

<b>Zeitschrift:</b>	Fachzeitschrift Heim
<b>Herausgeber:</b>	Heimverband Schweiz
<b>Band:</b>	67 (1996)
<b>Heft:</b>	6
<b>Artikel:</b>	Abschlusssequenz des Kaderkurses 7 des Heimverbandes in Luzern : "Heim als Daheim" und "Identifikation der Mitarbeiter"
<b>Autor:</b>	Gerber, Johannes
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-812459">https://doi.org/10.5169/seals-812459</a>

### 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:** 28.01.2026

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

Abschlußsequenz des Kaderkurses 7 des Heimverbandes in Luzern

# «HEIM ALS DAHEIM» UND «IDENTIFIKATION DER MITARBEITER»

Von Johannes Gerber

Am 3. Mai 1996 ging im Hotel Hermitage in Luzern der Kaderkurs 7 des Heimverbandes Schweiz mit einer Abschlußsequenz zu Ende. Es war die Aufgabe der 27 Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer, ihre über Monate in drei Gruppen entwickelten Projektarbeiten zu präsentieren und der Kritik der anderen Gruppen und der Experten zu stellen. Während die Gruppe 1 das Thema «Heim – Daheim» bearbeitet hatte, hatte die Gruppe 2 das Thema «Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Institution» und die Gruppe 3 «Lieber Konsens als Nonsense» gewählt.

Wie schon in den vergangenen Jahren, fand auch diesmal der Abschluß des Kaderkurses 7 mit der Präsentation der Projektarbeiten im Hotel Hermitage in Luzern statt. Dieser gehobene Tagungsort eignete sich mit seiner freundlichen Ambiance sehr dafür. Ein feines Mittagessen und vor allem die Art der Präsentation der dritten Projektarbeit liessen am Nachmittag die Stimmung aller Beteiligten – Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer, Experten sowie Moderator und Kursleiter Paul Gmünder – ansteigen, als ob das am Ende allen Zeitdrucks der Erstellung der Abschlussarbeit, nach überstandenem Lampenfieber vor der Präsentation und nach dem «Fegefeuer» der Kritik noch nötig gewesen wäre.

Paul Gmünder hiess nicht nur die 27köpfige Kursteilnehmerschar willkommen, sondern begrüsste auch Dr. Annemarie Engeli, Bildungsverantwortliche des Heimverbandes Schweiz, die Experten Dr. Thomas Steiger und René Bartl sowie als Mitglieder der Kurskommission Walter Hablutzel, Langnau, und Hilde Portmann, Pfäffikon. Die Projektarbeit umfasste eigentlich drei Teile: den Inhalt, die Präsentation und den dazu nötigen Gruppenprozess, der ebenfalls dargestellt werden musste. Auf den Inhalt der ersten beiden Projektarbeiten soll nachfolgend zusammenfassend eingegangen werden, während Auszüge der dritten Projektarbeit «Lieber Konsens als Nonsense» in der Augustnummer der «Fachzeitschrift

Heim» abgedruckt werden sollen. Die Darstellung der Analysen des Gruppenprozesses unterbleibt aber, weil es sich dabei um Erkenntnisse handelt, die vor allem für die betroffene Gruppe von Belang sind.

## Heim – Daheim

Die Gruppe Alters- und Pflegeheime (Susanne Bürgi, Muri; Ernst Graber, Biel; Julia Grüter, Steinhausen; Robert Hofer, Köniz; Veronika Lüssi, Zürich; Rolf Schaad, Wil; Peter Schuler, Rüschlikon; Elisabeth Voss, Erlenbach; Hilda Züger, Kloten) hatte sich das Projektthema «Heim – Daheim» gestellt mit dem Untertitel «Grundlegende Veränderungen in der Gesellschaft fordern und bewirken einen zentralen Auftrag (Primary task) im Heim». Die Gruppe hatte das gewählte Thema an neun zweitägigen Sitzungen in jeder Institution eines Gruppenmitglieds erarbeitet. Dabei wurde die Arbeit in neun Untertemen unterteilt, welche jeweils von einem Gruppenmitglied selbstständig bearbeitet wurden. Die Präsentation gestaltete sich referatartig, begleitet von fein ausgewählten Texten, Dias und witzigen Cartoons. Daneben entstand im Verlaufe der Präsentation ein



«Was braucht der Mensch?» – Aus der Präsentation der Projektarbeit der Gruppe 2.

Haus, welches die einzelnen Elemente zum Thema sinnbildlich aufzeigte, welche Elemente also zu berücksichtigen sind, damit ein Heim eben zum Daheim werden kann. Wenn auch der Bezug zur eigenen Institution etwas wenig sichtbar wurde oder, anders gesagt, eher beschrieben wurde, was man tun soll, während das Wie offen blieb, vermittelten die Arbeit und die Präsentation viele wertvolle Denkanstöße.

Der erste Teil der Arbeit beschreibt die demographische Entwicklung. Die Zahl der Hochbetagten und der dementen Betagten wird in der Schweiz in den kommenden zwei Jahrzehnten weiter ansteigen, womit die Geriatrie und die Alterspflege zwangsläufig an Bedeutung gewinnen. Einem Mangel an Wissen über ganz alte Menschen steht ein Mangel an geeigneten Pflegeplätzen gegenüber. Ganzheitliche Pflege und Betreuung im Alters- und Pflegeheim bedeuten heute schon etwas anderes als vor zwanzig Jahren und werden in den kommenden Jahren noch wichtiger werden. Der Betagte braucht Auswahlmöglichkeiten, um seinen Alltag zu gestalten, er braucht Menschen, die ihm helfen, er benötigt Anleitung, um sich in die neue Lebenssituation und Gemeinschaft zu integrieren, er braucht ein Angebot an Aktivitäten und Hilfe bei deren Benützung.

Akzeptanz, Menschenwürde, Respekt, Ernstgenommenwerden, Toleranz, Gesprächsbereitschaft, Integration: einige Begriffe, mit denen sich die Projektgruppe auseinandergesetzt hat und die für die Altenbetreuung von morgen von entscheidender Bedeutung sind. Es wird auch darüber diskutiert, ob demente Betagte eher integriert (ideologische Lösung) oder in geschützten Wohngruppen separiert (praktische Lösung) werden sollen, ohne die Frage schlüssig zu entscheiden.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit der kritischen Haltung der Gesellschaft von heute gegenüber Alters- und Pflegeheimen. Mit der Gesellschaft sind hier in erster Linie Medien, Politiker und Angehörige gemeint. Die Heime müssen noch viel mehr daran setzen, Außenstehende in direkten Kontakt mit dem Heim zu bringen, sie das Heim mit eigenen Augen sehen zu lassen. Sie müssen mehr Öffentlichkeitsarbeit leisten, also Public Relation im eigentlichen Sinn. Eine Liste einiger PR-Möglichkeiten rundet dieses Kapitel ab.

Mit dem Leitbild eines Heims setzt sich das dritte Kapitel auseinander. Ein zukunftsorientiertes, ganzheitliches Leitbild für ein Altersheim soll die Betriebsphilosophie, die Qualität der Arbeit, das Menschenbild, das Wohlbefinden des Bewohners, die Mitarbeiter



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Kaderkurses 7 anlässlich der Abschlußsequenz in Luzern.

und die Leistungen im Dienste der Öffentlichkeit enthalten. Es soll auf den Voraussetzungen des privaten Umfeldes des Pensionärs, dem sozialen Verhalten unserer Gesellschaft sowie dem Rahmen der Trägerschaft basieren. Im weiteren soll es die Philosophie, die Leitsätze und Zielsetzungen der Leitung auf unmissverständliche Weise wiedergeben. Das Leitbild soll regelmässig überarbeitet werden, das Personal soll seine Grundsätze in der täglichen Arbeit umsetzen.

Dann wird auf unterschiedliche und neue Anforderungen der Betagten eingegangen. Zunahme der Pflegebedürftigkeit, Trend zu Individualismus, Einsamkeit und Depression, Altersdemenz sind die Stichworte, zu deren Prävention neben einigen Grundsatzgedanken eine Reihe möglicher Massnahmen vorgeschlagen wird. Letztlich soll es darum gehen, das seelische und soziale Wohlbefinden sowie körperliche und intellektuelle Fähigkeiten zu erhalten und zu fördern.

Ein weiteres Kapitel ist dem Wechsel von der klassischen Krankenpflege, welche sich am Krankenhaus-Modell orientiert, zur spezifischen Betreuung gewidmet. Das seelische und soziale Befinden, der ökonomische Status und das ganze Umfeld, die Wohn- und Familienverhältnisse und die Biographie des Menschen summieren sich zu einem Gesamtbild, das im Alter zurückprojiziert wird. Das zu verstehen ist für den Betreuer wichtig. Um jede Situation anzunehmen, braucht es die Bejahung des Individuums und die Akzeptanz des Schicksals als etwas Einmaliges. Die Ressourcen des alten Menschen müssen intensiver genutzt werden. Fragen rund um die Sterbebetreuung runden dieses fünfte Kapitel ab.

Das sechste Kapitel beschäftigt sich mit den verschiedenen Angeboten in der Altenbetreuung: Alters- und Pflegeheim, Spitex, Wohnen im Alter, Ambulatorium,

Koordinationsstellen, wie Pro Senectute usw. Nach Aufzählung und kurzer Beleuchtung der verschiedenen Möglichkeiten und aktuellen Pilotprojekten kommt die Projektgruppe zum Schluss, dass durch die gesamte Vernetzung aller Dienstleistungen im geriatrischen Bereich die individuelle Beratung, Betreuung und Pflege den Fähigkeiten und Wünschen dieser Altersgruppe am ehesten gerecht werden kann.

Finanzen sind eine wichtige Grundlage für jedes Heim. Ein Ausbau des Pflegeangebots steht dem herrschenden Sparzwang fast diametral entgegen. Nebst den Sparmöglichkeiten sind deshalb Kreativität, Mut zu Ungehobtem und Visionen bei der Beschaffung von Geld gefragt. Die Projektarbeit listet eine Reihe von einnahmensteigernden und kostendämpfenden Massnahmen auf.

Eine weitere Grundlage, damit ein Heim zum Daheim wird, sind die baulichen Verhältnisse. Oft wurden und werden beim Bau vor allem bauliche und finanzielle Überlegungen berücksichtigt, wenn es um Entscheide im baulichen Bereich geht. Betriebsabläufe erhielten gegenüber Wohnlichkeit. Die grundsätzliche Frage, wie alte Menschen wohnen möchten oder sollen, ist noch nicht beantwortet.

Auch wenn sich die Gruppenmitglieder während der Projektentstehungsphase intensiv mit dem Thema «Heim – Daheim» und seiner Umsetzung in der eigenen Institution auseinandergesetzt haben, wird von dieser Auseinandersetzung, von den eigenen Erkenntnissen in dieser Arbeit nur wenig direkt sichtbar. Das mag man bedauern, denn man hätte sich als Leser gerade diesen Bezug zum Alltag besonders gewünscht. Immerhin wurde die Projektarbeit auch Mitgliedern von Heimkommissionen vorgelegt, und deren Gedanken sind im Kapitel 9 schlaglichtartig aufgelistet.

## **Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Organisation**

Die Gruppe Behindertenheime des Kaderkurses 7 (Kirsten Simon, Basel; Peter Danzeisen, Oberthal; Jean-Luc Vililing, Degersheim; Felix Karrer, Sameden; Christina Barocco-Wegmüller, Pfäffikon; Beat Jans, Horgen; Hans Seiler, Neu St. Johann; Stefan Roost, Münchwilen; Sibylle Meier, Brunnadern) hatte das Thema «Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Organisation» gewählt. Auch diese Projektarbeit war nebst Einzelarbeit in einer Reihe von zweitägigen Arbeitssitzungen entstanden. Sie umfasst im wesentlichen die drei Teile Menschenbild, Organisation und Identifikation, die, umrahmt von eigenen Liefern, ebenfalls referatmässig präsentiert wurden.

Der Prozess des Wertewandels führt dazu, dass dem Individuum eine immer zentralere Bedeutung zukommt. Neben den positiven Auswirkungen dieser Entwicklung stellt die Projektgruppe einen abnehmenden Gemeinschaftssinn fest. Deshalb erscheint der Gruppe eine Auseinandersetzung mit dem Bereich Identifikation mit der Institution besonders sinnvoll und wichtig. Identifikation bedeutet Gleichsetzung, Verschmelzung. Identifikation ist schon beim Kind ein lebensbestimmender Prozess, der lebenslang weitergeht und von existentieller Bedeutung ist. Identifikation ermöglicht es einem Individuum, eine Aufgabe, ein Ziel zu erreichen, dessen Erreichung ihm als einzelnes Individuum unmöglich wäre. Identifikation kommt allerdings nur dann zustande, wenn eine gewisse Vertrauensbasis und eine gemeinsame Mitte vorhanden sind. Im weiteren wird auf die Wichtigkeit der Rollenidentifikation hingewiesen. Identifikation ist eine Möglichkeit der Sinngebung für das menschliche Leben. Dies ist für eine Organisation eine wichtige Basis, wenn sie Mitarbeiter beschäftigt. Allerdings darf die Identifikation nicht so weit gehen, dass sich der einzelne bis zur Selbstaufgabe unterordnet und jeglicher Freiheit beraubt sieht. Identifikation erfolgt bewusst und unbewusst. Bewusste Identifikation des einzelnen mit der Organisation macht diese belastbarer und konfliktfähiger. Es geht letztlich darum, der Entstehung eines «Wir-Gefüls» innerhalb einer Organisation grosse Beachtung zu schenken, ohne die Individualität des einzelnen zu missachten.

Ein Menschenbild ist eine Aussage oder Vorstellung darüber, was das Denken, Handeln, Fühlen und Wollen eines Menschen prägt. Menschenbilder prä-

gen ganze Organisationen, sie entscheiden grösstenteils, wie innerhalb einer Organisation kommuniziert wird, welche Unternehmensstruktur und -kultur herrscht. Menschenbilder können bewusst oder unbewusst sein, und sie haben sich im Verlauf der Menschheitsgeschichte immer wieder gewandelt und weiter entwickelt. In der Projektarbeit werden einige wichtige Menschenbilder der Organisationslehre dargestellt. Der Taylorismus geht davon aus, dass der Mensch nur materiell ausgerichtet, den Eigeninteressen verhaftet ist, keine Verantwortung sucht und sich so oft wie möglich von der Arbeit drückt. Am richtigen Platz funktioniere er wie eine Maschine und kann durch materielle Anreize zur Arbeit motiviert werden. Folgen davon sind z.B. vertikale und horizontale Arbeitsteilung, also strenge Hierarchien und Fließbandarbeit. Die Human-Relations-Bewegung dagegen sieht den Menschen als soziales Wesen; der arbeitende Mensch hat Interesse an seiner Arbeitssituation; die Befriedigung sozialer Bedürfnisse ist zentral. Gruppenarbeit, Dezentralisation und Partizipation gründen auf diesen Prinzipien. Der Ansatz der Human-Relations-Bewegung führte in den siebziger Jahren zur Theorie menschlicher Motivation von Maslow und zur Zwei-faktoren-Theorie von Herzberg, welche die Bedürfnisse der Maslowschen Pyramide in zwei Faktorengruppen aufteilt, jene der Motivationsfaktoren und jene der Hygiene-faktoren. Aus diesen beiden Ansätzen ist das Menschenbild für die moderne Organisation entstanden, welches folgende Grundlinien beinhaltet:

- der Mensch besteht aus Leib, Seele und Geist als Einheit;
- der Mensch ist ein vernetztes Wesen, welches sich in ganzheitlicher Weise in die Organisation einbringen will;
- die Menschen sind verschieden und haben nicht zu jeder Zeit dieselben Bedürfnisse;
- der Mensch ist verantwortungsfähig, kreativ und unter richtigen Arbeitsbedingungen in hohem Masse lernfähig.

Letztlich ist also jede Organisation ein dynamisches System, in welchem das soziale System (die darin tätigen Menschen) und das technische System (zur Verfügung stehende Betriebsmittel) gleichwertig in einem Austauschprozess stehen.

Im Kapitel über Organisationen wird der Organisationsbegriff aufgeteilt nach seiner unterschiedlichen Bedeutung: Organisation ist eine Struktur, kann auch eine Tätigkeit oder ein kon-

kretes soziales Gebilde sein. Eine Organisation ist ein systemisches Gebilde, dass sich durch einen mehr oder weniger hohen Grad der Formalisierung bezüglich Ziel, Kommunikationsrollen und Machtstruktur auszeichnet und einem hohen Mass sozialer Kontrolle unterworfen ist. Organisationen sind soziale Gebilde, sie haben eine Zielorientierung und sind rational gestaltet und bewusst geplant. Zu den Strukturmerkmalen von Organisation sind die Rollenstruktur, die Machtstruktur, die Kommunikationsstruktur und die Organisationskultur zu zählen. Eine Organisation vernetzt sich mit der Umwelt einerseits durch die Organisation selbst, andererseits durch die Mitarbeiter.

Durch das Erkennen des Existenzgrundes und der damit verbundenen Primary task sowie der autonomen Möglichkeiten, die Transformationsprozesse zu steuern, erhält eine Organisation ihre Identität (sie grenzt sich von der Umwelt ab). Die Entstehung, Entwicklung und Abgrenzung einer Organisation gestaltet sich nach dem Prinzip der Selbstorganisation: innerhalb der von der Umwelt gesetzten Rahmenbedingungen gestaltet sich die Organisation autonom. Im intensiven Austausch mit der Umwelt passt sich die Organisation den Veränderungen der Umweltbedingungen an.

Bevor im dritten Kapitel gezeigt wird, was zu Identifikation führt, werden zuerst Anzeichen für fehlende Identifikation, wie mangelndes Engagement, fehlende Arbeitslust, Personalfluktuation, Unzuverlässigkeit, Misstrauen, Absenzen, aufgelistet. Der Feststellung, dass Identifikation zwar nicht gemacht werden kann, aber ein beeinflussbarer Prozess ist, folgen die Voraussetzungen und Massnahmen zur Förderung von Identifikation: Mitwirkung bei der Formulierung und Realisierung der Primary task einer Organisation, Erarbeiten und Leben einer identifikationsfördernden Organisationskultur, Kommunikation, Struktur und Arbeitsbedingungen. Wenn hier viele bedenkenswerte Stichworte aufgeführt sind, hätte man sich als Leser doch etwas mehr Übersicht und praktische, griffige Beispiele gewünscht; so bleibt es jedem einzelnen überlassen, die brainstorming-artig zusammengefügten Schlagwörter selbst mit Inhalt zu füllen.

Beides sind ansprechende Projektarbeiten, die eine Fülle von grundlegenden Gedanken in sich bergen, welche nur in einem längeren Prozess erarbeitet und so zusammengetragen werden können. Die dritte Projektarbeit wird in der Augustnummer der «Fachzeitschrift Heim» ausführlich dargestellt. ■