

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 66 (1995)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Abschluss des 8. Aufbaukurses für Alters- und Pflegeheimleitungen in Rüschlikon : Schwerpunkte : Bewohnerzufriedenheit und Personalführung im Heim  
**Autor:** Gerber, Johannes  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812574>

#### **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:** 04.02.2026

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

Abschluss des 8. Aufbaukurses für Alters- und Pflegeheimleitungen in Rüschlikon

# SCHWERPUNKTE: BEWOHNERZUFRIEDENHEIT UND PERSONALFÜHRUNG IM HEIM

Von Johannes Gerber

Mit einer dreitägigen Abschlußsequenz vom 3. bis 5. Mai ging der 8. Aufbaukurs für Alters- und Pflegeheimleitungen des Heimverbandes Schweiz und des Verbands Christlicher Institutionen im Krankenhaus Nidgelbad in Rüschlikon zu Ende. Die ersten beiden Tage waren der Präsentation der Projektarbeiten gewidmet, welche die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer in den letzten Monaten geschaffen hatten. In professioneller Art, unter Einsatz multimedialer Hilfen, bekam man Einblick in Arbeiten von teilweise sehr beachtlichem Gehalt. Einige dieser Arbeiten sollen hier zusammengefasst zur Darstellung gelangen; zwei Arbeiten werden infolge ihres beispielhaften Gehalts und ihrer Qualität später in grösserem Umfang folgen.

Ein wunderbarer Maitag voll Sonne, blauem Himmel und sattem, jungem Grün und «Bluescht» an allen Ecken und Enden lag um den Zürichsee am Morgen des 3. Mai; man spürte, jetzt hatte der Frühling mit aller Macht wirklich Einzug gehalten. Das Diakonienhaus St. Stephanus mit seinem Krankenhaus Nidgelbad – eine stille Oase in der ach so hektischen Alltagswelt – war der Ort, an welchem sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der achten und letzten Sequenz des 8. Aufbaukurses trafen, um sich gegenseitig die Projektarbeiten vorzustellen. Man mag es unter diesen atmosphärischen Bedingungen bedauert haben, im Souterrain eines Hauses diesen Abschluss durchführen zu müssen, indes blieb so die Aufmerksamkeit voll bei den Präsentationen, die es wahrlich verdient hatten, aufmerksam aufgenommen zu werden. Die Kaffee- und Essenspausen boten dann Gelegenheit, auf den Spazierwegen der Anlage über die gehörten und gesehenen Eindrücke auszutauschen.

Es war schon zu spüren, dass sich Heimleiterinnen und Heimleiter gewohnt sind, vor Publikum zu sprechen und etwas vorzustellen. Denn nur schon dies war eine interessante Demonstration einer Führungsaufgabe. Zusätzliche Würze erhielten die Kurzvorträge durch die unterschiedlichen Dialekte: St. Galler, Rheintaler, Schwyzer, Berner... Und obwohl nicht abgesprochen, war die Abwechslung der Präsentationsstile und -mittel erfrischend vielseitig, alle möglichen visuellen und akustischen Hilfsmittel kamen zum Einsatz.

Während rund einem Jahr hatten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Heimleiter-Aufbaukurses immer wieder zu dreitägigen Sequenzen in Rüschlikon getroffen. Der Kurs, organisiert vom Heimverband Schweiz, Zürich, und vom Verband Christlicher Institutionen, Luzern, stand unter der Leitung von Dr. Annemarie Erdmenger.

Folgende Arbeiten werden nachfolgend zusammengefasst dargestellt:

- «Lebenswünsche von Altersheimbewohnern» von *Kathrin Weidmann*, Heimleiterin *Esther Schüpbach-Stiftung*, *Steffisburg*, *Bruno Gafner*, Stiftung Altersheim *Oberhofen*, und *Beat Meier*, *Burgerheim Thun*, *Steffisburg*.
- «Überprüfung der Lebensqualität, des Wohlbefindens und der Zufriedenheit der Heimbewohner» von *Werner Gross*, Altersheim *Pfauen*, *Zurzach*, *Herbert Plath*, Altersheim *Eichi*, *Niederglatt*, und *Philipp Sigg*, Altersheim *Weierbach*, *Eglisau*.
- «Die Alters- und Pflegeheime *Gritt* und *Bruggbach* auf der Suche nach mehr Lebensqualität» von *Pia Fischer*, Alters- und Pflegeheim *Bruggbach*, *Frick*, und *Roland Studer*, Alters- und Pflegeheim *Gritt*, *Niederdorf*.
- «Führung im Heim» von *Alfred Gnägi*, *Glattfelden*.
- «Extremsituation in der Mitarbeiterführung» von *Wilfried Waldvogel*.
- «Leitbild für das Burgerheim Bern» von *Marianne Reinhard*, *Burgerheim Bern*.

In späteren Ausgaben der «Fachzeitschrift Heim» werden noch ausführlich vorgestellt:

- «Zielorientierte Personalführung im Heim» von *Leo Bernhardsgrütter*, *Sankt Josefshaus*, *St. Gallen*, *Remo Degani*, Altersheim *Rheinauen*, *Diepoldsau*, *Willi von Känel*, Altersheim *Rotenwies*, *Gais*, und *Erich Willener*, Alterszentrum *Heinrichsbad*, *Herisau*.
- «Die Altersbetreuung und Alterspflege im Schächental» von *Karl Hensler*, Alters- und Pflegeheim *Langrütli*, *Einsiedeln*, und *Edi Betschart*, Regionales Alters- und Pflegeheim *Gosmergärtä*, *Bürglen*.

## Lebenswünsche von Altersheimbewohnern

Die Arbeit «Lebenswünsche von Altersheimbewohnern» von *Kathrin Weidmann*, Heimleiterin *Esther Schüpbach-Stiftung*, *Steffisburg*, *Bruno Gafner*, Stiftung Altersheim *Oberhofen*, und *Beat Meier*, *Burgerheim Thun*, *Steffisburg*, stellt ein Versuch dar, Wünsche und Visionen von Altersheimbewohnern in all ihrer Individualität einigermassen geordnet und realitätsnah wiederzugeben. Das Autorenteam stellte fest, dass es den Einheitsbewohner nicht gibt. Die Arbeit zeigt jedoch gewisse Tendenzen auf über Lebenswünsche und Bedürfnisse der Heimbewohner ihrer drei Heime. Oft sind es kleine Dinge, die im Alltag der Heimbewohner wichtig werden, ein Alltag, der auf eine kleine Welt zusammengeschrumpft ist. Diese Welt vermochten die drei Autoren bei ihrer Präsentation mit ausgezeichneten Dias Bildern sehr gut und ansprechend zu vermitteln, im Wort beschreiben und mit Musik aus der Hitparadenliste im Altersheim untermalen.

Beim gemeinsamen Gedankenaustausch unter den drei Heimleitern aus der Region Thun im Verlauf des letzten Jahres kristallisierte sich der Wunsch heraus, sich intensiv mit den Lebenswünschen ihrer Altersheimbewohnern auseinanderzusetzen. Auftrieb gab ferner der politische Sparauftrag seitens des Kantons. Fragen und Unsicherhei-

ten gibt es im Altersbereich einige: Nehmen wir die Heimbewohner genügend ernst, damit wir ihren Bedürfnissen gerecht werden können? Wie empfindet der Heimbewohner das erzwungene Zusammenleben im Heim? Sind unsere Dienstleistungen, die dem Heimbewohner aufgedrängt werden, für ihn wünschenswert? Berücksichtigen und nutzen wir prägende Lebensereignisse unserer Heimbewohner? Entsprechen unsere Erfahrungen, unser Heimalltag den Bedürfnissen der Bewohner? Wird unser Heim durch finanziellen Druck von aussen in ein Dienstleistungsunternehmen hineingedrängt? Betreiben wir genügend wirksame Öffentlichkeitsarbeit? Wir haben Angst, die eigene Arbeit nicht genügend rechtfertigen zu können.

Die Arbeit sollte offene und versteckte Lebenswünsche und Bedürfnisse der Heimbewohner erfassen, um diese dann auszuwerten und zu interpretieren. Dazu sollten alle 130 Bewohner in einem strukturierten Interview zu folgenden Themenbereichen befragt werden: Heimeintritt, Integration, soziales Umfeld, Zusammenleben im Heim, Kultur im Heim, aktiv oder passiv sein, Subgruppen (Heimbewohner, Mitarbeiter, Leitung, Arzt, Angehörige), Finanzen, Visionen, Ressourcen. Weitere Interviews sollten mit potentiellen Heiminteressenten durchgeführt werden, und auch eine schriftliche Umfrage bei bekannten Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Kultur war geplant. Um die Interviews in einem Heim möglichst gleichwertig durchzuführen, entschlossen sich die Autoren, sie selbst zu machen, auch auf die Gefahr hin, dass vielleicht in einem ersten Gespräch nicht alles zur Sprache kommt, was den Heimbewohner beschäftigt. Aus Zeitgründen konnten letztendlich nur 45 Bewohner befragt werden. Es zeigte sich aber, dass nebst vielen individuellen Wünschen auch übergeordnete, allgemeine Wünsche sich abzeichneten. Generell waren die Heimbewohner sehr interessiert und offen. Eine Schwierigkeit war, dass die oft gehörte Aussage «ihr macht es schon recht» nicht viel nützte, um die persönlichen Wünsche und Vorstellungen kennenzulernen.

Es ist schwer, aus den vielen individuellen Aussagen, welche in der Projektarbeit nebeneinander ausgebrettet sind, die Essenz zu schöpfen. Diese Schwierigkeit hatten schon die drei Autoren und gliederten Beschreibung, Interpretation und Schlussfolgerungen in ihrer Arbeit für jedes Heim getrennt. Trotzdem sollen einige Bereiche beleuchtet werden:

- Heimeintritt: Viele Heimbewohner vertraten die Meinung, sie hätten gar



Interessierte Zuhörerinnen und Zuhörer ...

keine andere Wahl gehabt, als ins Heim einzutreten. Es sei ein sehr schwerer Entscheid gewesen, meinten aber doch, es sei letztlich gegen ihren Willen geschehen. Trotzdem fühlten sich die meisten recht wohl im Heim.

- Wohnen: Einbettzimmer und persönliche Freiheiten, Intimsphäre und Rückzugsmöglichkeiten sind ganz wichtige Anliegen der Heimbewohner. Vereinzelte Zweibettzimmersbewohner möchten aber auf keinen Fall tauschen. Die eigenen Möbel und Gegenstände geben Sicherheit.
- Zusammenleben: Viele Heimbewohner sind recht tolerant ihren kranken und verwirrten Mitbewohnern gegenüber, fühlen sich aber doch gestört, wenn sich zum Beispiel ein Bewohner beim Essen unappetitlich verhält.
- Mitarbeiter: Die Mitarbeiter sollen aufmerksam sein, vor allem aber Krankheitssymptome ernst nehmen und darauf adäquat reagieren. Rehabilitationsmassnahmen sind eher unerwünscht: «Laßt uns doch in Ruhe.» Die Heimbewohner wünschen sich spontane fachliche Hilfe bei physischen Schwierigkeiten und legen Wert auf eine menschliche, unkomplizierte tägliche Seelenpflege. Kommunikation ist sehr wichtig, um die kleinen täglichen Konflikte zu lösen.
- Finanzen: Die meisten Heimbewohner wollen sich nicht mehr um Geldangelegenheiten kümmern, meinen aber, die bisherige Finanzierung ihres Heimaufenthalts stimme für sie.
- Kultur (Religion, Sterben): Die meisten Bewohner möchten ihren Glauben in «normalem» Mass praktizieren, aber nur mit dem Pfarrer und nicht mit Mitarbeitern. Übertriebenes religiöses Verhalten ist unerwünscht.

Mit dem Sterben bekundeten die meisten keine ausgesprochene Mühe, das sei eben naturbedingt. In einem der drei Heime lehnten alle lebensverlängernde Massnahmen ab.

Die Art und Weise, wie der Heimalltag durch die Heimbewohner erlebt werden kann, ist stark durch die Persönlichkeit des Heimleiters mitgeprägt. Diese Erkenntnis konnten die Autoren aus ihrer Arbeit gewinnen, und sie wird ihren künftigen Heim- und Führungsalltag beeinflussen. Einige Punkte, wo Verbesserungen bereits initiiert wurden:

- den Heimbewohnern vermehrte einfache kleine Hilfestellungen geben,
- auffällige Handlungsweisen der Heimbewohner besser akzeptieren,
- erhöhte Sensibilität gegenüber «Mödeli» und Alltagsschwierigkeiten der Heimbewohner
- verbesserte Fähigkeit, Alltagsprobleme zu relativieren.
- Feinkorrekturen beim Tagesablauf, bei der Sitzordnung, beim Menüplan und der Essenzubereitung.

Die ganze Projektarbeit zeigt ein sehr differenziertes Bild mit vielen Facetten, welche sich nur schwer verdichten lassen. Die Gespräche mit den Heimbewohnern erwiesen sich als sehr wertvoll und sollen fortgeführt und in gewissen Abständen wiederholt werden. Interessenten für die Arbeit, welche auch die detaillierte Checkliste für das Bewohnerinterview enthält, können sie bei Bruno Gafner, Brunnhusiweg 2, 3653 Oberhofen, beziehen.

### Überprüfung der Lebensqualität

Eine zweite Projektarbeit zielt in denselben Themenbereich. «Überprüfung der Lebensqualität, des Wohlbefindens und der Zufriedenheit der Heimbewohner»



...verfolgen die Ausführungen ihrer Kolleginnen und Kollegen.

lautet der Titel der Arbeit, verfasst von Werner Gross, Altersheim Zurzach, Herbert Plath, Altersheim Niederglatt, und Philipp Sigg, Altersheim Eglisau.

Ausgehend von den oft negativen Schlagzeilen in den Medien und den meist einseitigen Assoziationen in der Bevölkerung über Altersheime, wollten die drei Heimleiter wissen, wie ihre Bewohner selbst ihr Altersheimaufenthalt einschätzen. Die Assoziationen zum Wort Altersheim, gezielt gesammelt vom Projektteam, stammten von einer Frauengruppe (Alter zwischen 40 und 80 Jahren), aus einem Lehrerkollegium (Alter zwischen 24 und 62 Jahren, Männer und Frauen gemischt), einer 4. Sekundarklasse und einer Gruppe von Angehörigen (Alter zwischen 20 und 70 Jahren, Männer und Frauen) und geben ein leuchtendes, erschütterndes und wenig schmeichelhaftes Bild von den verbreiteten Stereotypen.

Zur Überprüfung der Lebensqualität, des Wohlbefindens und der Zufriedenheit der Heimbewohner verwendeten die drei Heimleiter einen selbst entwickelten Fragebogen mit mehr als 250 Fragen, die fast alle mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Diese Dichotomisierung mag eine reduktive Methode sein, hat aber den Vorteil, dass sie in der Handhabung und Auswertung einfach ist und grundsätzlich die Möglichkeit nach der Suche von Zusammenhängen offen lässt, auch wenn sie in der Projektarbeit noch nicht ausgenützt worden war. Die Fragenbereiche waren Lebensqualität, Essen, Aktivitäten, Pflege und Betreuung, Dienstleistungen der Hauswirtschaft, Sicherheit, Heimeintritt, Wohlbefinden sowie Dienstleistungen Dritter. Meist wird ein Themenbereich mit einer offenen Frage abgeschlossen, um auch nicht angesprochene Bereiche oder Vorschläge erfassen zu können.

Die Befragungen wurden meist von Kommissionsmitgliedern durchgeführt, um diesen einerseits neue Einblicke zu ermöglichen, andererseits um eine gewisse Unabhängigkeit zu wahren. Sie erwiesen sich als sehr zeitaufwendig, und es erwies sich als sinnvoll, sie in drei Etappen von je einer Stunde durchzuführen, um die Bewohner nicht zu sehr

**“ Die Hauptgefahr in der Altersarbeit liegt in der externen Übernahme von Verantwortung und Pflichten. ”**

zu ermüden. Dass eine solche Befragung ihre Schwachseiten hat, verschweigt das Projektteam nicht. Als Beispiele seien das schwierig erfassbare Mass der Offenheit der Bewohner und die Tatsache, dass aus Zeitgründen nur ein Viertel bis ein Drittel der Bewohner der drei mittelgrossen Altersheime befragt werden konnten, genannt. Ein direkter Gewinn war dagegen, dass die Bewohner das Gespräch und die damit verbundene persönliche Aufmerksamkeit sehr schätzten und seither in manchem offener geworden sind. Es ergaben sich gute persönliche Kontakte zwischen Interviewer und der befragten Person. Die drei Heimleiter schätzen den Fragebogen als geeignetes Hilfsmittel zur Überprüfung der Zufriedenheit und des Wohlbefindens in ihren Heimen ein und wollen darum die Gespräche fortsetzen und zu einem späteren Zeitpunkt wiederholen.

Die Bewertung ist in sämtlichen Bereichen gut bis sehr gut ausgefallen, im Gegensatz zu Meinungsäusserungen der Öffentlichkeit und der Medien, also von nicht selbst Betroffenen. Allerdings dürften sich etwas weniger hohe Prozentzahlen ergeben, wenn einerseits alle Bewohner befragt würden und sie ihre Antwort nicht nur mit Ja oder Nein geben könnten, sondern zum Beispiel auf einer mehrstufigen Ratingskala. Über 90 Prozent der Befragten würden sich nach ihren heutigen Heimerfahrungen nochmals für das Leben im Altersheim entscheiden. Die Befragung hat auch Schwachpunkte aufgedeckt. Im Bereich Sicherheit zum Beispiel weiss rund die Hälfte der Bewohner nicht, was zu tun wäre bei einem Brandausbruch, obwohl sie sich rund um die Uhr zu 100 Prozent sicher führen. Zwischen 20 und 50 Prozent der Bewohner sind der Meinung, dass das Personal zu wenig Zeit habe für sie. Diesem Punkt soll besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Die Hauptgefahr in der Altersarbeit liegt in der externen Übernahme von Verantwortung und Pflichten. Das Ziel der drei Heimleiter ist es, Wege zu finden, wie sie ihre Pensionäre vermehrt an der Verantwortung und den zu erfüllenden Arbeiten des Alltags beteiligen können. Einige Ideen sind Menükommission, Kommission für Aktivitäten und Veranstaltungen, Aussprachemöglichkeit mit Heimleitung und Vorstand, Männerstamm, interner Besuchsdienst, Selbsthilfegruppen, Förderung der Möglichkeiten zur Mitarbeit, Hauszeiungen und Jahresberichte.

Auch diese umfangreiche Projektarbeit, die den vollständigen Fragebogen enthält, kann bei den Autoren bezogen werden.

#### Suche nach mehr Lebensqualität

«Die Alters- und Pflegeheime Gritt und Bruggbach auf der Suche nach mehr Lebensqualität» von Pia Fischer, Alters- und Pflegeheim Bruggbach, Frick, und Roland Studer, Alters- und Pflegeheim Gritt, Niederdorf, ist noch eine Projektarbeit, welche sich mit dem Bereich Zufriedenheit der Bewohner auseinandersetzt. Im Gegensatz zu den oben dargestellten Arbeiten geht dieses Projektteam von einer anderen Seite her an das Thema heran. Hier wurden nicht nur die Bewohner befragt, sondern auch andere wichtige Personengruppen – Mitarbeiter, Angehörige, Leitung – miteinbezogen.

Ausgehend von der Tatsache, dass mit vielerlei Aktivitäten bisher der Alltag strukturiert wurde, stellte sich die Frage, ob man damit auf dem richtigen Weg

# In den Schuhen des anderen gehen

## Über den respektvollen und hilfreichen (validierenden) Umgang mit dementen Menschen

**Leitung:** Gisela v. Pölnitz, Bayreuth, Krankenschwester, in Weiterbildung zur Fachschwester Rehabilitation in der Geriatrie  
Dr. Annemarie Erdmenger, Leiterin Bildungswesen Heimverband Schweiz

**Datum/Ort:** Montag, 28. August, 10.00 Uhr, bis Dienstag, 29. August 1995, 16.30 Uhr, Antoniushaus Mattli, 6443 Morschach

Validation – eine Kommunikationsmethode im Umgang mit dementen Menschen.

Der Umgang mit dementen Menschen ist schwierig. In diesem Umgang sind wir als Personen gefragt. Erkenntnisse aus den Sozialwissenschaften und der Geriatrie können uns helfen, sehr alte und demente Menschen besser zu verstehen. Damit können wir sie darin unterstützen, ihr Alter (ihre Demenz) besser zu gestalten.

Neuere Ansätze aus Amerika zeigen dem Betreuer Sichtweisen (theoretische Konstrukte) und geben ihm Handlungsanweisungen in die Hand. Trotzdem geht es bei aller Tätigkeit nicht nur um die Technik, sondern um Echtheit, Empathie, Zuwendung und Abgrenzung.

In diesem Seminar wollen wir uns vertieft mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Welche Hilfestellungen für demente Menschen?
- Können wir dementen Menschen helfen, mehr Ruhe zu finden?

- Wie sehen zielgerichtete Interventionen aus?
- Was heißt, ungelebte Lebensaufgaben werden in der Demenz ausgelebt?
- Was heißt ganzheitliche Betreuung und Pflege bei dementen Menschen?
- Passt der Ansatz der Validation zu mir?

**Teilnehmerzahl:** ist auf 20 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

### Kurskosten:

Fr. 280.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes  
Fr. 325.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen  
Fr. 370.– für Nicht-Mitglieder

Da am ersten Kursabend eine Abendsequenz stattfindet, ist die Übernachtung obligatorisch. Unterkunft und Verpflegung sind direkt an Ort zu bezahlen; Vollpension pro Tag/Person zirka Fr. 95.– (EZ) bzw. Fr. 80.– (DZ). Preisänderungen bleiben vorbehalten!

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis 25. Juli 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

### Anmeldung

In den Schuhen des anderen gehen

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Telefon G

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit/Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims  
 Persönliche Mitgliedschaft

Einerzimmer  
 Zweierzimmer

Bei Rückzug der Anmeldung nach Ablauf der Anmeldefrist müssen wir eine Annulationsgebühr von Fr. 100.– berechnen.

Wer sich später als 5 Tage vor Kursbeginn abmeldet, hat keinen Anspruch auf Erlass oder Rückerstattung des Kursgeldes.

## 3. Kappeler Tage

# Leiter sein ist schön

# Leiter sein ist schwierig

# Leiter möchte ich bleiben

**Leitung:** Dr. Annemarie Erdmenger, Leiterin

Bildungswesen Heimverband Schweiz; Markus Eberhard, Heilpädagogischer Berater, Dozent am Heilpädagogischen Seminar HPS in Zürich

**Datum/Ort:** Donnerstag, 31. August, 10.00 Uhr, bis Freitag, 1. September 1995, 16.30 Uhr, Haus der Stille und Besinnung, 8926 Kappel am Albis

Wir sind Leiter geworden, weil uns die Arbeit fasziniert, fordert und anspricht. Wir übernehmen gerne Verantwortung, sorgen für die Bewohner und unserer Mitarbeiter. Wir arbeiten gerne zukunftsorientiert.

– Leiter sein ist schön

Wir begegnen als Leiter oft schwierigen Situationen, die uns anstrengen. Sorgen belasten uns und zerren an unseren Kräften. Wir müssen mit und in Widersprüchen leben.

– Leiter sein ist schwierig

– Leiter möchte ich bleiben

Jeder Leiter braucht Erholung, die Möglichkeit des Auftankens und des Erfahrungsaustausches, um mit den Widersprüchen gut leben zu können.

Dies soll das Ziel dieser zwei Tage sein. Wir möchten

– Austauschen

– Nachdenken

– Auftanken

**Arbeitsweise:** Referate/Diskussionen/denkerisches und schöpferisches Tun in grösseren und kleineren Gruppen

**Teilnehmerzahl:** ist beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

## Kurskosten:

Fr. 330.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes

Fr. 385.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen

Fr. 440.– für Nicht-Mitglieder

Da am ersten Kursabend noch ein inhaltlicher Teil stattfindet, empfiehlt sich eine Übernachtung im Bildungshaus. Unterkunft und Verpflegung sind direkt an Ort zu bezahlen; Vollpension pro Tag/Person zirka Fr. 140.– (EZ) oder Fr. 125.– (DZ). Preisänderungen bleiben vorbehalten.

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis 26. Juli 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung

Leiter sein ist schön – Leiter sein ist schwierig – Leiter möchte ich bleiben – Kurs Nr. 32

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Telefon G

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit/Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

- Mitgliedschaft des Heims  
 Persönliche Mitgliedschaft

- Einerzimmer  
 Zweierzimmer  
 keine Unterkunft

Bei Rückzug der Anmeldung nach Ablauf der Anmeldefrist müssen wir eine Annulationsgebühr von Fr. 100.– berechnen.

Wer sich später als 5 Tage vor Kursbeginn abmeldet, hat keinen Anspruch auf Erlass oder Rückerstattung des Kursgeldes.

# Biografiearbeit als Gedächtnistraining im Alltag

## Leitung:

Dr. Annemarie Erdmenger, Leiterin  
 Bildungswesen Heimverband Schweiz; Doris Ermini-Fünfschilling, Gerontologin, Memory Clinic, Kantonsspital, Basel

## Datum/Ort:

Montag, 4. September, 10.00 Uhr, bis Dienstag, 5. September 1995, 16.30 Uhr,  
 Bildungszentrum Propstei Wislikofen,  
 8439 Wislikofen

Natürlich lässt das Gedächtnis im Alter nach. Was wir aber nicht vergessen, hat oft einen Zusammenhang mit früheren für uns wichtigen Lebensereignissen. Hier im Gedächtnistraining anzusetzen, kann für unsere Arbeit sehr fruchtbar sein. Unsere Pensionäre im Alters- und Pflegeheim haben eine von vielen Ereignissen geprägte Lebenszeit hinter sich. Schöne Zeiten, von denen sie gerne berichten, aber auch schwierige und oft entbehrungsreiche Phasen, die sie oft heute noch beschäftigen. Alle diese Erlebnisse haben ihr Leben und ihre Ansichten über das Leben entscheidend geprägt.

Auch wir haben eine Biografie – wenn auch noch nicht über eine so lange Zeit. Verstehen zu lernen, warum ein Mensch so und nicht anders fühlt und denkt, kann uns den Umgang mit ihm sehr erleichtern.

In diesem Seminar wollen wir vertieft über Lebensgeschichten nachdenken und ihnen nachspüren und so unsere Sensibilität für uns und andere Menschen erhöhen.

Wir entwickeln Strategien, wie wir mit zielgerichteten Gesprächen Erinnerungen stimulieren können, die in der Folge dem Dialog zwischen Pensionär und BetreuerIn mehr Inhalt geben können.

Der theoretische Teil des Kurses umfasst eine Einführung in die Entwicklungspsychologie einerseits und eine Einführung in die Funktionsweise des Gedächtnisses andererseits.

**Teilnehmerzahl:** ist auf 25 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

## Kurskosten:

Fr. 270.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes  
 Fr. 315.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen  
 Fr. 360.– für Nicht-Mitglieder

Da am ersten Kursabend eine Abendsequenz stattfindet, ist die Übernachtung obligatorisch. Unterkunft und Verpflegung sind direkt an Ort zu bezahlen; Vollpension pro Tag/Person zirka Fr. 98.– (EZ) bzw. Fr. 82.– (DZ). Preisänderungen vorbehalten!

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis 28. Juli 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Biografiearbeit als Gedächtnistraining im Alltag – Kurs Nr. 33

Telefon G

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit/Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims  
 Persönliche Mitgliedschaft

Einerzimmer  
 Zweierzimmer

Bei Rückzug der Anmeldung nach Ablauf der Anmeldefrist müssen wir eine Annulationsgebühr von Fr. 100.– berechnen.

Wer sich später als 5 Tage vor Kursbeginn abmeldet, hat keinen Anspruch auf Erlass oder Rückerstattung des Kursgeldes.

# Ausdrucksmalen für verwirrte und betagte Menschen

**Leitung:** Renate Sulser, Malpädagogin und Wohngruppenbetreuerin, Wetzikon ZH

**Datum/Ort:** Donnerstag, 7. September 1995, 09.15 bis 16.45 Uhr, Atelier für Ausdrucksmalen, Kratten 32, 8623 Wetzikon-Kempten

**Malen mit verwirrten Menschen ist anders als mit nichtdementen Menschen. Wie erlebe ich Verwirrtsein und Demenz in meiner Arbeit? Wie können Menschen, die alles vergessen, trotzdem in einer Malgruppe malen? Wie gehen Menschen, die ihre Fähigkeit zur Orientierung verloren haben, mit Farbpalette und dazugehörigem Pinsel um? Wie kann ich sie verstehen, wenn sie sich nicht mehr verbal mitteilen können? Sie leben in ferner Vergangenheit. Wie spreche ich sie im Jetzt und im Moment an? Wie begleite ich im Atelier Menschen, deren Realität nicht dieselbe ist wie meine? Malen sie nach einem Thema? Malen sie wie Kinder?**

**Diese Fragen und solche, die sich im Gespräch mit den Kursteilnehmer/innen ergeben, möchten wir an diesem Weiterbildungstag behandeln. Es werden Bilder verwirrter Menschen**

**vorgestellt, und wir möchten Einblick geben in eine wenig erforschte und für uns kaum verständliche Welt. Eigenes Malen im Atelier wird Ihnen dabei ermöglichen, ihre Erfahrungen einzubringen.**

**Teilnehmerzahl:** ist auf 12 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

## Kurskosten:

Fr. 180.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes  
 Fr. 210.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen  
 Fr. 240.– für Nicht-Mitglieder  
 inkl. Material. Die Verpflegung und Getränke sind im Kurspreis nicht inbegriffen.

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis 8. August 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung

Ausdrucksmalen für verwirrte und betagte Menschen – Kurs Nr. 34

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Telefon G

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit/Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims

Persönliche Mitgliedschaft

# Unsere schwierigen Pensionäre

**Verwirrtheit, Aggressionen und andere psychische Veränderungen verstehen und mit ihnen umgehen lernen**

**Leitung:** Christine Hendriksen, Basel. Christine Hendriksen ist Klinische Psychologin und langjährige Mitarbeiterin in einem Geriatriespital.

**Datum/Ort:** Mittwoch, 13. September 1995, und Mittwoch, 27. September 1995, jeweils von 09.30 bis 16.30 Uhr, Alters- und Pflegeheim «Stadtpark», Hagbergstrasse 33, 4600 Olten

**Hinweis:** Die Teilnahme ist an beiden Tagen erforderlich.

## Inhalt:

- Übersicht über die wichtigsten psychischen Veränderungen im Alter und deren Symptome
- Die Situation eines verwirrten Pensionärs analysieren können
- «Schwieriges Verhalten» verstehen lernen
- Die Ressourcen des Pensionärs erkennen
- Die Begleitung und Betreuung von dementen/depressiven Pensionären
- Verbale und non-verbale Kommunikation
- Beschäftigungsmöglichkeiten
- Bedeutung der Biographie des Pensionärs

**Vorarbeit:** Um Theorie und Praxis zu verbinden, sind die KursteilnehmerInnen gebeten, die Pflegedokumentation und Informationen eines Pensionärs mitzunehmen, den sie pflegen, zu dem sie eine Beziehung haben und der sie vielleicht durch sein Verhalten besonders herausfordert.

**Teilnehmerzahl:** ist auf 20 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

## Kurskosten:

- Fr. 270.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes
- Fr. 315.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen
- Fr. 360.– für Nicht-Mitglieder
- Zusätzlich verrechnen wir Ihnen Fr. 35.–/Tag (inkl. MWST) für die Verpflegung inkl. Pausen-/Mittagsgetränke

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis 11. August 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung

Unsere schwierigen Pensionäre – Kurs Nr. 35

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Telefon G

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit/Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims

Persönliche Mitgliedschaft

# Spielen mit demenzkranken Menschen

**Leitung:** Judith Baumgartner, St. Gallen

**Datum/Ort:** Mittwoch, 20. September 1995, 09.30 bis 16.30 Uhr, Altersheim Sonnenhof, Haldenstrasse 18, 9500 Wil SG

**Auch für betagte und demenzkranke Menschen ist das Spielen wichtig. Im Spiel werden neue Kräfte aufgeladen, die Erlebnisfähigkeit angeregt und das Gefühl der Zusammengehörigkeit verstärkt. Das Spielen gibt unseren Pensionären die Möglichkeit, sich von aufgestauten Gefühlen zu befreien, Wartezeiten zu verkürzen, sich abzulenken von Langeweile und Schmerzen. Dem Spielleiter kommt eine wichtige Rolle zu, er muss animieren. Wir wollen am heutigen Kurstag mit praktischen Beispielen die eigene Spielfreude entdecken und Grenzen und Möglichkeiten im Spielen mit betagten und demenzkranken Menschen kennenlernen.**

**Teilnehmerzahl:** ist auf 25 beschränkt. Die Anmeldungen

werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

Ihnen dabei ermöglichen, Ihre Erfahrungen einzutragen.

## Kurskosten:

Fr. 150.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes

Fr. 175.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen

Fr. 200.– für Nicht-Mitglieder

Zusätzlich verrechnen wir Ihnen Fr. 33.– (inkl. MWST) für die Verpflegung und Getränke.

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis

25. August 1995 an den Heimverband Schweiz,

Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die

Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung

Name/Vorname

Spielen mit demenzkranken Menschen – Kurs Nr. 36

genaue Privatadresse

Telefon P

Telefon G

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit/Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims

Persönliche Mitgliedschaft

set, ob diese Aktivitäten überhaupt in diesem Umfang und in dieser Art bewusst werden. Ziel ist und sollte bleiben, dass das, was man im Heim in einer Linie für die Bewohner tut,

gäng mit Lob und Tadel, Missachte Konkurrenz.

→ Kommunikation = Kommunikationsmittler des Heimleiters, was bedeutet

Leitbild für das Bürge im Heim, z. B. einander Respekt, Bewegung, Bewegung, ihre Projektarbeit der Entwicklung eines et. Mittler für das Bürge im Heim, Ausgang von der Überzeugung, dass man voneinander lernen kann und auch versteht, was man macht.

# Aufträge erteilen – ein wichtiges Führungsinstrument

Führungskurs für das Kader in Küche und Hauswirtschaft

**Leitung:** Ursula Schlup, Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin HHF, Kader- und Kommunikationsschulung, Wildegg

**Datum/Ort:** Mittwoch, 20. September 1995, 09.30 bis 17.00 Uhr,  
Alterswohnheim, Sieberstrasse 10, 8055 Zürich

**Ziel:** Ebenso wie eine gut gestellte Frage die halbe Antwort bedeutet, bildet ein klar erteilter Auftrag die Grundlage für die gewünschte Erledigung einer Aufgabe.  
Sie lernen die wichtigsten Elemente einer korrekten Auftragserteilung kennen und anwenden.

## Inhalt:

- Die Elemente des Auftrages
- Quellen möglicher Missverständnisse
- Komplexe Aufträge
- Auftragsbestätigung
- Befähigen der Mitarbeiter
- Kontrolle und Kritik

## Anmeldung

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit / Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims

Bei Rückzug der Anmeldung nach Ablauf der Anmeldefrist müssen wir eine Annulationsgebühr von Fr. 20.– berechnen.

## Methodik:

- Lehrgespräch
- Einzelarbeiten
- Gruppenarbeiten

**Teilnehmerzahl:** ist auf 24 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

## Kurskosten:

- Fr. 160.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes
- Fr. 185.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen
- Fr. 210.– für Nicht-Mitglieder
- zuzüglich Fr. 32.– (inkl. MWST) für Verpflegung und Getränke

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis

25. August 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

Aufträge erteilen – ein wichtiges Führungsinstrument – Kurs Nr. 37

Persönliche Mitgliedschaft

Wer sich später als 5 Tage vor Kursbeginn abmeldet, hat keinen Anspruch auf Erlass oder Rückerstattung des Kursgeldes.

# Durch Gegensätze zur Ganzheit

Sich bewegen, entspannen, improvisieren

**Leitung:** Beatrice Ritter, Aarau

**Datum/Ort:** Donnerstag, 21. September 1995, 13.30

bis 16.30 Uhr, Studio für Orientalischen Tanz und Bewegung, 5430 Wettingen

In unserem Alltag neigen wir dazu, unsere ganze Aufmerksamkeit nach aussen zu wenden und uns selber dabei zu vergessen. Damit wir freier in unserem alltäglichen Tun sind, bedarf es der eigenen Wahrnehmung. So kommen wir vom Tunwollen ins Tunlassen.

In diesem Kurs möchten wir über verschiedene Gegensätze in der Bewegungsqualität, Rhythmus und Raum in diese Qualität kommen. Nebst Improvisation mit Material werden wir auch Übungen für zu Hause erarbeiten.

**Mitnehmen:** Wärme, bequeme Kleidung, Stoppsocken oder Schlappen.

Bitte **keine** Turnschuhe oder grobes Schuhmaterial.

**Teilnehmerzahl:** ist auf 15 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

## Kurskosten:

Fr. 100.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes

Fr. 115.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen

Fr. 130.– für Nicht-Mitglieder

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis 25. August 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung

Durch Gegensätze zur Ganzheit – Kurs Nr. 38

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Telefon G

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit/Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims

Persönliche Mitgliedschaft

Bei Rückzug der Anmeldung nach Ablauf der Anmeldefrist müssen wir eine Annulationsgebühr von Fr. 20.– berechnen.

Wer sich später als 5 Tage vor Kursbeginn abmeldet, hat keinen Anspruch auf Erlass oder Rückerstattung des Kursgeldes.

sei, ob diese Aktivitäten überhaupt in diesem Umfang und in dieser Art gewünscht werden. Ziel ist und sollte bleiben, dass das, was man im Heim tut, in erster Linie für die Bewohner getan wird. Mit einem Fragebogen (im Altersheim Gritt) und einem Brainstorming (im Altersheim Bruggbach) wurde eine Ist-Aufnahme gemacht und bewertet. Nach Festlegung eines Sollzustands wurde eine Liste mit Vorschlägen für Aktivitäten erstellt und eine Auswahl getroffen. Die Realisation wurde mit einer Testphase eingeleitet und mit einer Erfolgskontrolle überprüft, bevor es zur definitiven Einführung des gewählten Aktivierungskonzeptes kam.

Die Ist-Analyse ergab, dass das Angebot gross war, psychosoziale Komponenten aber nur mangelhaft abgedeckt werden. Vieles läuft in kleinen Gruppen. Interessant schien, dass gerade die traditionellen Aktivitäten von den Heimbewohnern auch gewünscht werden. Angestrebten sollen mehr Gemeinschaftssinn, mehr soziale Kontakte, ein Ausgleich zwischen körperlichen und geistig-seelischen Defiziten, mehr Lebensinnfindung sowie der vermehrte Einbezug der persönlichen Lebensgeschichte. So wollen die Bewohner zum Beispiel flexiblere Essenszeiten und den Vorrang der Essenswünsche vor den Gesundheitsaspekten. Die Angehörige können mehr beim Heimeintritt und bei der Pflege miteinbezogen werden. Von den Mitarbeitern wurden ganz viele Aktivitäten vorgeschlagen, von denen vor allen einige psychosoziale verwirklicht werden sollen, zum Beispiel Interessengruppen, Stammtisch, mehr kleine Ausflüge und Ferien in Kleingruppen. Auch gemeinsame Aktionen zwischen den beiden Altersheimen sind geplant.

### Führung im Heim

Ganz ausführlich und detailliert befassen sich Alfred Gnägi, Glattfelden, und Wilfried Waldvogel unabhängig voneinander mit dem Thema «Führung im Heim». Ausgehend vom angetroffenen Ist-Zustand bezüglich Führung in ihren Altersheimen und ausgelöst durch Auseinandersetzungen mit einzelnen schwierig führbaren Mitarbeitern («Extremsituationen») sowie mit dem Wissen, was sich die Autoren in ihrer Heimleiterausbildung angeeignet haben, destillieren sie ihre Führungsstile heraus. Einige ausführlich behandelte Stichworte sind:

- Grundsätze der Personalführung: Führungsgrundsätze, Motivation, menschenorientierte Führung, Um-

gang mit Lob und Tadel, Mitsprache, Fortbildung;

- Kommunikation: Kommunikationsmittel des Heimleiters, was bedeutet gute Kommunikation, heiminterne Unterlagen zur Kommunikation;
- Leitlinien: Leitbild, Stellenbeschreibung, Pflichtenheft, Organigramm.

Danach werden in beiden Arbeiten die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen bei der Eröffnung des mittelgrossen kommunalen Altersheims in einer Gemeinde von 3000 Einwohnern bzw. seit der Übernahme der Heimleitung und die seither eingetretenen Entwicklungen im Führungsbereich aufgezeigt. Einer Standortbestimmung folgt eine Situationsanalyse aus der Sicht des jeweiligen Heimleiters, die bei Alfred Gnägi am Beispiel der Erarbeitung der Stellenprofile und der Einschätzung des Arbeitsaufwands jedes Mitarbeiters eindeutig aufgezeigt wird. Dabei werden auch die Stärken und Schwächen einer Milizbehörde, wie dies eine Heimkommission ist, aufgezeigt.

**“ Eine  
systematische  
Führung  
im Heim  
ist ein  
Schlüssel  
zum Erfolg. ”**

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Führung im Rahmen der Projektarbeit hat im betroffenen Heim von Alfred Gnägi auch einige Resultate gezeigt. So wurden Pflichtenhefte für die Mitarbeiter und Kader eingeführt, das Personal hat grösseren Entscheidungsspielraum erhalten und auch den Mut, diesen zu nutzen und zu Fehlern zu stehen. Die Motivation des Personals verbesserte sich, und der Heimleiter kann seine Zeit besser und strukturierter nutzen. Schwächeres Personal liess sich finden, und die damit verbundenen Probleme wurden erkannt. Einige Ziele konnten aber auch nicht erreicht werden, vor allem im Bereich der Zusammenarbeit mit der Kommission.

Auch Wilfried Waldvogel zeigt in seiner persönlich gehaltenen Arbeit auf, welche Resultate er in seinem Heim verwirklicht sieht und welche nicht. Die persönliche Betroffenheit von einer schwierigen Führungserfahrung kommt einfühlbar zum Ausdruck, auch wenn sie für andere Heimleiter nicht zu einem direkt einsetzbaren Gewinn führt.

### Leitbild für das Burgerheim Bern

Marianne Reinhard, Burgerheim Bern, widmete ihre Projektarbeit der Erarbeitung eines «Leitbilds für das Burgerheim Bern». Ausgehend von der Überlegung, dass jeder Mensch seine eigene Vorstellung von «Daheim» hat, wird ein Bezug zur Sehnsucht nach einem Ort geschlagen, wo man sich wohlfühlt, hingehört, glücklich ist und sich verstanden fühlt. Die Autorin stellt fest, dass viele Menschen dort, wo sie wohnen, nicht wirklich zu Hause sind. Für sie ist es im Alter besonders schwer, den Glauben und die Hoffnung nach einem wirklichen «Daheim» aufrecht zu erhalten. Sicherheit bedeutet dem Menschen in jedem Alter viel, besonders dem Betagten. Sicherheit gibt es nicht, nur Vertrauen. Eben dieses Vertrauen aufzubauen und zu stärken, ist das Ziel der Autorin als Heimleiterin. Dieses Ziel stellt hohe Anforderungen an eine Heimleiterin und ihre Mitarbeiter. Hier sind Menschen gefragt, die sich mit ihrer täglichen Arbeit für das Wohl der Gemeinschaft einsetzen und sich mit ihr identifizieren. Trotzdem ist sich Marianne Reinhard bewusst, dass das Leben in einem Heim etwas Dynamisches ist, denn das starre Festhalten an einer einmal gegebenen Ordnung macht das Leben schwer und raubt die Lebensfreude.

Ein Leitbild in diese Richtung auszuarbeiten, war das Ziel von Marianne Reinhard, die die Leitung des Burgerheims Bern am 1. August 1994 übernommen hatte. Ein Leitbild zu erstellen, war für sie eine geeignete Möglichkeit, rasch Einblick in den Heimalltag zu gewinnen, die Pensionäre und Mitarbeiter kennenzulernen und damit auch gleich von ihren Anliegen und Wünschen zu erfahren. Es ging nicht darum, schöne Worte auf Papier zu bringen, sondern diese Worte sollen auch jeden Tag neu in die Tat umgesetzt werden. Die Erarbeitung des Leitbilds selbst wird nur in kurzen Zügen umrissen. Im wesentlichen erarbeitete die Projektautorin mit dem obersten Kader ein Konzept und liess die Heimbewohner mündlich an einem Diskussionsnachmittag und die Mitarbeiter schriftlich Stellung dazu nehmen, bevor sie es nach einer Überarbeitung in der endgültigen Fassung der Direktion zur Genehmigung vorlegte. Die Arbeit schliesst mit dem Leitbild und einer ausführlichen Erklärung.

Eine ganz zentrale Erkenntnis für jeden Heimleiter fasste Experte Hans Hurter zum Schluss zusammen: Unbedingt systematisch führen! Dieser Eindruck kann nach der Durchsicht aller Projektarbeiten nur unterstrichen werden.