

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 67 (1996)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Aus der Praxis für die Praxis : der rüstige Senior ist nicht unser Kunde  
**Autor:** Frey, Jules / Ritter, Erika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812506>

#### 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>**

Aus der Praxis für die Praxis

# DER RÜSTIGE SENIOR IST NICHT UNSER KUNDE

Von Jules Frey (Zusammenfassung Erika Ritter)

**Jules Frey, Heimleiter im Alters- und Pflegeheim Dreilinden, Luzern, brachte an der Tagung in St. Gallen die Optik des Praktikers für die Praxis in die Diskussion ein. Frey ist nicht nur Heimleiter, er verfügt zugleich über eine reiche Berufserfahrung in der Spitex. Er referierte zum Thema «Heime der Zukunft – Strategien der Heime».**

Für Frey gilt: *Die Entwicklung in der Heim-Branche bleibt grundsätzlich günstig, sofern ich heute die richtigen Entscheide treffen will und kann. Die erste Voraussetzung dazu ist die richtige Positionierung der Institutionen und das Akzeptieren von Merkmalen, wie sie zum Beispiel im Freiburger Managementmodell für NPO definiert sind.*

STATIONÄRE EINRICHTUNGEN FÜR ALTE MENSCHEN SIND ORGANISATIONEN, DIE ZWECK- UND ZIELGERICHTET SIND. SIE VERFOLGEN EINEN BESTIMMTEN AUFTRAG, DEN SIE DURCH ERBRINGEN SPEZIFISCHER LEISTUNGEN ZU ERFÜLLEN SUCHEN.

Sind nun die Verantwortlichen bereit, sich nicht vom Alltagsgeschehen dominieren zu lassen? Ist ihnen klar, welchen Zweck und welches Ziel sie anstreben? Und ihr Auftrag: stimmt er noch? Sind sie bereit, der Notwendigkeit ins Auge zu schauen und den Auftrag von gestern – heute und morgen zu analysieren? Sind die Politiker und Heimkommissionen gewillt, in einer mittel- und langfristigen Planung immer wieder über die Dienstleistungen ihrer stationären Einrichtungen nachzudenken?

Frey: *Denn die schleichende Veränderung hat schon begonnen. Wir sind erstaunt, dass die Wartelisten zusammengezrumpft sind, dass bei einer Neueröffnung eines Zentrums anschliessend das Haus nicht vollständig gefüllt werden kann, oder dass man Mühe bekundet, ein frei gewordenes Zimmer innert kürzester Zeit wieder vermieten zu können.*

Können wir endlich akzeptieren, dass der rüstige Senior, mit all seinen erworbenen Kompetenzen, nichts mehr in einer stationären Einrichtung zu suchen hat – schon gar nicht, wenn diese mit Steuern mitfinanziert werden!

STATIONÄRE DIENSTLEISTUNGEN FÜR ALTE MENSCHEN SIND OFFENE UND

UMWELTABHÄNGIGE SYSTEME. WIR LEBEN VON DEREN AUSSENBEZIEHUNGEN, BESCHAFFEN IHRE MITTEL AUF MÄRKTN, GEBEN LEISTUNGEN AB UND ORIENTIEREN UNS AN DEN GEGENHEITEN UND ENTWICKLUNGEN DER FÜR UNS RELEVANTEN UMFELDER.

«Wie sind umweltabhängige Systeme und leben von deren Aussenbeziehungen! Nehmen wir diese Haltung auch wirklich ein?»

Die Grundhaltungen des darauf basierenden Umgangs der Gesellschaft mit dem Bereich «Alter und seine Abhängigkeiten» sowie das Verhalten zum stationären Angebot ist nicht gut! Es bestehen schlechte Zukunftsaussichten. In dieser Beziehung darf keine Verbesserung der heutigen Situation erwartet werden. Der heutige Grundton drückt eine Hass-Liebe aus: niemand will eigentlich im Heim leben, ist aber trotzdem froh, die Institution im Notfall beanspruchen zu dürfen.

Auch ist in der Gesellschaft eine Abkehr vom traditionellen Bild des Zusammenlebens feststellbar. Was ist heute eine intakte und gesunde Familie? Wir kennen eine Vielfalt von Formen des Zusammenlebens, und die Bevölkerungsstruktur wird sich in den kommenden 20, 30 Jahren weiter verändern.

Und im Heim?

Stellen wir unsere Bewohner konsequent in den Mittelpunkt?

Wer hat in den letzten zwei Jahren über seine Institution und ihre Bewohner nachgedacht? Sind wir bereit, aus den permanenten Negativschlagzeilen herauszukommen, indem wir unsere Institutionen so umgestalten/umbauen/umorganisieren, damit die, von Prof. Dr. Hans-Dietrich Schneider, Universität Freiburg, in seinem Bericht in der Fachzeitschrift Heim «Sind unsere Alters- und Pflegeheime besser als ihr Ruf?» ausgezählten Kriterien auch erfüllt werden können, wie:

Kontinuität, Kontrollmöglichkeiten, Rehabilitation, Rollenangebote, Bewohner-Umwelt-Passung, Öffnung zur sozialen Umwelt?

Frey: Stationäre Angebote im Jahr 2000 können nur im richtigen Vergleich (Kontext) zur Qualität der Nächstenhilfe (informelles Hilfssystem) und der Spitex betrachtet werden.

Viele Institutionen mit einem stationären Angebot für Senioren, die jahrzehntelang ein Inseldasein fristen konnten, müssen sehr schnell umdenken. Jetzt, wo sich der «Erzfeind und Angstgegner Spitex» endgültig auf der Bildfläche breit macht. Es ist an der Zeit, mit unserem relevanten Umfeld eine Partnerschaft einzugehen –, nicht gegeneinander, sondern das Miteinander ist das Kennwort der Zukunft. Ich gehe davon aus, dass die Spitex das traditionelle Altersheim kurzfristig verdrängen wird. Spätestens, wenn die Steuergelder für das Verteilen der Subventionen noch knapper werden, wird die professionelle Zusammenarbeit nicht mehr zu umgehen sein.

Wichtig sind:

- ein psycho-geriatrisches Assessment (bei einem Einzugsgebiet ab 20 000 Einwohner mit einem Seniorenteil über 15 Prozent ein Muss).
- Case-Management. Für die Spitex darf kein Inseldasein entstehen. Die wahren Interessen des alten Menschen und nicht die der Institution muss wahrgenommen werden.
- Regionale Zusammenschlüsse planen für Angebote der Spitex und der stationären Angebote in Gemeinden mit einer Größenordnung von 2000, 3000 Einwohnern. In kleinen Gemeinden sind die Dienstleistungen der offenen und der stationären Altersarbeit zu vernetzen mit der Regionalisierung von sogenannten Alterszentren und einer koordinierten Führung.
- Nischen erkennen. Klientengruppen, die nicht über die Spitex erfasst werden können: alte Menschen, die, bedingt durch ihre psychische und physische Konstellation einen geschützten und somit sicheren Raum benötigen (soziales Umfeld für alte Menschen, die im normalen Alltag

überfordert sind). Für sie könnte ein gezieltes Angebot entwickelt werden (zum Beispiel mit Wohngemeinschaften).

- Architektur: Alters- und Pflegeheime mit Baujahr 1960 bis ??, die auf dem Gedankengut von Appartements realisiert worden sind oder grosse Pflegestationen mit Mehrbettzimmern müssen in den kommenden Jahren umgebaut werden mit der Möglichkeit, dank flexiblen Grundrissen, rasch an die veränderten Tatsachen angepasst zu werden. Es sollten keine neuen eigentlichen Alterswohneinheiten oder Pflegeheime (Krankenheime) mehr gebaut werden.
- Überschaubare Wohneinheiten (Wohngruppen) realisieren, wo dem individuellen Bedürfnis nach Rückzug jederzeit nachgelebt werden kann und anderseits eine Gemeinschaft gewährleistet ist, die – mit mehr oder weniger Hilfestellung des Personals – den Tagesablauf selber gestalten kann.
- Keine internen Verschiebungen. Jeder alte Mensch, der in die stationäre Einrichtung eintritt, hat keine internen Verschiebungen mehr zu befürchten, ein Grundsatz, den es zu respektieren gilt.
- Alle Formen von Wohngemeinschaften fördern. Doch muss die Wirtschaftlichkeit im richtigen Verhältnis stehen, vor allem, wenn Steuergelder beansprucht werden.
- Spezialisierung. Keine Wohnangebote mit einer Spezialisierung von bestimmten Krankheits- und Behinderungskategorien von alten Menschen. Das ist auch besser für das Personal.
- Nur noch 1-Zimmer-Appartements. Mehrbettzimmer haben aus der Sicht von Jules Frey nicht sehr viel mit dem Respekt vor der Menschenwürde zu tun. In Mehrbettzimmern bestimmt die Funktionalität, eine Privatsphäre ist nicht garantiert. «Vergessen wir aber nicht: Der Staat hat keinen Auftrag, beim rüstigen Senior Hilfestellungen zu leisten (WGs).
- Gezielter Ausbau von teilstationären Angeboten mit Kurzzeitbetten, Notfallbetten, Tagesheime. Die Angebote müssen allerdings bezahlbar sein (Anreiz-System schaffen) und es ist professionelle Öffentlichkeitsarbeit zu leisten.

SOMIT SIND WIR PRODUKTIVE SYSTEME. WIR MÜSSEN PRODUKTIONSMITTEL WIE GELD UND ARBEIT BESCHAFFEN, DIESE MITTEL PLANMÄSSIG UND ORGANISIERT IN ARBEITSTEILIGEN PROZESSEN ZU DIENSTLEISTUNGEN «KOM-

BINIEREN» UND SIE SCHLUSSENDLICH AN UNSERE BEWOHNER/BEWOHNERINNEN ABGEBEN.

Wie sieht es mit der Personalpolitik und Personalbewirtschaftung aus? Sind die Heimleitungen bereit und fähig, mit den knapper werdenden Mitteln richtig umzugehen, sie gezielt einzusetzen? Ist das Leitungs- und Führungssystem so aufgebaut, dass die Bewohner in einem hohen Masse von allen Dienstleistungen profitieren können?

### Geldbeschaffung:

Sind die Heimleitungen bereit, eine ergebnisorientierte Heimführung zu realisieren, mit einer vollständigen Kostentransparenz? Dies mit dem Grundsatz: Weg vom Legalitätsprinzip (Vergangenheitsdenken, Sicherheitsdenken, immer rückwärtsgerichtet, genau nach dem Gesetz) hin zum Wirtschaftsprinzip – zum unternehmerischen Denken (mehr Planung, mehr Risiko, Varianten planen, Flexibilität, das Leben mit Unsicherheiten planen, Entscheidungen fällen, ohne die absolute Sicherheit zu besitzen):

*Tarifpolitik/Mischrechnung verteilt auf mehrere Kostenträger*

Stichworte:

- Globalbudget
- Vollkostenrechnung
- klare Umschreibung des zu erreichenden Deckungsgrades – somit finanzielle Leistung der Gemeinde an das Heim, grundsätzlich keine Defizitgarantie, klar definierte Bau- und Betriebsbeiträge vom Kanton und/oder Gemeinde an das Heim
- übriger Aufwand in Rechnungstellung an den Bewohner
- Individuelle Unterstützung – keine Pauschalisierung. Subjektfinanzierung – weg von der Objektfinanzierung
- Verwandtenunterstützung: nicht weiter fördern: kompliziert, langatmig, schafft neue Stellen
- keine fixen Stellenpläne

WIR ALS ORGANISATIONEN SIND SOZIALE SYSTEME. DIESER WERDEN VON MENSCHEN GETRAGEN, DIE MENSCHLICHE ARBEIT IST DER ZENTRALE PRODUKTIONSFATOR, DER ABER NICHT REIN RATIONELL ABGESCHAFFT UND EINGESETZT WERDEN KANN WIE MASCHINEN UND FINANZMITTEL. IN EINEM HEIM MÜSSEN MENSCHEN GEFÜHRT, MOTIVIERT, ZUR ZIELÜBERNAHME UND ARBEITSLEISTUNG BEWEGT WERDEN. DAZU SIND SIE ABER NUR BEREIT, WENN WIR ALS VERANT-

WORTLICHE IHNEN EINE BEFRIEDIGUNG IHRER INDIVIDUELLEN BEDÜRFNISSE BIETEN.

Frey: *Unsere Dienstleistung ist und bleibt Personal-intensiv.*

Wenn auch im ganzen Gesundheitswesen – dank einer nicht aufzuhaltenen Professionalisierung in der Appartemedizin – scheinbar viel Rationalisierungspotential vorhanden ist: bei der Langzeitpflege ist und bleibt die menschliche Handarbeit der wichtigste Teil der Dienstleistung. Die Alternative wäre eine Verwahrungsanstalt schlimmster Güte, was dank modernster Kommunikationstechnik heute grundsätzlich möglich wäre.

*Tragen wir Sorge zum Personal  
Sorgen wir für ein richtiges Verhältnis  
zwischen Diplomierten und Laien.  
Senioren für Senioren im Heim  
Verwandtenunterstützung  
Zivildiensteinsätze\**

### Das interne Fortbildungskonzept

Die Heimleitungen unterstützen Angebote der Fort- und Weiterbildung.

Die Wirtschaft fordert von ihrem Kader, dass es sich permanent fort- und weiterbildet. Nur so können der Standort Schweiz lebensfähig bestehen bleiben. «Haben wir nicht auch einen Leidandruck? In den Voranschlägen getraut man sich fast nicht, Beträge einzusetzen, oder sie werden als erste wieder gestrichen.» Frey forderte die Anwesenden auf, talentierte Persönlichkeiten intern Karriere machen zu lassen, ohne Befürchtungen, selber überflügelt zu werden. «Geben wir unseren Teams auch Freiräume, wo sich die Leute aussprechen können. Zeigen wir uns als Verantwortliche auch dann, wenn der Mond schräg in der Landschaft hängt.»

SCHLUSSENDLICH HABEN WIR EINE VERFASSUNG IM SINNE EINES NORMENWERKES AUFGEBAUT, WELCHES STRUKTUREN, RECHTE UND PFLICHTEN DER MITARBEITER UND MITARBEITERINNEN UND GRUNDÄTZE VON BESCHAFFUNG, PRODUKTION UND MARKETING FESTLEGT.

Leistungsaufträge auf der politischen Ebene sollten 5 Jahre stehen bleiben (5-Jahres-Plan).

\* für Betreuung und einfache Pflege unter der professionellen Anleitung von diplomiertem Personal. Die Gefahr besteht allerdings darin, dass die Betreuungsaufgaben für das restliche Personal und die Diplomierten wegfällt. Teilzeitpersonen oder befristet eingesetzte Personen übernehmen wichtige Beziehungsarbeit.

Leitbilder sollten ebenfalls mindestens 5 Jahre stehen bleiben.

Pflegekonzepte schaffen mit einer klaren Umschreibung der Pflegequalität/Pflegestandards.

Kurz-, mittel- und langfristige Planung schaffen, die überprüfbar ist.

### **Imagepflege/Marketing**

Die Bezeichnungen der Institutionen sprechen niemanden an: Betagtenzentrum, Krankenheim, Namen wie «Abendruh» usw.

Die Bewohner sind weder Pensionäre noch Patienten, noch weniger Insassen: Sie haben ihren Wohnsitz in Heim. Aussagen wie «Ich begleite Sie nun auf die Station» sind schrecklich; schöner wäre doch wohl «auf die Wohngruppe».

DIE PRAKTISCHE BEDEUTUNG DIESER EIGENSCHAFTEN LIEGT DARIN, DASS UNSERE INSTITUTIONEN GENAU GLEICH WIE UNTERNEHMUNGEN EINE FÜHRUNG – EIN MANAGEMENT BE-

NÖTIGEN – DAS ALSO AUCH ZIELE FORMULIERT, PLÄNE ERARBEITET, ENTSCHEIDE FÄLLT, ARBEITSKRÄFTE BE-SCHAFFT, EINSETZT UND MOTIVIERT UND DEN «OUTPUT» (DAS ERGEBNIS) KONTROLLIERT. DENN NUR WENN DIESE FÜHRUNGSFUNKTION (MANAGEMENT-AUFGABEN) EFFIZIENT WAHRGENOMMEN WERDEN, KÖNNEN UNSERE INSTITUTIONEN IN ZUKUNFT FUNKTIONIEREN UND IHREN ZWECK ERFÜLLEN.

Und genau hier befinden sich viele Arbeitgeber und Heimleitungen in einer grossen Verunsicherung, in einem Zielkonflikt.

Warum: Es scheint mir, dass nach wie vor das Ziel vieler Heimkommissionen und Behördemitglieder ist, nicht in erster Linie den unternehmerisch denkenden und handelnden Leiter zu suchen, der verantwortlich ist für die effiziente Erfüllung von Führungsfunktionen, der Ziel setzt, plant, Prozesse in Gang setzt, der koordiniert, motiviert

und kontrolliert, sondern es wird nach wie vor Allrounder gesucht, der dazu neigt, von morgens früh bis abends spät sich mit allem zu identifizieren: nur er ist fähig, die Suppe abzuschmecken, ein Eintrittsgespräch zu führen, im Garten über die neuen Rabatten zu entscheiden, kurz zu bestimmen, wohin der diesjährige Ausflug gehen wird, der auch bei einem Todesfall in Anspruch nimmt, als erster die traurige Nachricht den engsten Angehörigen mitzuteilen.

Ja warum eigentlich nicht? Dann noch als «Liebling aller Senioren zu gelten», das höchste aller Gefühle?

Ich weiss, es wirkt etwas überzeichnet –, aber wer will mir im Grundsatz widersprechen?

Wer über Geld, Häuser mit ihren Einrichtungen, Personal über Strukturen und ihre Bewohner nachdenkt, der muss konsequenterweise auch über sein Management nachdenken. Denn der Wille zum Agieren muss in erster Linie auf dieser Ebene erwartet werden.

### **«EIN ÜBERBLICK ÜBER DIE QUALITÄTSSYSTEME IN DER SCHWEIZ»**

Tagungsschrift vom ersten Nationalen Forum Qualität in der Altersarbeit vom 28. Juni 1996 in Berlingen

Qualität war noch vor einigen Jahren für viele Alters- und Pflegeheime ein Fremd- oder vielleicht eher schon ein Reizwort. – In der Zwischenzeit ist die Thematik der Qualität im Sozial- und Gesundheitswesen international zu einem bedeutenden Thema geworden. Das neue Krankenversicherungsgesetz (KVG) fordert von den Alters- und Pflegeheimen in der Schweiz, dass sie die Qualität in ihren Betrieben sichern und fördern. Ab 1. Januar 1998 haben sich die Heime über entsprechende Massnahmen auszuweisen.

Welche Qualitätssysteme stehen heute für Institutionen in der Altersarbeit zur Verfügung? Vorliegender Tagungsbericht verschafft Ihnen einen Überblick über die heute relevanten Qualitätssysteme in der Altersarbeit. Es sind dies ISO, 2Q-Methode, QAP (E.F.Q.M) und Impuls60 sowie IQM und Qualinet.

Welche Qualität soll denn eigentlich gesichert werden? Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Anspruchsgruppen (Politik, Krankenkassen/Versicherer, Senioren und Angehörige) zeigen auf, welche Qualität sie aus ihrer Sicht für unsere Alters- und Pflegeheime fordern.

Der Tagungsbericht vom ersten Nationalen Forum Qualität in der Altersarbeit (Zfp-Schriftenreihe Nr. 1/96, ISBN 3-9521187-0-2, September 1996) kann bei folgender Adresse bezogen werden:

Zfp Zentrum für Personalförderung, Bildung und Beratung in Altersarbeit, Kronenhof, CH-8267 Berlingen TG, Tel. 052 762 57 57, Fax 052 762 57 70.

Kosten: Fr. 19.– pro Heft inkl. Versandspesen und MwSt.

### **MARLIES GRAF SCHUF ZWEI FILME FÜR PRO SENECTUTE**

Pro Senectute, die Schweizerische Stiftung für das Alter, hat die Filmemacherin Marlies Graf Dätwyler eingeladen, zum zweiten Mal nach «Alt-Tage» (1987), einen Film über das Alter zu drehen. Nach intensiven Vorbereitungen liegen jetzt zwei Videofilme vor. In «Bewegter Montag» und «Bewegter Mittwoch» porträtiert die Autorin vier ältere Frauen, die in Biel in einer Volkstanzgruppe, und vier ältere Männer, die in Derendingen in einer Turngruppe mitmachen. Sie nähert sich ihnen offen und behutsam, zeigt differenzierte und ganzheitliche Bilder von alten Frauen und Männern mit ihren Freuden, Sorgen, Sehnsüchten und Ängsten, ihren Beziehungen untereinander und zur früheren Arbeit – ihrem Frau-Sein oder Mann-Sein im Alter. Was Volkstanz oder Turnen für sie bedeutet, kommt in ihren Worten und in Bildern zum Ausdruck.

«Bewegter Montag» und «Bewegter Mittwoch» sind als Dokumentarfilme künstlerische Annäherungen an die Biografien alternder Menschen aus der Perspektive «Körper und Bewegung». Zwei reiche Filme, in denen sich Zuschauerinnen und Zuschauer auf vielfältige Weise wiedererkennen können. Die Videokassette mit beiden Filmen wird von Pro Senectute Schweiz (Zürich) verkauft und vom Zoom-Verleih (Bern) verliehen.

Die beiden Werke verstehen sich als «freie Auftragsfilme». Frei, weil die unabhängige Filmemacherin sich mit dem Thema Alter, Körper und Bewegung beschäftigen konnte; Auftragsfilm, weil Rahmen und Finanzierung gegeben waren. Diese Form der Zusammenarbeit versucht, Künstlerinnen und Künstler für das Soziale zu gewinnen, um so das freie Kunstschaften zu fördern und gleichzeitig für das Sozialwesen neue Bilder und echte Innovationen zu erhalten.

Auf Anfrage sind weitere schriftliche Unterlagen und Fotos zu den Filmen erhältlich und kann eine VHS-Kopie der beiden Videofilme bezogen werden.

Kontaktperson:

Hanspeter Stalder, Leiter Ressort AV-Medien, Tel. 01/283 89 89, Fax 01/283 89 80