

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
<b>Herausgeber:</b>	Verein für Schweizerisches Heimwesen
<b>Band:</b>	61 (1990)
<b>Heft:</b>	7
<b>Artikel:</b>	Das private Alters-, Pflege- und Krankenheim "Neutal", Berlingen, feierte mit prominenten Referenten sein 40jähriges Bestehen : "Neue Wege der Altenbetreuung suchen"
<b>Autor:</b>	Ryser, Hanspeter
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-810057">https://doi.org/10.5169/seals-810057</a>

### 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:** 27.01.2026

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

## «Neue Wege der Altenbetreuung suchen»

Von Hanspeter Ryser, Berlingen, Thurgauer Zeitung

Das private Alters-, Pflege- und Krankenheim «Neutal» in Berlingen feiert dieses Jahr sein 40jähriges Bestehen. Mit einem Symposium zu aktuellen Fragen des Heimwesens wurde eine Jubiläumsfeier eingeleitet, die mit einem öffentlichen Konzert am Abend fortgesetzt wurde. Regierungsrat Arthur Haffter setzte Akzente, indem er empfahl, den Betagten in den Heimen grösstmögliche Selbständigkeit zu gewährleisten.

«Neutal»-Leiter René Künzli konnte illustre Gäste zum Symposium im Rahmen des Jubiläums des rund 280 Gäste beherbergenden Heims am Untersee begrüssen. Das Symposium stand zwar eindeutig im Zeichen organisatorischer und betriebswirtschaftlicher Aspekte; es befasste sich jedoch auch mit den aktuellen personellen Problemen des Gesundheitswesens und mit der Bettenbetreuung in Kanton Thurgau an sich. Akzente setzte Regierungsrat Arthur Haffter, der sich dem Thema «*Unsere Heime auf dem Prüfstand*» widmete und gleich einleitend betonte, dass sich der Kanton Thurgau auf eine äusserst liberale Heimverordnung abstützt.

### Betreuung muss stimmen

Für den Vorsteher des thurgauischen Sanitätsdepartements steht bei Altersheimen, aber auch bei Pflegeheimen, die detaillierten Vorschriften genügen müssen, die ausreichende ärztliche und pflegerische Betreuung im Vordergrund. Zweckmässige Räumlichkeiten und Einrichtungen sowie die einwandfreie Betriebsführung müssen gewährleistet sein, und die Heimaufsicht wird erst bei Verdacht auf Mißstände aktiv. Gemäss Haffter hat der Kanton Thurgau im Vergleich zum schweizerischen Durchschnitt bei der Bettenbetreuung eine gesamthaft günstige Bettenzahl. 25 öffentlich-rechtliche und 22 private Heime stellen heute rund 1300 Altersheim- und 1400 Pflegeheimbetten zur Verfügung. Auf 100 Betagte ergibt das 4,37 Altersheim- und 5,54 Pflegeheimbetten.

### 400 ausserkantonale Betagte

Von der genannten Anzahl Betten befinden sich knapp 1800 in öffentlichen und gut 900 in privaten Institutionen. Etwa 400 Betten werden zurzeit noch von ausserkantonalen Patienten belegt.

## 6.–9. Oktober 1990: Märchen kreativ erfahren

Begegnungsstätte Lucelle, Maison Ste Catherine  
2807 Lucelle/JU

Den Reichtum eines Märchens für den Alltag entdecken. Mit szenischer Darstellung, Modellieren, Malen, Gruppengesprächen. Sich selbst im Märchen wiederfinden.

Leitung: Maria Herzog, Heilpädagogin.

Auskunft und Anmeldung (bis 21. 9. 1990):  
St. Katharina-Werk, Abt. Bildungswesen, Holeestr. 123,  
4015 Basel, Tel. 061 302 97 35

Arthur Haffter ist überzeugt, dass auch im Jahre 2000 noch mit rund 8 Betten pro 100 Betagten gerechnet werden kann. Zurzeit befänden sich 140 weitere Pflegebetten in Planung. Es zeige sich auch, dass immer wieder *Umwandlungen von Altersheim- in Pflegebetten erfolgten*. In regionaler Hinsicht allerdings bestünden gewisse Unterschiede, was mit Blick auf die zunehmende Tendenz zur möglichst wohnortnahmen Betreuung und Pflege zu örtlich bedingten Engpässen führe.

### Kooperation sicherstellen

Angesichts der genannten Engpässe und der zunehmenden Personalprobleme im Gesundheitswesen fordert Regierungsrat Haffter eine grössere Koordination zwischen allen Heimen sowie verstärkte Öffentlichkeitsarbeit. Vor allem gelte es, neue Lösungen zu suchen im Bestreben, einerseits genügend Pflegepersonal bereitzustellen zu können und andererseits die Selbstverantwortung und Aktivierung der Bevölkerung zu fördern. Die Heime müssten dafür sorgen, dass ihre Führungsstrukturen optimiert würden, dass vermehrt Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten würden und neuzeitliche Pflegeauffassungen eingeführt würden mit dem Ziel, Überbetreuung zu vermeiden.

### Heime wird es immer geben

Ungeachtet aller Bestrebungen, neuen Formen in der Betagtenbetreuung den Weg zu öffnen (Spitex, Seniorenresidenzen, Schaffung von kleineren Wohnungen innerhalb gemischter Wohnsiedlungen mit Pflegemöglichkeiten), werden gemäss Haffter Pflege- und Altersheime auch in Zukunft notwendig sein. Sie seien aber standort- und betriebsmässig so zu planen und zu führen, dass sie zu einem sozialen Zentrum auch für die Bevölkerung eines Ortes oder einer Region würden. Es sei ferner unabdingbar, dass in diesen Heimen eine grösstmögliche Selbständigkeit der Betagten gewährleistet bleibe. Die Pflege mit der «Hand im Sack» könne viele Vorteile bringen; nicht nur für das Personal, sondern vor allem für die Betagten selbst, schloss der Regierungsrat seine Ausführungen.

### Führerschaft ist lernbar

Alfred Bachmann, «Neutal»-Verwaltungsrat und stellvertretender Direktor der Winterthur-Versicherungen, sprach über *Führerschaft im modernen Heim-Management*. Betriebsklima und Leistung aller Mitarbeiter liessen sich dank überzeugender Führung erheblich verbessern. Echte Führerschaft sei in hohem Massen lernbar, und eine Führungspersönlichkeit müsse über sieben Eigenschaften verfügen, um durch Überzeugungskraft und Vorbild andere dazu zu bringen, in Übereinstimmung mit den Zielvorstellungen des Führers so zu handeln, dass diese Ziele gemeinsam erreicht würden. Ein Führer müsse Visionen und Ziele for-

mulieren können und in einem Leitbild konkretisieren. Dazu gehört die Entwicklung einer Strategie, die Planung sowie die Formulierung operativer Zielsetzungen.

### Motivieren und kommunizieren

Zu den nach Alfred Bachmann entscheidenden *Führungseigenschaften* gehören die *Fähigkeit zu motivieren, fachliche und Führungsmässige Qualitäten*, ferner die *Fähigkeit zu kommunizieren* sowie jene, mit dem guten Beispiel voranzugehen. Eine gute Führungskraft zeichne sich durch den *Willen zur Erneuerung* aus und letztlich durch *charakterliche Integrität*. Führerschaft lasse sich nicht abschliessend definieren, doch erfolgreiche Unternehmen hätten viele Führer. Er sei zusammen mit der Führungsequipe des «Neutral» stolz darauf, den jubilierenden Betrieb zu dieser Kategorie von Unternehmen zählen zu dürfen.

### Die Effizienz steigern

Über *Reorganisation zur Steigerung der betrieblichen Effizienz* sprach Paul Frei, Direktor des Departements Flight Services der Swissair. Weil Unternehmen grundsätzlich nicht soweit verschieden sind, dass Quervergleiche nicht möglich sind, stiessen seine Ausführungen über die kürzlich durchgeföhrte Reorganisation der Swissair auf grosses Interesse. Paul Frei zeigte sich überzeugt, dass die 5,2 Millionen Franken kostende strukturelle Reorganisation ihr Ziel erreicht hat. Dies werde sich aber erst in zwei bis drei Jahren zeigen. Die gute Geschäftslage habe der Unternehmung die nötige Freiheit gegeben, die auftretenden Probleme seriös und ohne Zeitdruck bearbeiten zu können. Dass die Ergebnisse der Reorganisation sowohl Gewinner als auch Verlierer mit sich brächten, sei natürlich, werde aber selbstverständlich von den Verlierern nur schwer verstanden und entsprechend kritisiert.

### Rekrutierungsbasis verbreitern

Zu einem eigentlichen Kernproblem im Pflegewesen äusserte sich Andreas Leuzinger, ehemaliger Veska-Delegierter für Bildungsfragen: Einerseits sei der Betreuungs- und Pflegeaufwand alter und kranker Menschen stark steigend, und andererseits verschärfe sich der *personelle Engpass*. Mit dem Dreibein «*Rekrutieren, fördern und führen*» glaubt Leuzinger die Situation überwinden zu können. Es sei jedoch unabdingbar, dass das Eintrittsalter für Pflegeberufe auf 17 Jahre gesenkt werde und davor ein Einstiegsjahr möglich werde. Nur so könne die sogenannte Verdurstungsstrecke verkleinert werden, welche viele junge Leute vom Einstieg in diesen schönen Beruf abhalte. Alle arbeitswilligen und geeigneten Interessentinnen und Interessenten sollten rekrutiert werden und ihren Neigungen entsprechend ausgebildet werden können, betonte Leuzinger.

## Unsere Heime auf dem Prüfstand

*Thematische Kurzfassung des Referates von Regierungsrat Dr. Arthur Haffter, Chef des Sanitäts- und Erziehungsdepartementes des Kantons Thurgau. (Jubiläum 40 Jahre Neutral.)*

Die Heimverordnung ist im Kanton Thurgau, nicht zuletzt wegen der Handels- und Gewerbefreiheit, ausgesprochen liberal konzipiert. Detaillierte Vorschriften bestehen aber bei den Pflegeheimen, die einer formellen Bewilligung bedürfen (öffentliche-rechtliche und private). Erforderlich sind in jedem Falle eine ausreichende ärztliche und pflegerische Betreuung, das Vorhandensein von zweckmässigen Räumlichkeiten und Einrichtungen und die Gewährleistung einer einwandfreien Betriebsführung.

Im Vergleich zum schweizerischen Durchschnitt hat der Kanton Thurgau bei der Betagtenbetreuung eine gesamthaft günstige Bettenzahl, weil die bereits 1968 eingeleitete Gesamtplanung (damals eine schweizerische Pionierleistung) in der Folge auch konsequent verwirklicht wurde. 25 öffentlich-rechtliche und 22 private Heime stellen heute rund 1300 Altersheime und 1400 Pflegeheimbetten zur Verfügung. Auf 100 Betagte (65-Jährige und Ältere) ergibt das 4,37 Altersheim- und 5,54 Pflegeheimbetten. Dieses Angebot sollte auch für die Zukunft ausreichen, zumal heute auch ausserkantonale Patienten untergebracht sind und weitere Pflegeheimbetten in Planung sind. Allerdings bestehen in regionaler Hinsicht Unterschiede, was mit Blick auf die zunehmende Tendenz zur möglichst wohnortnahmen Betreuung und Pflege zu örtlich bedingten Engpässen führt.

Diese Gegebenheiten und die zunehmenden Personalprobleme rufen nach zusätzlichen und neuen Lösungen. Die Heimverantwortlichen werden deshalb aufgefordert, vermehrt *Öffentlichkeitsarbeit* zu betreiben, eine *grössere Kooperation* sicherzustellen, ihre *Führungsstrukturen zu optimieren, vermehrte Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten, neuzeitliche Pflegeauffassungen einzuführen* mit dem erklärten Ziel, *Überbetreuungen zu vermeiden*.

Ungeachtet aller Bestrebungen, neuen Formen in der Betagtenbetreuung den Weg zu ebnen (Spitex, Seniorenresidenzen, Schaffung von kleineren Wohnungen innerhalb gemischter Wohnsiedlungen mit Pflegemöglichkeiten bei Bedarf rund um die Uhr) werden aber Pflege- und Altersheime auch in Zukunft notwendig sein. Sie sind aber standort- und betriebsmässig so zu planen und zu führen, dass sie zu einem sozialen Zentrum auch für die Bevölkerung eines Ortes oder einer Region werden.

## Führerschaft im modernen Heim-Management

*Thematische Kurzfassung des Referates von Dr. Alfred Bachmann, stv. Direktor Winterthur Versicherung, Verwaltungsrat Neutral. (Jubiläum 40 Jahre Neutral.)*

In seinem Referat anlässlich der Jubiläumsfeier des Privaten Alters-, Pflege- und Krankenheim NEUTAL in Berlingen über das Thema «Führerschaft im modernen Heim-Management» wies Dr. Alfred Bachmann, ausgehend von den überall herrschenden Personal- und Kostenproblemen, auf den allseits vernehmbaren Ruf nach «Leadership» hin. Er definierte *Führerschaft als die Fähigkeit eines einzelnen, durch Überzeugungskraft und Vorbild andere dazu zu bringen, in Übereinstimmung mit den Zielvorstellungen des Führers, oder besser des Managers, so zu handeln, dass diese Ziele gemeinsam erreicht werden*. Durch diese Art Führerschaft lassen sich Klima und Leistung im Einflussbereich einer solchen Person nachgewiesenermassen erheblich verbessern.

*Echte Führerschaft ist in hohem Masse lernbar; sie lässt sich indessen nur schwer charakterisieren.*

Dr. Bachmann erwähnte *sieben Eigenschaften*, über welche echte Führer in der Regel verfügen und versuchte, bezüglich dieser Führungsqualitäten im Heimbetrieb einige Aussagen zu machen.

Zunächst wurde auf die *Fähigkeit* hingewiesen, *Visionen und Ziele zu formulieren*. Dazu gehört die Konkretisierung und Realisierung dieser Visionen im Rahmen eines *Leitbildes*, einer Strate-

gie, begleitet von einer lang-, mittel- und kurzfristigen Planung mit Formulierung operativer Zielsetzungen.

Eine ganz entscheidende Führungsqualität besteht in der *Fähigkeit zu motivieren*. Nur gut motivierte Mitarbeiter bieten Gewähr dafür, dass auf allen Stufen der Unternehmung Ziele erreicht werden. Wichtig sind die persönliche Ausstrahlung des Vorgesetzten und seine positive Einstellung sowie das Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten zur Gestaltung der Zukunft.

Zu den massgebenden Führungseigenschaften eines Heimmanagers gehören auch seine *fachlichen und führungsmässigen Qualitäten*. Damit wirkt er glaubwürdig und kann auf die Gefolgschaft seiner Mitarbeiter zählen. Er muss planen, organisieren, Prioritäten setzen, die Mitarbeiter richtig einschätzen und ihnen die für sie geeigneten Aufgaben zuteilen können. Eine echte Führungs-kraft ist zudem bestrebt, seine Kenntnisse und jene der ihm anvertrauten Mitarbeiter durch geeignete Aus- und Weiterbildung zu erweitern.

Eine der wohl wichtigsten Führungs-Qualitäten namentlich auch im Heimbetrieb ist die *Fähigkeit zu kommunizieren*. Entscheidend ist, dass der Vorgesetzte ein Sensorium für das Arbeitsklima entwickelt und stets ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Mitarbeiter hat. Im Heim ist daneben auch die Kommunikation mit den Gästen bzw. Patienten von grosser Bedeutung. Auch die Kommunikation nach aussen im Rahmen einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit wird zunehmend wichtiger.

Eine weitere Führungs-Qualität besteht in der *Fähigkeit, mit dem guten Beispiel voranzugehen*. Der Führer verlangt von sich mehr, als alle andern von ihm verlangen. Er soll von seinen Mitarbeitern viel erwarten, sich aber um sie stetig kümmern. Im Heim gilt letzteres auch bezüglich der Gäste und Patienten, deren Puls im übertragenen Sinne zu fühlen und zu überprüfen ist, ob die Dienstleistungen in der geforderten Qualität und Quantität erbracht werden.

Eine gute Führungskraft zeichnet sich auch durch den *Willen zur Erneuerung* aus. Echte Führung beinhaltet das bewusste Bestreben, aus sich selbst heraus rechtzeitig Erneuerungsprozesse einzuleiten. Im Rahmen der sich rasch wandelnden Unternehmung sowie des sich akzentuierenden Fortschritts in Staat und Gesellschaft muss der Führer bereit sein, grundsätzlich alles in Frage zu stellen. Dies bedingt, dass er sich zusammen mit seinen Mitarbeitern periodisch kritisch mit der bestehenden Organisation, den Arbeitsabläufen und der gesamten Dienstleistungspalette auseinandersetzt. Diese Haltung erheischt auch die Bereitschaft zur Konkurrenzbeobachtung und einer gewissen Experimentierfreudigkeit.

Die letzte und siebte Führungs-Qualität ist die *charakterliche Integrität*. Ein Führer hat verlässlich, gradlinig und ehrlich zu sein. Er muss von seinen Mitarbeitern respektiert und akzeptiert werden. Diese müssen sein Wohlwollen spüren und davon überzeugt sein, dass er sich um Gerechtigkeit bemüht. Damit kann das gute Betriebsklima sichergestellt werden. Hier liegt wohl eine der schwierigsten Aufgaben eines Führers, die er wohl nur dann erfolgreich erfüllen kann, wenn er selbst charakterlich integer ist.

Abschliessend hielt der Referent fest, dass sich Führerschaft nicht abschliessend definieren lässt. Es gibt weder eine optimale Mischung noch eine ideale Rezeptur. Jedenfalls ist Führerschaft, wo sie aufgrund der aufgezeigten Qualitäten praktiziert wird, auch deutlich spürbar. Erfolgreiche Unternehmen haben viele Führer, und Dr. Bachmann ist zusammen mit der Führungsequipe des NEUTAL stolz darauf, den jubilierenden Betrieb zu dieser Kategorie von Unternehmen zählen zu dürfen.

## Heim und Öffentlichkeit

Das kleine Buch «Heim, Öffentlichkeit und öffentliche Meinung» von Dr. iur. Heinrich Sattler, das 1986 erschienen ist, hat sich innerhalb weniger Monate zu einem Bestseller des VSA-Verlages entwickelt. Ueli Merz, ehemaliger Leiter der Arbeits-erziehungsanstalt Uitikon, äussert sich über die neue Schrift wie folgt: «Nun ist» also diese Broschüre im VSA-Verlag erschienen, in welcher der Verfasser «der Frage nach unserem Verhältnis zur Öffentlichkeit und der öffentlichen Meinung in seiner ihm eigenen, sprachlich süffigen Art nachgeht. Ich meine, Sattlers 19fränkige Broschüre gehöre zur Pflichtlektüre für Heimleiter und nicht nur für sie ...»

Zum Inhalt des Buches von Dr. H. Sattler stellt U. Merz weiter fest:

- Er geht der öffentlichen Meinung und ihren Repräsentanten nach.
- Er untersucht den Begriff Öffentlichkeit in einem viel weiter und differenzierter gefassten Mass, als wir dies gemeinhin tun.
- Er untersucht Meinungen und Meinungsbildungsprozesse dieser Öffentlichkeiten über uns und deutet unsere Reaktionen.
- Und er macht «behutsame Vorschläge für den Umgang mit dem gegenseitigen Ärgernis» und fängt dort eben nicht beim Umgang mit Radio DRS und dem Fernsehen an, sondern bei den kleinen alltäglichen Dingen, die zur Imagebildung jeder Institution viel mehr und viel Nachhaltigeres beitragen, als ein schöner Artikel in einer Wochenzeitung.

Im Verlag VSA sind aus der «Werkstatt» von Dr. H. Sattler ferner erhältlich: «Administrative Arbeitshilfen für Altersheime» (Musterformulare mit Erläuterungen) und «Versicherungen im Heim».

### Bestellschein

Wir bestellen hiermit

- ..... Exemplar(e) «Heim, Öffentlichkeit und öffentliche Meinung» zu Fr. 19.–.
- ..... «Administrative Arbeitshilfen für Altersheime» zu Fr. 13.–.
- ..... «Versicherungen im Heim» zu Fr. 15.– (alle drei Broschüren exkl. Versandkosten)

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

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Unterschrift, Datum \_\_\_\_\_

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.