

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 61 (1990)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Eine Untersuchung am Psychologischen Institut der Universität Freiburg : wie beurteilen die Alters- und Pflegeheimleiter/innen der Deutschschweiz ihre Arbeit? [Fortsetzung und Schluss]  
**Autor:** Kadish, Bernadette / Schneider, Hans-Dieter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810103>

### **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:** 29.01.2026

**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

(Fortsetzung zu Heft Nummer 8)

Im ersten Teil der Untersuchung gingen die Autoren den Fragen nach: **Wie sehen die Heime der Deutschschweiz aus? und stellten die Kennzeichnung der befragten Heimleiter zusammen.** Der zweite Teil nun befasst sich mit der Arbeitsbelastung und fragt nach der Zufriedenheit der AltersheimleiterInnen.

### 3.3. Arbeitsbelastung der Heimleiter

Die Heimleiter wurden gefragt, für welche Arbeitsfelder sie eigentlich mehr Zeit benötigen würden als ihnen in Wirklichkeit zur Verfügung steht. Hier wurde vor allem der **Kontakt zu den Bewohnern** genannt. *Dieser Mangel an Zeit für Gespräche mit Heimbewohnern scheint die Heimleiter am meisten zu bedrücken.* Dagegen entspricht die Zeit für **Personalführung** in etwa den Wünschen der Leiter. Für **Verwaltungsaufgaben** und für allgemeine Arbeiten des Heimbetriebs würden die Heimleiter gerne **weniger Zeit aufwenden** als dies im Moment der Fall ist (Abb. 12).

Keine Kapazitätsprobleme treten dagegen bei den Aufgaben der **Weiterbildung** und der **Öffentlichkeitsarbeit** auf, soweit diese Tätigkeiten von den Heimleitern gewünscht werden. Diese Diskrepanzen zwischen Wünschen und Wirklichkeit bezüglich der Zeiteinteilung können sich für die Heimleiter als Belastung auswirken. In den betroffenen Bereichen müssten durch organisatorische oder personelle Veränderungen Zeitreserven gefunden werden.

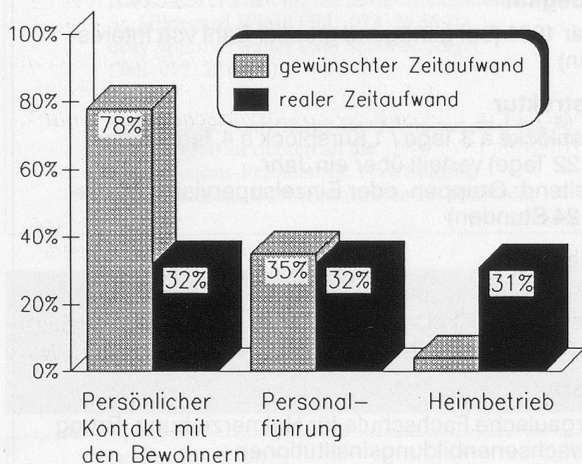


Abbildung 12: Realer und gewünschter Zeitaufwand für verschiedene Aufgaben der Heimleiter.

Antworten auf die Frage nach der **Höhe spezifischer Belastungsarten** betreffen vor allem drei Bereiche: Zeit-, Bewohner- und Personalprobleme (Abb. 13). Belastungen durch Zeitprobleme werden von sehr vielen Heimleitern angegeben. 21 % halten die Belastung durch den ständigen Zeitdruck für sehr gross und weitere 54 % für gross. Das besagt, dass **drei von vier Heimleitern ihre Arbeit gehetzt verrichten müssen!** Auch über den langen Arbeitstag wird ähnlich geklagt. Etwas weniger wichtig in diesem Zusammenhang sind die Konflikte zwischen Anforderungen der Arbeit und Wünschen der Familie.

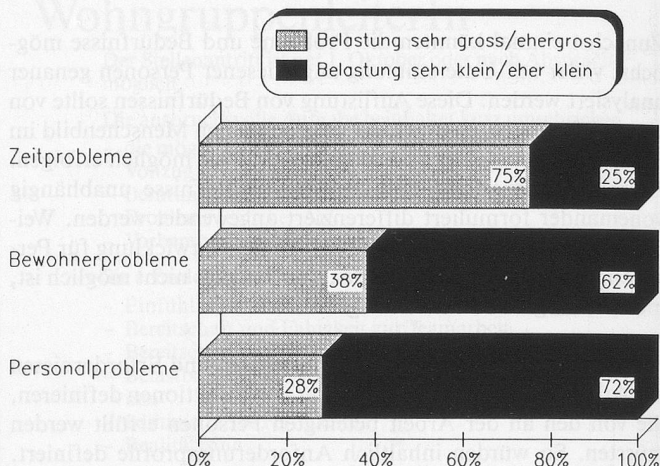


Abbildung 13: Ausmass der Belastung der Heimleiter.

Die hohe zeitliche Belastung der Altersheimleiter ist die Folge ihres **umfangreichen Pflichtenheftes**. In vielen Beiträgen aus der Literatur (vgl. Schweiger 1979, Schneider 1981, Rudin 1986, Sattler 1987, Kiefer & Schneider, i. Druck) kommt die Mannigfaltigkeit der täglichen Arbeit der Heimleiter immer wieder zum Ausdruck. Zumindest folgende Aufgaben werden erwähnt:

- Altenpflege
- Gerontologisches Wissen erwerben
- Entwicklung neuer Formen der Bewohnerbetreuung
- Therapie
- Gesprächsführung
- Animation
- Altersvorbereitung
- Vertrauensperson sein
- Organisieren
- Organisationsentwicklung
- Juristische Abklärungen
- Personalführung
- Mittlerfunktion
- Ausgleich zwischen Interessen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Betriebswirtschaftliche Leitung
- Ernährung
- Gestaltung des Heims (sozial, architektonisch, organisatorisch)

Angesichts dieser **Vielfalt** drängt sich eine **Überprüfung der Funktionen des Altersheimleiters in der Heimorganisation** auf.

Die Belastung der Heimleiter durch die **Heimbewohner** ist sowohl physischer als auch psychischer Art. Die Pflege der Bewoh-

ner ist gelegentlich immer noch mit *schwerer körperlicher Arbeit* verbunden. Auch der *Umgang mit schwierigen Bewohnern* und die *Hilflosigkeit vor dem Leid der betagten Menschen* wird von vielen Heimleitern als belastend empfunden. Hier scheint ein wichtiger Fortbildungsbedarf vorzuliegen: der Umgang mit Heimbewohnern, die sich nicht in ein Ordnungsschema eingliedern lassen wollen, und die Auseinandersetzung mit dem Leid, gegen das man gerade in Alters- und Pflegeheimen immer wieder machtlos ist. Auch *Konflikte mit dem Personal* sind als Belastungsquellen nicht zu vernachlässigen.

In grösseren Heimen ist die Belastung durch die Bewohner stärker als in kleineren Heimen. Dafür treten in grösseren Heimen eher weniger *Probleme mit dem Personal* auf (Abb. 14). Während 56 % der Leiter von Heimen mit mehr als 80 Bewohnern die Belastung durch die Heimbewohner als gross empfinden, geben nur 15 % von ihnen die Belastung durch Konflikte mit dem Personal als gross an. Das bedeutet, dass besonders bei den *pflegeintensiven Grossheimen eine Hilfestellung* – vielleicht von aussen – für *Heimleiter und Mitarbeiter gegen Hilflosigkeitsgefühle, Resignation und Überbelastung* notwendig wäre.

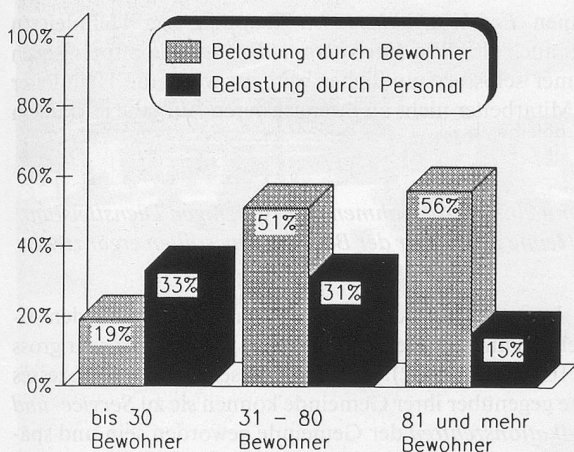


Abbildung 14: Zusammenhänge zwischen der Heimgrösse und der Belastung der Heimleiter durch Bewohner und Personal.

Wenn bei einer gesamthaften Betrachtung in den drei Problemreichen jeweils grössere Belastungen von 15 bis 75 % der Heimleiter genannt wurden, so sollte das als *Signal* gesehen werden. Für viele Heimleiter dürfte ihre Tätigkeit so beschwerliche und hohe Anforderungen stellen, dass sie *nicht über Jahrzehnte ohne Schaden* ausgeführt werden kann. Neue Organisationsformen, wie *vermehrte Delegation von Aufgaben, neue Aufgabenverteilungen unter dem Personal* und *besser oder in anderer Weise qualifiziertes Personal* könnte eine Richtung der Verbesserung der Lage der Heimleiter sein. Eine zweite Richtung liegt in der *verstärkten Weiterbildung der Heimleiter*, damit sie zum Beispiel mit ihren Mitarbeitern und mit den Bewohnern noch erfolgreicher umgehen können. In eine dritte Richtung weist ein zusätzliches Ergebnis der Studie: *die Heimleiter nehmen ihre Arbeitsbelastung als kleiner wahr, wenn sie sich in ihren Entscheidungen frei fühlen*. Wer dagegen das Gefühl hat, selten eine selbständige Entscheidung treffen zu können, berichtet von mehr Belastungen. So geben 55 % der Heimleiter, die sich in ihrem Entscheidungsspielraum eingeengt fühlen, ihre Arbeitsbelastung als gross an. Demgegenüber betrachten nur 19 % der Heimleiter, die sich in ihren Entscheidungen völlig frei fühlen, ihre Arbeit als eine grosse Belastung. Durch die Erweiterung des objektiven und subjektiven Entscheidungsspielraums und durch die Nutzung dieser Freiheiten kann daher die erlebte Belastung vermindert werden.

### 3.4 Die Zufriedenheit der Altersheimleiter

*Trotz aller Probleme sind die Heimleiter mit Ihrer Arbeit sehr zufrieden.*

72 % geben an, sie gefalle ihnen sehr gut und weitere 23 %, sie gefalle ihnen gut. Diese an sich schon hohe Zufriedenheit steigt noch weiter an, wenn die Heimleiter überzeugt sind, ihre Aufgabe gut leisten zu können, wenn sie sich wenig belastet fühlen, je mehr Freiheiten sie bei ihrer Arbeit haben und je mehr die Heimorganisation ihren Wünschen entspricht. Diese verschiedenen Aspekte werden oft unter dem Stichwort des *Handlungsspielraums* mit den Dimensionen des Tätigkeits- und des Entscheidungsspielraums diskutiert. Mit ihrer Arbeit weniger zufriedene Heimleiter können anhand dieser Ergebnisse sehen, wie sie oder ihre Entscheidungsgremien ihre Situation verbessern können.

## 4. Welche Schlussfolgerungen lasse sich aus diesen Ergebnissen ziehen?

Die Ergebnisse sind an sich interessant. Sie befriedigen intellektuelle Neugierde. Damit allein aber liesse sich eine solche Untersuchung nicht rechtfertigen. Wir sehen zumindest Folgerungen, wie heute und morgen die Situation der Heimleiter verbessert werden könnte:

### 4.1 Grössere Heime verfügen für viele Aufgabenbereiche über Spezialisten

Die Heimbewohner profitieren in solchen Heimen von den besonderen Fertigkeiten dieser Mitarbeiter. Die anderen Mitarbeiter und die Heimleiter werden dadurch von Aufgaben entlastet, für die sie nicht ausgebildet sind. Damit die Bewohner und Mitarbeiter von kleineren Heimen nicht auf solche Dienste verzichten müssen, könnten die *Heime einer Region vermehrt zusammenarbeiten*. So könnten beispielsweise mehrere kleinere Heime gemeinsam einen Buchhalter, einen Ergotherapeuten, einen Animator, einen Psychologen oder Experten in anderen Bereichen anstellen und an einem Halbtage in der Woche die Dienste dieser Spezialisten in Anspruch nehmen. Die *Kooperation der Heime als Arbeitgeber* könnte der *Ausgangspunkt zu weiteren gemeinsamen Vorgehen in Fragen der Betriebswirtschaft, der Politik, der Weiterbildung* usw. werden.

### 4.2 Die Pensionierung von jeweils zirka 20 % aller Alters- und Pflegeheimleiter alle fünf Jahre nach der Jahrhundertwende kann als eine Chance gesehen werden.

Spätestens bis zu dem gestiegenen Bedarf an neuen Heimleitern sollte der *Beruf des Heimleiters klar definiert*, durch eine obli-

## Sehenswert/Fernsehen DRS

Do., 20. September, Di., 25. September, 16.10 Uhr:

### Die Bedeutung des Gedächtnistrainings für die körperliche und geistige Gesundheit.

Mit einem Videofilm und Prof. Ernst Müller als Studiogast.

Do., 1. November, Di., 6. November, 16.10 Uhr:

### Solidarität zwischen Randgruppen

- Ältere Menschen betreuen Drogenabhängige
- Psychisch Behinderte betreuen Betagte (ein Projekt von Pro Mente Sana)
- Rüstige Senioren helfen Pflegebedürftigen (Uetikon, Oskar-Waeckerling-Stiftung).



torische Ausbildung erlernt und durch permanente Weiterbildungsangebote unterstützt werden. Nach den ersten Erfahrungen der Grund-, Einführungs- und Aufbaukurse könnte noch in diesem Jahrhundert das Modell einer gesamtschweizerischen Grundausbildung entwickelt und bald danach als Obligatorium eingeführt werden. Eine solche «Professionalisierungspolitik» wird nicht nur Ansehen und Leistungsfähigkeit der Heimleiter steigern, sondern auch neue Anstösse in der Salärfrage bieten.

#### 4.3 Die unterschiedlichen Berufschancen von Männern und Frauen auf dem Gebiet der Heimleitertätigkeit sind ungerecht

Bei gleichwertiger Ausbildung müssen beide Geschlechter gleiche Entwicklungschancen erhalten. Hier liegt eine Informations-, eine Überzeugungs- und letztlich eine politische Aufgabe vor den Heimleiterinnen, wobei sie wohl mit einer Unterstützung durch ihre männlichen Kollegen rechnen dürfen.

#### 4.4 Eine Überlastung der Heimleiter kann sich rasch negativ auf das Leben im Heim auswirken

Deshalb sollte der Handlungsspielraum der Heimleiter erweitert werden. Als Wege zu diesem Ziel hatten wir zunächst Kompetenzüberzeugungen erkannt. Hier kommt wieder die Forderung nach einer umfassenden Ausbildung und einer stärkeren Verpflichtung zur Weiterbildung zum Tragen. Aber auch eine Klärung des Verhältnisses der Heimleiter zu den Aufsichtskommissionen drängt sich auf.

#### 4.4a Durch vermehrte Entscheidungsfreiheit kann auch die Zufriedenheit der Alters- und Pflegeheimleiter beeinflusst werden

Eine obligatorische und differenzierte Ausbildung würde die Kompetenzen der Heimleiter in den wichtigsten Bereichen ihrer Tätigkeit erhöhen. Die vermehrten Kompetenzen würden sich

dann auf den subjektiven Entscheidungsspielraum, auf die Arbeitsbelastung und auf die Zufriedenheit der Heimleiter positiv auswirken.

#### 4.4b Die angedeutete Professionalisierung des Altersheimleiterberufes führt nicht nur zu einer Verbesserung der Situation der Heimleiter, sondern dient auch dem Ansehen der Altersheime und dem Wohlbefinden der Heimbewohner

#### 4.5 Die Probleme mit dem Personal können vielleicht zusätzlich entschärft werden, wenn ein Führungskonzept speziell für Alters- und Pflegeheime entwickelt und angewandt wird

Weder die Führungsmodelle der Wirtschaft noch die des Militärs sind dort am Platze, wo Mitarbeiter enge gefühlsmässige Beziehungen zu den Bewohnern unterhalten und wo jeder Mitarbeiter zur Förderung der Leistungsfähigkeiten der Bewohner grosse Freiräume benötigt.

#### 4.6 Wegen der grossen Bedeutung der Gefühle für die Tätigkeit von Heimleitern muss mehr als bisher auf entlastende und unterstützende Hilfen geachtet werden

Das können Erfahrungsaustausch-Gruppen von Heimleitern sein. Aber auch die Hilfe durch externe Berater und Supervisoren sollte immer selbstverständlicher werden, wenn die Heimleiter und ihre Mitarbeiter nicht an ihrer schweren Aufgabe erkranken sollten.

#### 4.7 Die mit einigen Ausnahmen relativ wenigen Dienstleistungen der Heime gegenüber der Bevölkerung sollten ergänzt werden

Die Zahl der möglichen Aktivitäten externer Gruppen jeden Alters in Heimen und des Heims für externe Personen ist sehr gross (s. z. B. HUMMEL, 1982). Am Ende dieses Öffnungsprozesses der Heime gegenüber ihrer Gemeinde können sie zu Service- und Kommunikationszentren der Gemeinde geworden sein und spätestens dann das die Bewohner und die Mitarbeiter belastende negative Image abgestreift haben.

#### 4.8 Solche Änderungen erfordern politisches Handeln

Hierzu ist die Entwicklung einer schlagkräftigen Berufsorganisation nötig. Hier können Heimleiter von Nachbarberufen lernen, die durch Investitionen in ihre Berufspolitik nicht nur ihre Lage, sondern auch die Lage ihrer Klienten wesentlich verbessern konnten.

#### Literatur

- Elsener, W.: Der Altersheimleiter. Diplomarbeit der Schule für soziale Arbeit. Zürich 1972.
- Frey, W., Schneider, H.-D.: Was tun die Leiter von Alters- und Pflegeheimen? Forschungsgruppe Gerontologie, Universität Freiburg, Bericht 2, 1988.
- Hummel, K.: Öffnet die Altersheime. Gemeinwesenorientierte, ganzheitliche Sozialarbeit mit alten Menschen Weinheim: Beltz 1982.
- Kiefer, T., Schneider, H.-D.: Altersheimleiter/innen in der Deutschschweiz: Ihre Ausbildung bestimmt, was sie tun. Im Druck.
- Rudin, D.: Der Heimleiter vor seiner unmöglichen Aufgabe. VSA-Fachblatt für Schweizerisches Heimwesen 1986/56, 377-381.
- Sattler, H.: Der Altersheimleiter - Berufsbild. Zürich: VSA-Verlag, 1987.
- Schneider, H.-D.: Das Berufsbild des Heimleiters. Altenheim 1981/20, 191-194.
- Schweiger, D.: Als Heimleiter auf der Schulbank. Altenheim 1979/18, 59-64.



**Verlangen Sie  
Qualitäts-Bettwaren von  
Kyburz** 

**... weil guter Schlaf  
so kostbar ist!**

Gerne beraten wir Sie über:  
**Decken und Kissen** (auch waschbar)  
sowie **Matratzen und Bettwäsche**.

**Wir sind auch Lieferanten für Betten, Vorhänge  
und Badezimmereignaturen.**

**Carl Kyburz AG**  
3122 Kehrsatz, Tel. 031 54 15 25

Der Bettwarenspezialist mit dem umfassenden  
Angebot für Spitäler und Heime.