

Zeitschrift:	Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber:	Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band:	61 (1990)
Heft:	8
Artikel:	Eine Untersuchung am Psychologischen Institut der Universität Freiburg : wie beurteilen die Alters- und Pflegeheimleiter/innen der Deutschschweiz ihre Arbeit? [Fortsetzung folgt]
Autor:	Kadish, Bernadette / Schneider, Hans-Dieter
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-810077

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>

Wie beurteilen die Alters- und Pflegeheimleiter/innen der Deutschschweiz ihre Arbeit?

Von Bernadette Kadish und Prof. Hans-Dieter Schneider

Im Jahr 1988 hatte die Forschungsgruppe Gerontologie am Psychologischen Institut der Universität Freiburg eine schriftliche Befragung unter einer Repräsentativ-Stichprobe von Heimleitern durchgeführt. Dabei hatte sie versprochen, dass die Ergebnisse in irgend einer Form zurückgemeldet werden sollen.

Ein Teil der Ergebnisse wurde zu einem Artikel zusammengefasst, welchen das Fachblatt nun in zwei Teilen (August und September) veröffentlicht. Die Autoren würden sich freuen, wenn dadurch eine Diskussion über den notwendigen Professionalisierungsgrad des Berufs des Alters- und Pflegeheimleiters entstehen könnte.

1. Einleitung

Wieviele Alters- und Pflegeheime es in der Schweiz gibt, ist nicht genau bekannt. Es dürften aber heute schon mehr als 1500 sein. Diese Zahl wird in der nahen Zukunft weiter ansteigen. Es ist damit zu rechnen, dass bald 2000 Alters- und Pflegeheimleiter/innen* vor der schwierigen Aufgabe stehen, ein Alters- und Pflegeheim zu leiten.

Mit dem Ziel, einige Licht- und Schattenseiten des Altersheimleiter-Berufs kennenzulernen und Anregungen für berufspolitische Initiativen zu liefern, führte die Forschungsgruppe Gerontologie am Psychologischen Institut der Universität Freiburg eine Untersuchung durch (Frey und Schneider, 1988).

Im vorliegenden Beitrag berichten wir über die *Struktur der Alters- und Pflegeheime*, über die *Arbeitsbelastung* und über die *Zufriedenheit der Heimleiter*. Anschliessend folgen einige *Überlegungen zur Berufspolitik*. Letztlich sollen die Schlussfolgerungen aus der Studie dazu beitragen, dass die Lebenszufriedenheit der Heimleiter, die Lebensqualität der Heimbewohner und die Arbeitsqualität der Heimmitarbeiter positiv beeinflusst werden.

2. Vorgehen bei der Untersuchung

Weil Altersheimleiter gewohnt sind, mit schriftlichem Material umzugehen, arbeitete die Forschungsgruppe Gerontologie mit der Methode der postalischen Befragung.

Im ersten Teil des Fragebogens wurden Merkmale der Heime erhoben. Nach Fragen zu den vielfältigen Tätigkeiten der Heimleiter wurde die Einstellung der Heimleiter gegenüber ihrer Arbeit und den Bewohnern erfasst. Angaben zur Person der Heimleiter bildeten den Schluss des Fragebogens.

Durch ein systematisches Stichprobenvorfahren wurden aus den von den Fürsorgedirektionen der Deutschschweizer Kantone zur Verfügung gestellten Heimverzeichnissen 683 Alters- und Pflegeheime als eine *repräsentative Zufallsstichprobe* ausgewählt. Die Fragebögen wurden zusammen mit einem erläuternden Anschreiben im März 1988 an die Leiter dieser Altersheime verschickt.

Von den 683 versandten Fragebögen kamen 304 zurück, wovon 271 auswertbar waren. Die im folgenden dargestellten Ergebnisse

beruhen also auf 40 Prozent der Stichprobe. Obwohl dieser Rücklauf über dem liegt, was normalerweise bei schriftlichen Befragungen erwartet werden kann, und obwohl er fast dem entspricht, was Elsener (1972) mit 43 Prozent erreicht hatte, können die *Ergebnisse nur als Anhaltspunkt und nicht als genaues Abbild* der Heimleiter betrachtet werden, weil eben 60 Prozent der angeschriebenen Altersheimleiter nicht geantwortet hatten.

3. Ergebnisse der Untersuchung

3.1 Wie sehen die Heime der Deutschschweiz aus?

Die Mehrzahl (53 Prozent) der Heimleiter arbeitet in kombinierten Alters- und Pflegeheimen (Abb. 1).

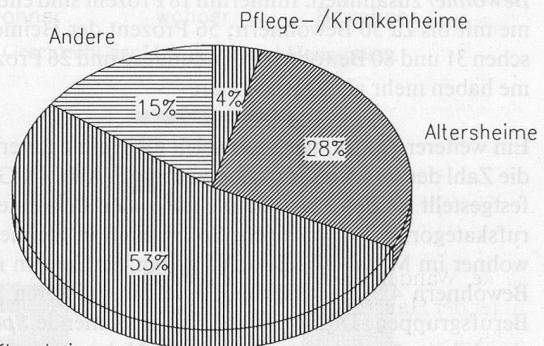


Abbildung 1: Die Heimtypen der Untersuchung.

Dem stehen 28 Prozent Heimleiter gegenüber, die reinen Altersheimen vorstehen. Beim Vergleich dieser Werte mit den 23 Prozent kombinierten und 68 Prozent reinen Altersheimen bei Elsener (1972) kann eine Entwicklung hin zum Alters- und Pflegeheim angenommen werden.

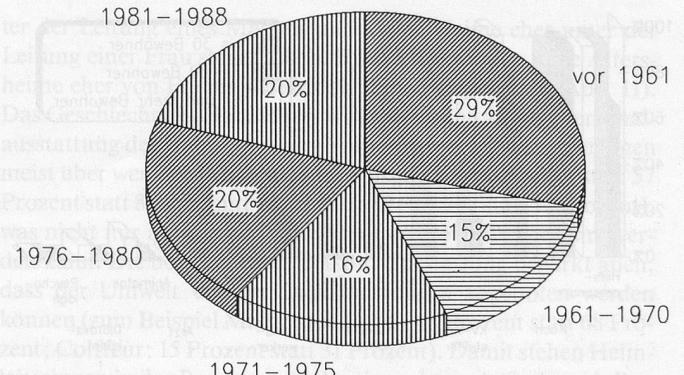


Abbildung 2: Baujahre der Alters- und Pflegeheime.

* Im folgenden wird nur noch die männliche Form des Begriffs Altersheimleiter verwendet, womit aber immer die Leiter und Leiterinnen eines Alters- und/oder Pflegeheims gemeint sind.

Aus Abbildung 2 wird deutlich, dass in den letzten Jahren eine gute Konjunktur für die Errichtung von Alters- und Pflegeheimen herrschte. Nur 29 Prozent der Heimbauten wurden vor 1961 erstellt, während 40 Prozent in dem kurzen Zeitraum zwischen 1976 bis 1988 gebaut wurden. Diese Zahlen spiegeln die demografische Alterung der Schweiz, aber auch die auf den Schwerpunkt der Alters- und Pflegeheime ausgerichteten Lösungsversuche der Alterspolitik jener Epoche.

Die *Zahl der Mitarbeiter* in den Heimen schwankt zwischen 1 und 155. Vergleicht man die 18 Prozent der Heime, die als «Grossbetriebe» mehr als 50 Voll- und Teilzeitarbeiter beschäftigen, mit den 26 Prozent der Heime, die nur über bis zu 10 Angestellte verfügen, so wird deutlich, wie heterogen sich die Alters- und Pflegeheime der Deutschschweiz präsentieren (Abb. 3).

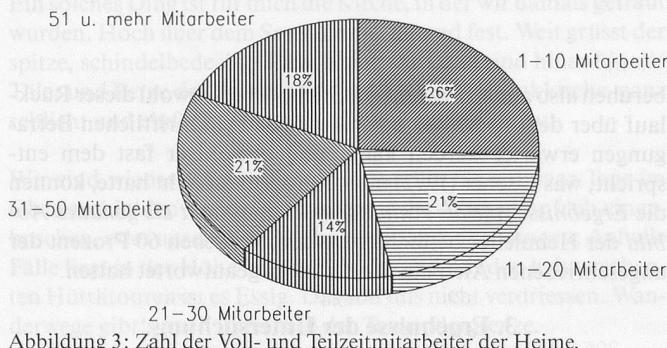


Abbildung 3: Zahl der Voll- und Teilzeitmitarbeiter der Heime.

Diese Unterschiedlichkeit in der Mitarbeiterzahl hängt natürlich mit den *Aufgaben verschiedener Heimtypen* und mit der *Zahl der Bewohner* zusammen. Immerhin 18 Prozent sind eher kleine Heime mit bis zu 30 Bewohnern; 56 Prozent der Heime bieten zwischen 31 und 80 Bewohnern ein Zuhause und 26 Prozent der Heime haben mehr als 80 Pensionäre.

Ein weiterer Faktor, nach dem sich die Heime unterscheiden, ist die *Zahl der im Heim vertretenen Berufe* (Abb. 4). Generell kann festgestellt werden, dass Heime mit vielen Bewohnern mehr Berufskategorien beschäftigen. So arbeiten in Heimen bis 30 Bewohnern im Mittel 2,72 Berufsgruppen, in Heimen mit 31 bis 80 Bewohnern 4,51 Berufsgruppen und in grösseren Heimen 6,11 Berufsgruppen. Dies weist auf die zunehmende *Spezialisierung der Arbeitsstätigkeiten in den grossen Heimen* hin. Den Vorteilen der grösseren Leistungsfähigkeit der Spezialisten in einem verhältnismässig engen Arbeitsbereich und der Entlastung von Tätigkeiten, die man höchstens teilweise beherrscht, stehen die Nachteile des eingeschränkten Arbeitsfeldes und der weniger enge Kontakt zu den Bewohnern, der sich eben nur in Teilaktivitäten vollzieht, gegenüber. *In einem kleinen Heim hingegen ist jeder Mitarbeiter für viele Aufgaben zuständig.* In Abbildung 4 ist zusammengestellt, welche Berufskategorien in Klein- und Grossheimen anzutreffen sind. Dabei zeigt es sich, dass (mit Ausnahme

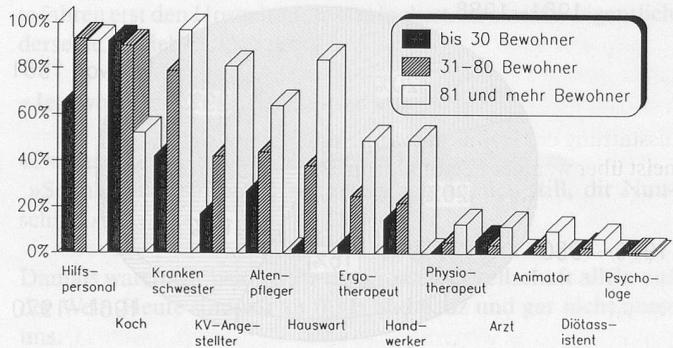


Abbildung 4: Anteile einiger Berufskategorien in Abhängigkeit von der Heimgrösse.

der Kategorie «Koch») in grossen Heimen alle Berufsgruppen stärker vertreten sind als in kleinen Heimen.

Während Hilfätigkeiten, Büro-, Haushalt- und Handwerkerarbeiten in kleineren Heimen vielleicht von den Pflegekräften und der Heimleitung übernommen werden können und zu einer Erweiterung der Tätigkeitsspielräume beitragen, muss allerdings befürchtet werden, dass die Spezialistentätigkeiten wie Ergotherapie, Physiotherapie, Animation und psychologische Intervention in kleinen Heimen einfach wegfallen.

Bei einer Unterscheidung der Berufe nach dem Heimtyp stellt sich heraus, dass *bei zunehmender Pflege mehr Berufsgattungen im Heim arbeiten* (Abb. 5). Altersheime beschäftigen im Mittel 3,34 Berufe, kombinierte Alters- und Pflegeheime 5,03 Berufe und Pflegeheime 6,92 Berufe. Die Entwicklung vom reinen Altersheim zum Pflegeheim zieht daher auch eine wachsende Spezialisierung nach sich.

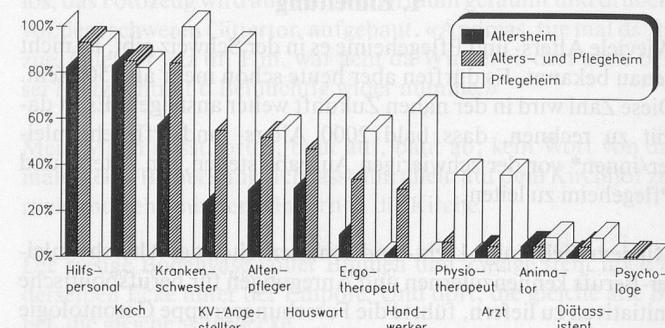


Abbildung 5: Anteile einiger Berufskategorien in Abhängigkeit vom Heimtyp.

Alters- und Pflegeheime erbringen für Personen aus der Wohngemeinde vielfältige *Dienstleistungen* (Abb. 6). Nur 23 Prozent der erfassten Heime bieten keine Dienstleistungen an. Damit stellen die Heime, über ihre eigentliche Funktion hinaus, nicht nur einen wichtigen Faktor für die öffentliche Gesundheit dar, sondern sie erleichtern ihren Bewohnern Kontakte mit der Bevölkerung, welche die Dienste im Heim in Anspruch nimmt. Am weitesten verbreitet sind die Dienstleistungen des Mahlzeitendienstes und der Cafeteria.

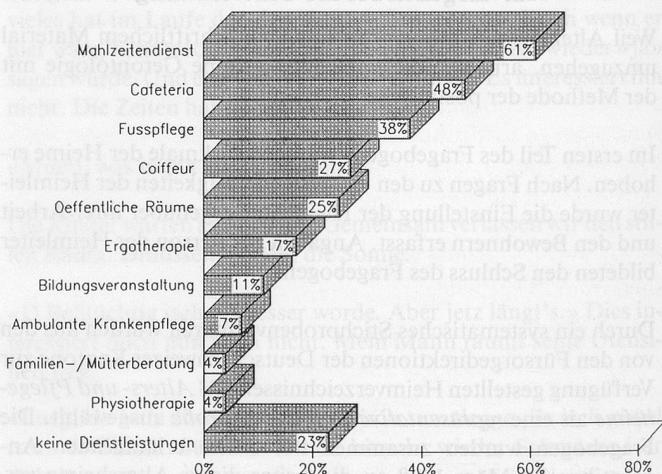


Abbildung 6: Dienstleistungen der Heime für Personen aus der Wohngemeinde.

Aktivitäten, die nur von einem Viertel der Heime oder weniger für die Bevölkerung erbracht werden, zeigen an, wo zum Teil ohne besonderen Aufwand ein Ausbau erfolgen könnte. Auch diese *Dienstleistungen der Heime sind von der Heimgrösse und vom Heimtyp abhängig*. Je mehr Bewohner ein Heim hat, desto grösser die die Zahl der Dienstleistungen, die auch von der Umgebung in Anspruch genommen werden können (Abb. 7).

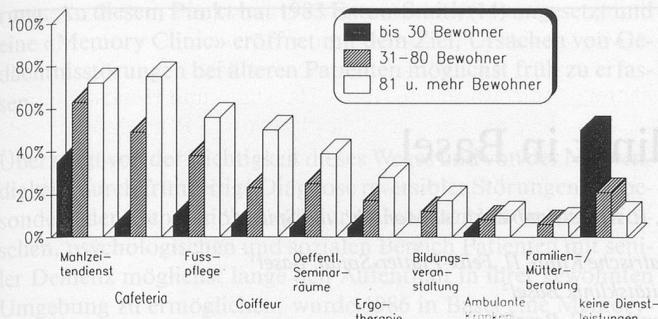


Abbildung 7: Dienstleistungen der Heime für die Öffentlichkeit in Abhängigkeit von der Heimgrösse.

An den Ergebnissen der Abbildung 8 fällt auf, dass reine Pflegeheime relativ selten Dienstleistungen und nur wenig Mahlzeiten-dienste anbieten. Dafür stellen sie der Öffentlichkeit ihre Spezialisten in besonderen Einrichtungen, die in einfacheren Heimen gar nicht vorhanden sind, zur Verfügung.

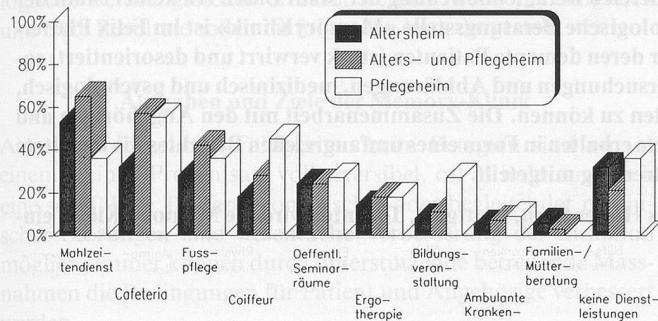


Abbildung 8: Dienstleistungen der Heime für die Öffentlichkeit in Abhängigkeit vom Heimtyp.

3.2 Kennzeichnung der befragten Heimleiter

Das Alter der Heimleiter variiert zwischen 23 und 71 Jahren, wobei die Mehrzahl (70 Prozent) zwischen 36 und 55 Jahre alt ist (Abb. 9). Im Vergleich zu Elsener (1972), bei der die meisten Heimleiter zwischen 40 und 59 Jahre alt waren, hat möglicherweise eine leichte Verjüngung der Heimleiter stattgefunden. Die vorgefundene Altersverteilung hat zur Folge, dass vom Jahre 2000 an alle fünf Jahre zirka 20 Prozent der Heimleiter in den Ruhestand treten werden und durch qualifizierte Nachfolger ersetzt werden müssen. Diese Tatsache weist auf die Wichtigkeit einer klaren Berufspolitik der Altersheimleiter hin.

77 Prozent der Heimleiter sind verheiratet und 14 Prozent sind ledig. Die restlichen Heimleiter sind verwitwet, geschieden oder leben mit einem Partner zusammen.

Bei der Frage, wie lange die Heimleiter schon die betreffenden Alters- und Pflegeheime leiten, fällt auf, dass nur 25 Prozent der Befragten die Führungsaufgabe länger als 10 Jahre innehaben,

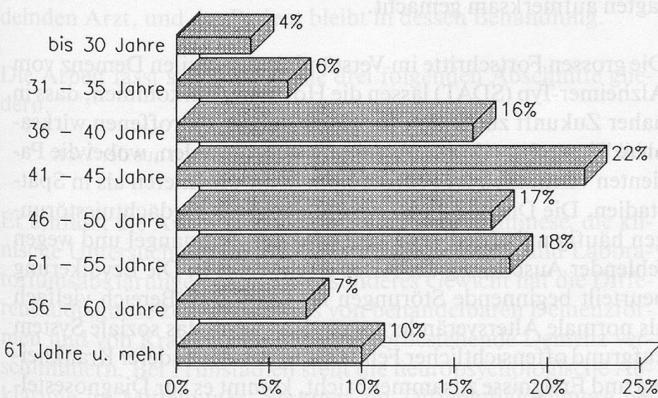


Abbildung 9: Alter der Heimleiter.

eine Tatsache, die auch mit dem Bauboom für Altersheime der letzten Jahre zusammenhängen dürfte.

Nach ihrer beruflichen Herkunft sind die Heimleiter sehr heterogen. Je etwa ein Drittel kommen aus kaufmännischen, handwerklichen und Pflegeberufen. 65 Prozent der Heimleiter absolvierten anschliessend eine spezielle Ausbildung (zum Beispiel Grundkurs VSA: 36 Prozent; Einführungskurs VSA/IAP: 21 Prozent; Aufbaukurs VSA/SKAV/VESKA/PS: 21 Prozent).

62 Prozent der Altersheime werden von einem männlichen Heimleiter, 31 Prozent von Frauen und die restlichen Heime von Ehepaaren geleitet. Wenn man bedenkt, dass der grösste Teil des Heimpersonals Frauen sind, wird hier eine ungleiche Verteilung der Führungsaufgaben zwischen Männern und Frauen deutlich. Dazu gestellt sich noch der Umstand, dass grosse Heime eher un-

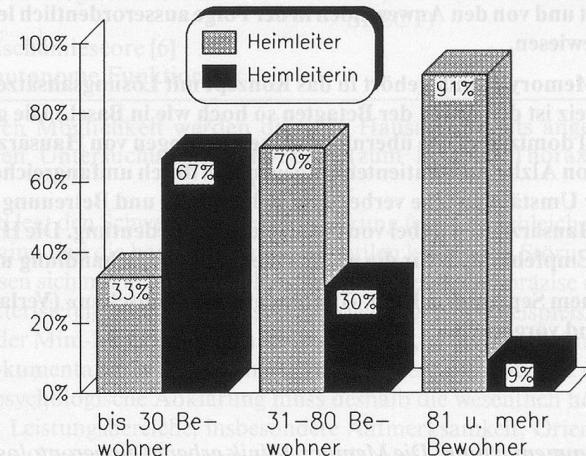


Abbildung 10: Geschlecht der Heimleiter und Heimgrösse.

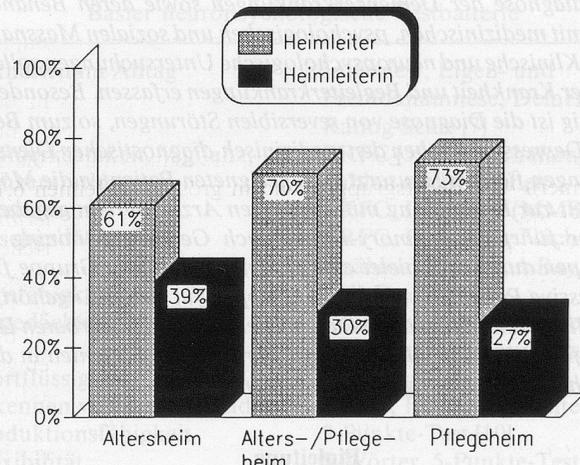


Abbildung 11: Geschlecht der Heimleiter nach Heimtyp.

ter der Leitung eines Mannes und kleine Heime eher unter der Leitung einer Frau stehen (Abb. 10). Weiter werden reine Altersheime eher von Frauen geführt als reine Pflegeheime (Abb. 11). Das Geschlecht des Heimleiters wirkt sich auch auf die Personalausstattung der Heime aus: von Frauen geleitete Heime verfügen meist über weniger Personal (zum Beispiel Krankenschwester: 57 Prozent statt 86 Prozent; Hauswart: 29 Prozent statt 50 Prozent), was nicht nur auf die geringere Heimgrösse zurückgeführt werden kann. Die bescheidenere Personalausstattung bewirkt auch, dass der Umwelt weniger Dienstleistungen angeboten werden können (zum Beispiel Mahlzeitendienst: 48 Prozent statt 68 Prozent; Coiffeur: 15 Prozent statt 31 Prozent). Damit stehen Heimleiterinnen in der Regel von qualitativ anderen Aufgaben als ihre männlichen Kollegen.

(Fortsetzung folgt)