

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 65 (1994)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Ein neues Organisationshandbuch im Alters- und Pflegeheim Lanzeln, Stäfa : modernes Führungsinstrument im Heim  
**Autor:** Zwahlen, Robert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812252>

#### **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>**

Ein neues Organisationshandbuch im Alters- und Pflegeheim Lanzeln, Stäfa

# MODERNES FÜHRUNGSMODEL

## IM HEIM

Von Robert Zwahlen

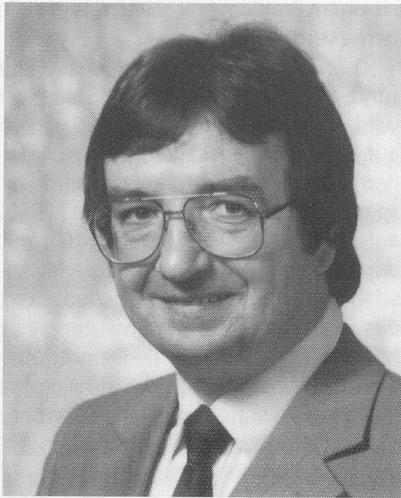
**K**ennen Sie auch derartige Schwachstellen in der Führung eines Heimes oder einer ähnlichen Organisation?

- Unklarheiten in den Zuständigkeiten zwischen Trägerschaft und Heimleitung,
- Unsicherheiten in den Aufgabenzuweisungen und Zuständigkeiten innerhalb des operativen Heimablaufes,
- verworrene Situationen bei Fragen der Mitsprache und Mitwirkung bei Entscheidungen,
- unvollständige oder veraltete Unterlagen bezüglich geltenden Bestimmungen für Bewohner, Patienten und Personal?

Moderne Heimführung muss heute gesamtheitlich betrachtet werden. Fragmentarische Aufarbeitung von Grundlagen-, Informations- oder Führungsunterlagen ist wohl ein guter Anfang und sinnvoll, aber nicht mehr genügend. Dabei ist der wirtschaftliche Druck nur einer der Gründe. Besonders auch in Situationen, in denen Änderungen in Abläufen, Entscheidungsprozessen oder Besetzungen von Führungspositionen (innerhalb der Heimstruktur oder in übergeordneten Stellen) vorgenommen werden, sind klare Grundlagen und schriftlich festgehaltene bisherige und neue Entscheidungen und Bestimmungen unerlässlich. Dabei sollen Widersprüche vermieden, Ergänzungen jedoch laufend möglich sein.

### Zielsetzung: Verbesserung der Gesamtübersicht

Zur Verbesserung der Gesamtübersicht, der Nutzung von unternehmerischen Strukturen und Methoden, der Transparenz in Zuständigkeiten und Prozessen und der Klarheit in der Organisation wurde mit einem externen, erfahrenen Organisationsberater ein Organisations-



Alters- und Pflegeheim Lanzeln, Stäfa.

Handbuch der politischen Gemeinde geschaffen.

In diesem Organisations-Handbuch sind folgende Bereiche übersichtlich und aufeinander abgestimmt festgehalten:

• Aufgaben und Entscheidungen der Trägerschaften einerseits und der operativen Führung andererseits. Kernstück ist das umfassende Funktionsdiagramm, welches als eigentliche Aufgaben- und Kompetenzordnung gilt.

• Aufgabenbezogene Bereichsunterteilungen, wie:

- Strategische und konzeptionelle Aufgaben (zum Beispiel Altersheim-Leitbild, Sicherheitskonzept für das Heim usw.).
- Operative Heimführung (zum Beispiel Aufnahmebestimmungen, Bestimmungen für den beratenden Heimarzt, Bestimmungen für den Heimbetrieb (auch als Heimkonzept bekannt), Bestimmungen für das Tagesheim, Jahres-Terminplan usw.).

- Bewohner-orientierte Aufgaben und Bestimmungen (zum Beispiel Anmeldung zur Heimaufnahme, Pensionsvertrag, Heimordnung usw.).

- Personal-orientierte Aufgaben und Bestimmungen (zum Beispiel Stellenbeschreibungen, Anstellungsvertrag, Mitarbeiter-Beurteilungsunterlagen (ein Mitarbeiter-Handbuch ist definiert und in Vorbereitung) usw.).

• Ausgehend von einem Gemeinde-Leitbild für die Altersheime sind die für die Umsetzung notwendigen Strategien und Konzepte als Leitplanken und Vorgaben definiert und sind anschliessend in Form von Einzelbestimmungen, Richtlinien oder Aufgabendefinitionen umgesetzt worden.

• Zur Qualitätssicherung und Vollständigkeits- bzw. Konsistenz-Überprüfung können die einzelnen Unterlagen in Form einer gruppenweisen Konsolidierung zusammengefasst und auf inhaltliche und formelle Richtigkeit kontrolliert werden.

### Erste Erfahrungen

Die ersten Erfahrungen mit dem Organisations-Handbuch als Führungsinstrument sind äusserst positiv. Folgende Punkte verdienen dabei noch besondere Beachtung:

Zusammenarbeit mit der Trägerschaft war durch die Einschaltung eines Organisations-Beraters optimal und Voraussetzung für ein erfolgreiches Organisations-Projekt.

Die breite Abstützung des Projektes durch einen engen Einbezug von vielen beteiligten Stellen (Kommissions-Mitgliedern, Kadermitarbeiter, Verwaltungsstellen usw.) sicherte eine grosse Akzeptanz und rasche Umsetzung.

Der konsequente Einbezug von vorhandenem Grundlagen-Material (zum

Gerade dann, wenn erholsamer Schlaf ...

Beispiel Protokolle, Entscheidungsunterlagen, bisher gültige Bestimmungen usw.) ermöglichte eine spezifische Aufarbeitung und Auslegung auf die individuellen Bedürfnisse des Heimes in seinem Umfeld.

Besonders wichtig und wertvoll für alle Beteiligten war die aktive Mitarbeit im laufenden Organisationsprozess. Umfassend und tief konnte damit das Verständnis für alle Probleme, Aufgaben und Lösungen im und ums Heim geweckt und entwickelt werden. Schon damit wurde die Transparenz und das Gesamtverständnis wesentlich verbessert.

Unter einer gesamtheitlichen Betrachtung konnten Schwachstellen und Engpässe eindeutig und schnell identifiziert werden. Verbesserungen aufgrund von einer gleichzeitig nachgeführten Pendenzenliste konnten sofort, in Prioritäten unterteilt, eingeleitet bzw. terminiert werden.

Die Aufarbeitung aller Unterlagen in elektronischer Form mit einem Textsystem sichert eine einfache und schnelle Fortschreibung und Nachführung und damit optimale Flexibilität.

### Zusammenfassung

Eine gesamtheitliche und umfassende Aufarbeitung der Führungs-, Entscheidungs- und Betriebsbestimmungen war schon lange fällig und ist für die Leitung eines jeden Heimes in der heutigen Zeit ein Muss. Seit langem gehegte Wünsche aller Beteiligten nach Verbesserungen auf allen Stufen und in allen Bereichen konnten in einer äusserst kurzen Zeit von bloss vier Monaten identifiziert, aufgearbeitet und umgesetzt werden.

Eine enge Zusammenarbeit zwischen Trägerschaft, gemeindeeigenen Verwaltungsstellen und operativer Heimführung wurde mit Hilfe des externen Beraters als eigentlicher Katalysator sichergestellt. Ausserdem wurden verschiedene zusätzliche positive Nebeneffekte er-



Alters- und Pflegeheim Lanzeln, Stäfa.

zielt. So wird eine grössere Unabhängigkeit von personifizierten Strukturen und Engpässen, zum Beispiel in Verwaltung und Abläufen, erreicht. Zudem konnte mit relativ geringem Mehraufwand gleichzeitig ein analoges Handbuch für das zweite gemeindeeigene Altersheim erstellt werden.

Damit ist jedoch das Organisationsprojekt nicht abgeschlossen. Im Gegenteil, es lädt dazu ein, laufend nach Verbesserungen zu suchen, diese abgestimmt und in einem klar definierten Prozess umzusetzen. Dies zum Wohle un-

serer Heimbewohner, Pensionäre und Patienten, aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nicht zuletzt der Heimleitung und der Trägerschaft.

Weitere Informationen und Erfahrungen sind erhältlich beim

Heimleiter des Alters- und Pflegeheimes Lanzeln in Stäfa, Robert Zwahlen, bei der Heimleiterin des Altersheimes Rudolfheim in Stäfa, Lucia Bradaric, oder bei

René M. Heisi, Firma Heisi-Consult, Stäfa.

... am wichtigsten ist  
**silentina**  
*Body-line*

Die superleichte, voll waschbare Daunendecke  
 für Spitäler, Heime, Allergiker.  
 Thermographisch getestet und patentiert.

BSS Bettwarenfabrik, CH - 8260 Stein am Rhein

**BSS**

**GAR**