Während die meisten Leitbilder durch den Heimleiter und seine Mitarbeiter in längeren Diskussionen entstehen, sollten immer mehr die Bewohner und die interessierte Öffentlichkeit mitreden können. Nur wenn die Bewohner gegen den Willen der Mitarbeiter oder des Heimleiters ihre Sicht durchsetzen konnten, erleben sie ihren Entscheidungsspielraum. Nur wenn die Angehörigen und die Politiker an den Diskussionen während der Ausarbeitung aktiv teilnehmen, wächst ihr Verständnis für Forderungen, die sie vielleicht sonst als sinnlos oder sogar als gefährlich angesehen hätten. Der kooperative Führungsstil äussert sich eben auch im Umgang mit diesen Zielgruppen.

Ein Hinweis auf die Notwendigkeit der *rechtzeitigen Anpassung* des Leitbildes an veränderte Rahmenbedingungen würde die Abhängigkeit jeder Sammlung von Zielen vom Gesamtsystem, in dem eine Organisation lebt, betonen. Ein Konzept, das länger als fünf Jahre unverändert gebraucht wird, steht wegen des raschen Wandels der Umwelt in der Gefahr, überholt zu sein.