

Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 65 (1994)
Heft: 6

Artikel: Hans-Rudolf Salzmann, Präsident des Zentralschweizerischen Heimleiter- und Heimleiterinnenverbandes : "Wenn man irgendwo tätig ist, soll man sich engagieren"
Autor: Johner Bärtschi, Eva
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-812194>

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: 04.05.2026

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

Hans-Rudolf Salzmann, Präsident des Zentralschweizerischen Heimleiter- und Heimleiterinnenverbandes

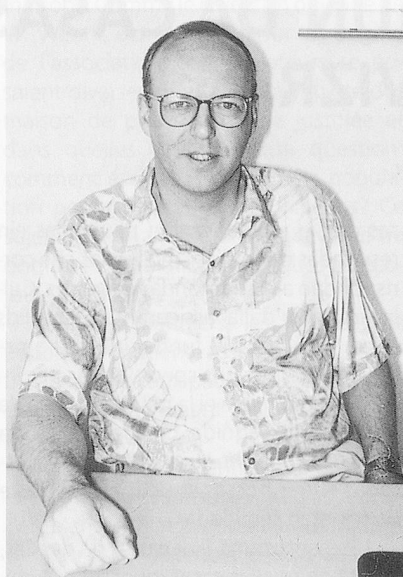
«WENN MAN IRGENDWO TÄTIG IST, SOLL MAN SICH ENGAGIEREN»

Von Eva Johner Bärtschi

Nicht nur seine Aktivitäten, auch seine energisch-liebenswürdige Art bestätigen, dass Hans-Rudolf Salzmann diesen Satz nicht nur ins Blaue gesprochen hat: er lebt danach. Beeindruckend ist die Liste seiner Tätigkeiten: Er ist Heimleiter des Alters- und Pflegeheimes Herdschwand in Emmenbrücke, Präsident des Zentralschweizerischen Heimleiterverbandes, Mitbegründer und Mitglied des Geschäftsführenden Vorstands des Europäischen Heimleiterverbandes. Im Vorstand des Verbandes der Sozialvorsteher und der Bürgergemeinden des Kantons Luzern ist er als Heimleiter für Heimfragen zuständig. Er berät die Sozialpolitiker, die meist auch Trägerschaftsverantwortliche von kommunalen Heimen sind, organisiert Informationsveranstaltungen, Umfragen und nimmt Einsitz in Arbeits- und Projektgruppen; er ist sowohl intern, im Heim, als auch extern, am Heimleiter-Grundkurs in Luzern, in der Weiterbildung tätig. Daneben ist und war er auch immer bestrebt, sich selber auf dem neusten Stand zu halten: «Berufsbegleitend habe ich zuerst den Grundkurs, dann 1980/81 den Aufbaukurs, der vom VSA angeboten wurde, besucht. Nach dem Motto ‚Stillstand gleich Rückschritt‘, und weil unsere Gemeinde bezüglich Fort- und Weiterbildung ein grosses Entgegenkommen zeigt, habe ich jährlich Angebote herausgepickt, die mir in meiner Tätigkeit hier weiterhelfen, zum Beispiel im personellen Bereich. In der Regel sind es bis zu zehn Tage im Jahr, die ich mit solchen Kursen belegen kann. Dabei komme ich mit meinen Verbandstätigkeiten bisweilen ein wenig in den Clinch: ich tanze auf mehreren Hochzeiten. Aber ich habe die Akzeptanz: einerseits von der Trägerschaft, die das immer gefördert hat, andererseits von meinen Kadermitarbeitern, von denen etliche andere auch noch Verbandstätigkeit betreiben. Dadurch und durch gute Leute ist es möglich, mir dies auch zu leisten.»

Im Europäischen Heimleiterverband ist Hans-Rudolf Salzmann seit den ersten Gesprächen im Jahr 1986 in Hamburg dabei. Dieser Verband, gegründet 1989 in Luxemburg, ist in standespolitischen Fragen (Berufsbild Heimleiter) und in der stationären Betagtenarbeit (Beratungen) aktiv. Er setzt sich zum Ziel, Heimleitun-

gen ideell zu unterstützen und den Austausch zu pflegen und zählt heute fünfzehn Mitgliedsländer.



Hans-Rudolf Salzmann:
«Wir wollen keine einsamen Entscheide.»

Foto Eva Johner Bärtschi

Ähnliche Ziele verfolgt auch der Regionalverband des Heimverbandes Schweiz in der Zentralschweiz. Mit der Gründung der Luzerner Altersheimleiterkonferenz Ende März 1994 wird nach Hans-Rudolf Salzmann auch die Möglichkeit gegeben sein, Fragen im Zusammenhang mit Heimen politisch gezielter angehen zu können durch Stellungnahmen zu Vernehmlassungen, Einsitz in Kommissionen usw.

“ Es ist wichtig, Fachkompetenz gegenüber Behörden einzubringen. Sonst sagen andere, was zu tun ist! ”

meint Hans-Rudolf Salzmann. Er ist ein vehementer Vertreter der Berufsverbände, und ebenso überzeugt fördert er die Zusammenarbeit mit anderen Verbän-

den: Hauswirtschaft, Köche, Pflegepersonal, um «gemeinsam die Zukunft zu gestalten».

Für ihn, so findet Hans-Rudolf Salzmann, wird es bald Zeit, sukzessive abzubauen im Verbandswesen. Trotzdem ist er von der positiven Wirkung der Verbandsarbeit auch gegen innen, in bezug auf seine Arbeit im Heim, überzeugt: «Das befruchtet auch gegenseitig. Früher habe ich mehr von anderen profitiert, heute kann ich einiges weitergeben und kann immer auch vieles mitnehmen, und das ist es, was es interessant macht. Die Gefahr, betriebsblind zu werden, ist ja überall vorhanden, vor allem, wenn man längere Zeit in einem Betrieb ist. Man kann ihr einerseits auf der persönlichen Ebene entgegenwirken, aber auch, indem man neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer wieder dazu animiert, sich ungeschminkt, frei von der Leber weg zu äussern, wenn sie etwas nicht verstehen, etwas nicht begreifen, und – zu hinterfragen. Und vor allen Dingen kann die Tätigkeit ausserhalb dabei mithelfen, eine kritischere Sicht gegenüber sich selber und dem eigenen Haus einzunehmen, als wenn man sich nur in den eigenen vier Wänden bewegt.»

Heimleiter im «Scherbenhaufen»

Auch der Lebenslauf von Hans-Rudolf Salzmann zeigt, dass er im «Tanzen auf mehreren Hochzeiten» nicht ungeübt ist. Nach einer kaufmännischen Lehre in einer Firma mit elektrotechnischen Artikeln und Apparaten in Emmen arbeitet er zunächst ein Jahr in einer Bank im Tessin. Dann folgt der «Ausbruch»: angetan vom schönen Wetter, von Sonne und Wasser, beschliesst er, sein Hobby zum Beruf zu machen: er bewirbt sich bei der Stadtpolizei Luzern und arbeitet unter anderem auch als Taucher bei der Seepolizei. Zugleich auf Sanitäts- und Feuerwehrpikett sowie bei der Sicherheitspolizei tätig, erwirbt er sich Kenntnisse und Fähigkeiten, die ihm auch heute zupass kommen: ruhig bleiben in schwierigen Lagen, Entscheidungen fällen, Belastungen aushalten, psychologische Grundlagen, Menschenkenntnis. Später arbeitet er während dreier Jahre als Disponent, dann als kaufmännischer Leiter in einer Strassenbaufirma in Küssnacht am Rigi.

Unsoziale Züge dieser Firma in der Rezession der siebziger Jahre behagen ihm nicht: er kündigt und zieht mit seiner Familie – Hans-Rudolf Salzmann ist verheiratet und hat drei Kinder – nach Emmen. Während vier Jahren hat er auf der Gemeinde eine Stelle in der Heimverwaltung inne. Er ist dort für die Koordination (Anmeldung, Rechnungsstellung, Einkauf) der drei bestehenden Heime zuständig. Zugleich fällt in seinen Aufgabenbereich auch die Eröffnung und Belegung des neuen Alters- und Pflegeheimes Herdswand, dessen Träger die Gemeinde Emmen ist. Dieses Heim, 1976 eröffnet, hat einen schlechten Start: in die beiden ersten Jahre fallen zwei Heimleiterwechsel, beim Personal gibt es grosse Fluktuationen. Berufsbegleitend, um sich für die Anliegen der Heimleitungen besser einsetzen zu können, besucht Hans-Rudolf Salzmann 1975/76 den Grundkurs für Heimleiter. Den Vorschlag, selber das Heim zu übernehmen, lehnt er vorläufig ab. Erst Ende 1978 und nachdem seine Forderungen nach klaren Kompetenzregelungen und Stellenbeschreibungen auf Kaderebene akzeptiert worden sind, übernimmt er als Heimleiter den «Scherbenhaufer» Herdswand. Nach einer «Durststrecke» von drei Jahren wird dann der Neuaufbau nach eigenen Vorstellungen möglich.

Wichtig war Hans-Rudolf Salzmann die Besetzung der Stelle des Pflegedienstleiters. Herr Hug, den ich schon in der Cafeteria kennengelernt habe, Fachlehrer an der Krankenpflegeschule und diplomierter Erwachsenenbildner, schien ihm der geeignete Mann. Hans-Rudolf Salzmann betont wiederholt die gute Zusammenarbeit: «Oftmals ist es ja so, nicht nur in Spitälern, auch in Heimen, dass es Probleme gibt zwischen Pflegedienstleitungen und Heimleitungen, weil sie nicht am selben Strick ziehen. Bei uns ist es anders, da wir eine gemeinsame Philosophie haben. Wir haben kein Prestigegeangel, sondern wir wissen: Zusammen erreichen wir etwas, allein, gegeneinander überhaupt nichts. So gesehen, konnten wir gezielt Aufbau betreiben, und das wird auch noch so weitergeführt bis auf den heutigen Tag und weiterhin.»

Altersheim mit eigenem Flugplatz

Das Alters- und Pflegeheim Herdswand beherbergt rund 160 Bewohner. Davon befinden sich 70 in der Pflegeabteilung und 90 im Altersheim. Die niedrigen Bauten in Südhanglage sind gegen die Hügelkuppe zu von Grünflächen umgeben, von unten hört man das unaufhörliche Rauschen des Autos schluckenden und ausspuckenden Par-

king des Shopping-Centers Emmenbrücke. «Wir sind», so beschreibt Hans-Rudolf Salzmann im Scherz die Herdswand, «das einzige Altersheim mit eigenem Flugplatz (das ist hörbar!), mit eigenem Hunde-WC (gleich beim Eingang zum Altersheim kam ich daran vorbei), mit dem grössten Kiosk der Schweiz und einem Parkplatzangebot mit 2500 Plätzen».

Grössere allgemeine Räume fehlen in der Herdswand. Die Cafeteria ist klein, versteckt mitten im Gebäude, ohne Sicht nach aussen. Es ist schwierig, so die Öffentlichkeit anzuziehen: hier wären bauliche Veränderungen nötig. Trotzdem werden die Kontakte mit dem Dorf gepflegt. Hallenbad und Gymnastikraum stehen der Öffentlichkeit zur Verfügung, der Seniorenchor des Dorfes kommt wöchentlich zur Probe, in einem alten Speicher, der auf dem Altersheimgelände steht, hat eine Fasnachtszunft ihre Zunftstube eingerichtet. Periodisch findet das «Spycherfest» statt, Platzkonzerte und Grillfeste lockern im Sommer den Alltag auf. Daneben existiert ein vielseitiges Angebot von permanenten und sporadischen Veranstaltungen für die Bewohner.

Früher kannte die Herdswand einen Bewohnerrat. Weil aber das Interesse der Bewohner an dieser Art Engagement stetig abnahm, werden heute periodisch Bewohnerversammlungen durchgeführt, wo Anliegen vorgebracht, Informationen weitergegeben werden können. Hans-Rudolf Salzmann ist auch am Überlegen, ob heute, bei der fortschreitenden Wandlung von Altersheimen zu Pflegeheimen, nicht auch die Interessenwahrnehmung durch Angehörige eine Lösung wäre: sie kennen, besonders wenn sie sich in der Pflege engagieren, die Ängste und Nöte der Bewohner am besten. Ein erster Begegnungstag für Angehörige fand im vergangenen November statt. Der Schritt zum Angehörigenrat, wie er in Deutschland mit Erfolg eingerichtet worden ist, wäre eine mögliche Folge.

Hans-Rudolf Salzmann sieht sich in erster Linie als Organisator. Die «Hausvater-Rolle», auch wenn es ihn freut, wenn er so angesprochen wird, kann und will er nicht erfüllen: «Zeit zum Gschprächle» liegt bei einem Heim von dieser Grösse wenig drin. Anders ist es, wenn Heimbewohner mit Problemen an ihn gelangen: «Da gehe ich sofort; das ist wichtig.» Vier- bis fünfmal jährlich nimmt er mit den Altersheimbewohnern an Landtheaterbesuchen teil – in der Freizeit, weil ihn das interessiert und er diese Ausflüge als Bereicherung erlebt. Auch an den monatlichen Geburtstagsfeiern ist er anwesend, ebenso erachtet er es als seine Pflicht, Heimbewohnern mit interessierten Bewohnern soweit wie möglich selber durchzuführen.

Gemeinsame, nicht einsame Entscheide

Wichtig ist Hans-Rudolf Salzmann das Arbeitsklima, die Stimmung unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen: «Mir war klar: mit einem Haus von dieser Grösse kann ein Heimleiter logischerweise nicht mehr Spezialist auf allen Gebieten sein. Er muss gewisse Grundkenntnisse haben in den verschiedenen Bereichen. Hauptsächlich ist er Organisator. Rund 76 Prozent des Aufwandes im Heim sind Lohnkosten. Also liegt es auf der Hand, dass ich mir mein Todesurteil schon selber geschrieben habe, wenn es mir nicht gelingt, die personelle Situation mit den Löhnen im Griff zu behalten. Das heisst, dass das Wohl des Personals mir zunächst am Wichtigsten ist. Denn wenn es gut läuft mit dem Personal, wenn die MitarbeiterInnen zufrieden sind, wenn sie gut arbeiten, dann geht es auch den Heimbewohnern gut. Ich habe es am Anfang hier erlebt:

“ Wenn Unruhe herrscht im Personal, wenn es nicht ‚gyget‘ untereinander, dann leiden die Heimbewohner darunter. ”

Also muss ich vor allen Dingen danach trachten, das Personal zu motivieren, damit es sich mit den Zielsetzungen, dem Leitbild, den Leitgedanken in der Pflege identifizieren kann. Und wenn die MitarbeiterInnen dann dies in der Praxis leben – ich selber muss mit dem guten Beispiel vorangehen können –, dann geht es auch den Heimbewohnern gut.» Seine Aufgabe in der Führung des Heims nimmt Hans-Rudolf Salzmann über verschiedene Ebenen wahr. Ein zentrales organisatorisches Element ist das Berichtssystem. Der Informationsfluss in einer Institution mit gegen 150 Beschäftigten, davon viele teilzeitlich, muss lückenlos sein. Konkret heisst dies nach Hans-Rudolf Salzmann: «Die ganze Information geht über das Berichtswesen. Das beginnt auf Führungsebene unter Einbezug unseres Sozialvorstehers, der dann weiss, was bei uns läuft und zugleich von der Gemeinde her Informationen hereinbringen kann. Dann komme ich mit jedem Abteilungsleiter, jeder Abteilungsleiterin wöchentlich einmal zusammen, um spezifisch die Situation ihrer Abteilung zu besprechen. Diese tun dasselbe wie-

derum auf ihrer Ebene. Dann wird auch sehr viel interdisziplinär zusammengearbeitet, weil es grundsätzlich in einem grossen Haus keine Organisationsänderungen gibt, die nicht von allen, die mitbezogen sind in die Arbeit, abgesegnet sind. Pflege, Hausdienst, Küche, Technischer Dienst: bei uns gibt es diese Diskriminierung nicht, dass die Pflege einfach befiehlt, was gemacht wird, und andere Dienste nachziehen müssen, ohne dass sie gefragt wurden. Hier wird immer zusammen koordiniert, und das harmonisiert gut.»

Alle sechs bis sieben Jahre beantragt Hans-Rudolf Salzmann eine Betriebs- oder Stellenplananalyse: es ist die Erfahrung, «sich selber unter die Lupe nehmen zu lassen». Er betrachtet es als einen Organisationsentwicklungsprozess, der allen gut tut, wenn er unter Einbezug der MitarbeiterInnen eingeleitet wird.

Ein weiteres Führungs- und Förderungsinstrument ist die Mitarbeiterqualifikation. Hans-Rudolf Salzmann: «Auch in der Führung müssen wir einen klaren roten Faden haben: als Mitarbeiterführungs- und Förderungssystem haben wir eine jährliche Mitarbeiterbeurteilung, die wir durchführen: das ist ein Mitarbeitergespräch Vorgesetzter-Mitarbeiter, dazu eine sogenannte Selbstbeurteilung; es ist eine Standortbestimmung für den Mitarbeiter, aber auch eine Standortbestimmung für uns, für das Haus, indem ich auch von den Mitarbeitern wissen will, wie sie das Haus, die Organisation, ihre Einführung, das Arbeitsklima beurteilen. Aufgrund dieser Aussagen und Beurteilungen können wir dann beispielsweise Einführungsprogramme abändern oder den aktuellen Bedürfnissen anpassen; wo wir Defizite feststellen, handelt es sich oft nicht um Defizite einzelner Mitarbeiter, sondern um organisatorische Defizite. Solche Einsichten können wir dann wiederum gezielt in die Fort- und Weiterbildung einfließen lassen.

Wir versuchen, über alle Ebenen hinweg Mitarbeiter bei Änderungen zu involvieren.

“ **Wir wollen keine einsamen Entscheide,** ”

sondern versuchen, immer möglichst alle einzubeziehen: damit habe ich eigentlich immer gute Erfahrungen gemacht. Beispielsweise habe ich das volle Mitbestimmungsrecht für die Anstellung von Personal an meine Abteilungsleiterinnen übertragen; sie stellen mir Antrag, wen sie anstellen möchten, und wenn das vom Finanziellen her drinliegt, was prak-

tisch zu 99,9 Prozent der Fall ist, dann können sie anstellen, wen sie wollen. (...)

“ **Also nicht nur Aufgaben und Verantwortung delegieren, sondern auch möglichst viele Kompetenzen.** ”

Das ist meine Führungsphilosophie. Das bedingt aber, dass ich Mitarbeiter habe mit Führungsfunktionen, die auch delegationsfähig sind. Und ich bin in der glücklichen Lage, dass ich die hier sehr

zahlreich habe.» Hans-Rudolf Salzmann weiss es natürlich auch zu schätzen, dass die Gemeinde als Trägerin mit dem guten Beispiel vorangeht und weitgehende Kompetenzen an die Heimleitungen delegiert hat.

«Da bin ich zu Hause»

Hans-Rudolf Salzmann liebt seine Tätigkeit vor allem auch wegen der Art und Weise der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Er ist gerne Heimleiter, er hat keine Angst vor Abnützungerscheinungen. Das Heim ist ihm wichtiger als sozialer Aufstieg oder höherer Lohn. Er schätzt es, dass er hier keine Rolle vorspielen muss, wie das vielleicht im politischen Feld der Fall wäre. «Im Heim», meint er, «da bin ich zu Hause, das ist meine Lebensaufgabe». ■

Fortbildungstagung SZB

ALTERSHEIM GLEICH SEHBEHINDERTENHEIM?

Der Schweizerische Zentralverein für das Blindenwesen SZB führt am 4. Oktober 1994 in Olten eine Tagung speziell für Leiterinnen und Leiter, Verwalterinnen und Verwalter von Altersheimen, Pflegeheimen und geriatrischen Kliniken sowie Leiterinnen und Leiter der Pflegeabteilungen durch.

Wussten Sie, dass sich zwei Drittel der Pensionärinnen und Pensionäre in Alters- und Pflegeheimen entweder in einem sogenannten «Grenzbereich der visuellen Wahrnehmung» befinden, stark sehbehindert oder blind sind? Sie können normalen Zeitungsdruck nur noch mit grösster Mühe oder überhaupt nicht mehr lesen.

Der Schweizerische Zentralverein für das Blindenwesen SZB ist in einer 1992 durchgeführten Untersuchung: «Alters- oder Sehbehindertenheim – Warum sind Altersheime nicht sehbehindertengerecht gebaut?» zu diesem erstaunlichen Ergebnis gekommen. Die Tagung des SZB «Altersheim = Sehbehindertenheim?» möchte Ihnen Möglichkeiten aufzeigen, wie Sie die Situation Ihrer Pensionärinnen und Pensionäre mit wenig Aufwand merklich verbessern können.

Ausgewiesene Fachleute aus dem Sehbehindertenwesen und dem Beleuchtungssektor informieren Sie über:

- die SZB-Untersuchung in Altersheimen,
- den «visuellen Grenzbereich»,
- die Bedeutung der Beleuchtung im Alter,
- intelligente Beleuchtungssysteme im Altersheim,
- Sanierungs- und Optimierungsmöglichkeiten von bestehenden Beleuchtungsanlagen,
- die Erfahrungen nach erfolgter Beleuchtungsoptimierung in einem Altersheim,
- die Möglichkeiten der Schulung Ihres Personals durch Fachleute aus dem Sehbehindertenwesen.

Anmeldeschluss für die Tagung ist der 5. August 1994.

Das Tagungsprogramm kann beim Ressort Fort- und Weiterbildung des SZB (Telefon 071 23 36 36) angefordert werden.