

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 68 (1997)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Das Heim als Unternehmen? : Ein Anforderungsprofil für heutige und zukünftige Heimleitungen  
**Autor:** Schneider, Hans-Dieter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812358>

### **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:** 06.01.2026

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

Das Heim als Unternehmen?

# EIN ANFORDERUNGSPROFIL FÜR HEUTIGE UND ZUKÜNFTIGE HEIMLEITUNGEN\*

Von Prof. Dr. Hans-Dieter Schneider, Angewandte Psychologie, Universität Freiburg

Als ich vor etwa 20 Jahren zum ersten Mal gebeten wurde, über das Berufsbild des Heimleiters zu referieren, sah die Situation der Alters- und Pflegeheime in der Schweiz noch ganz anders aus als heute:

- Damals gab es viel zu wenig Heime, lange Wartelisten und eine nahezu hundertprozentige Auslastung der Plätze.
- Damals war der Arbeitsmarkt leergefegt. Die meisten Pflegekräfte zogen besser bezahlte und angenehmere Stellen in Spitälern vor. Alters- und Pflegeheime mussten sich zufrieden geben mit rasch ausgebildeten oder auch mit speziell aus dem Ausland beschafften Hilfskräften.
- Damals wurde Spitex als Begriff allmählich eingeführt. Weil solche Hilfsdienste für in ihrem eigenen Haushalt lebende Personen noch kaum existierten, traten die älteren Menschen nicht selten vor ihrem 75. Lebensjahr in ein Altersheim ein.
- Damals wurden erste Gespräche über eine Heimleiterausbildung geführt. Heimleiter konnte man mit irgendeiner Vorbildung werden. Spezielle Kenntnisse schienen nicht nötig zu sein.
- Damals, in der goldenen Zeit der Hochkonjunktur, konnten die Gemeinden Defizite in den Jahresrechnungen von Alters- und Pflegeheimen ohne Probleme ausgleichen.

Innerhalb von 20 Jahren hat sich die Lage sehr geändert. Heute und in der näheren Zukunft müssen Heime mit der folgenden Realität rechnen:

- Es gibt ein sehr differenziertes Angebot an Wohnmöglichkeiten für ältere Menschen, von der eigenen Wohnung mit verschiedenen Formen der Unterstützung bis zu spezialisierten Kollektivhaushalten (siehe Abbildung 1).
- Nicht alle Alters- und Pflegeheime sind voll ausgelastet. Die Wartelisten

sind, wenn sie überhaupt noch bestehen, sehr viel kürzer geworden.

- Der Arbeitsplatz im Alters- und Pflegeheim hat wegen seiner Sicherheit und wegen Möglichkeiten der individuellen zeitlichen Gestaltung an Attraktivität gewonnen.
- Eine anspruchsvolle Heimleiterausbildung und permanente Fortbildung sind selbstverständliche Voraussetzungen dafür, dass eine Person ein Alters- und Pflegeheim leiten kann. Damit ist die Professionalität der Heimleitung gestiegen.
- Das differenzierte und qualitativ hochstehende Angebot der Alters- und Pflegeheime an Dienstleistungen hat seinen Preis; um diese Kosten zu decken, stehen Alters- und Pflegeheime in einem ständigen Kampf um die Finanzierung. Dabei müssen sich Heimleitungen rechtfertigen gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern, den Gemeinden und den Krankenkassen, die Teilleistungen vergüten, und weiteren Organisationen.
- Neue Alte treten mit neuen Ansprüchen (zum Beispiel hinsichtlich der Esskultur, der Einrichtungen, des Tagesablaufs, der Freiheiten) ein. Weil die neuen Bewohnerinnen und Bewohner in einem höheren Alter eintreten, verfügen sie aber auch gleichzeitig über viel geringere Fähigkeiten, so dass die Anforderungen an die Pflege laufend zunehmen. Auch der Anteil der Dementen ist deutlich angestiegen.

*Wer voraussagen will, wie die Situation in 10 oder in 20 Jahren sein wird, muss sich bewusst sein, dass alle Vermutungen über die Zukunft wegen der Vielfalt der zum Teil nicht vorhersehbaren Entwicklungen nur Wahrscheinlichkeitsaussagen sind. Niemand weiss heute mit Sicherheit, wie die Bedingungen der Alters- und Pflegeheime zum Beispiel im Jahre 2010 aussehen werden. Trotzdem ist es gut, dass sich Verantwortliche im Heimwesen heute schon Gedanken machen über das, was morgen auf sie zukommen könnte, damit*

*sie von wahrscheinlichen künftigen Entwicklungen nicht überrascht werden.*

Wenn ich mich mit der Aufgabe auseinandersetze, ein Anforderungsprofil für Heimleitungen nach der Jahrtausendwende zu entwerfen, so tue ich das vor dem Hintergrund meiner sozialwissenschaftlichen und gerontopsychologischen Vergangenheit. Ich werde daher mehr über geistige Leistungen, Motivationen und Zufriedenheiten aussagen als über medizinisch-geriatrische, betriebswirtschaftliche oder sozialpolitische Themen.

## Entwicklungstendenzen

Der deutsche Gerontosoziologe Hans Peter TEWS (1989) hatte vor einigen Jahren Veränderungen des Alters durch die Begriffe

Verjüngung,  
Entberuflichung,  
Feminisierung,  
Singularisierung und  
Hochaltrigkeit

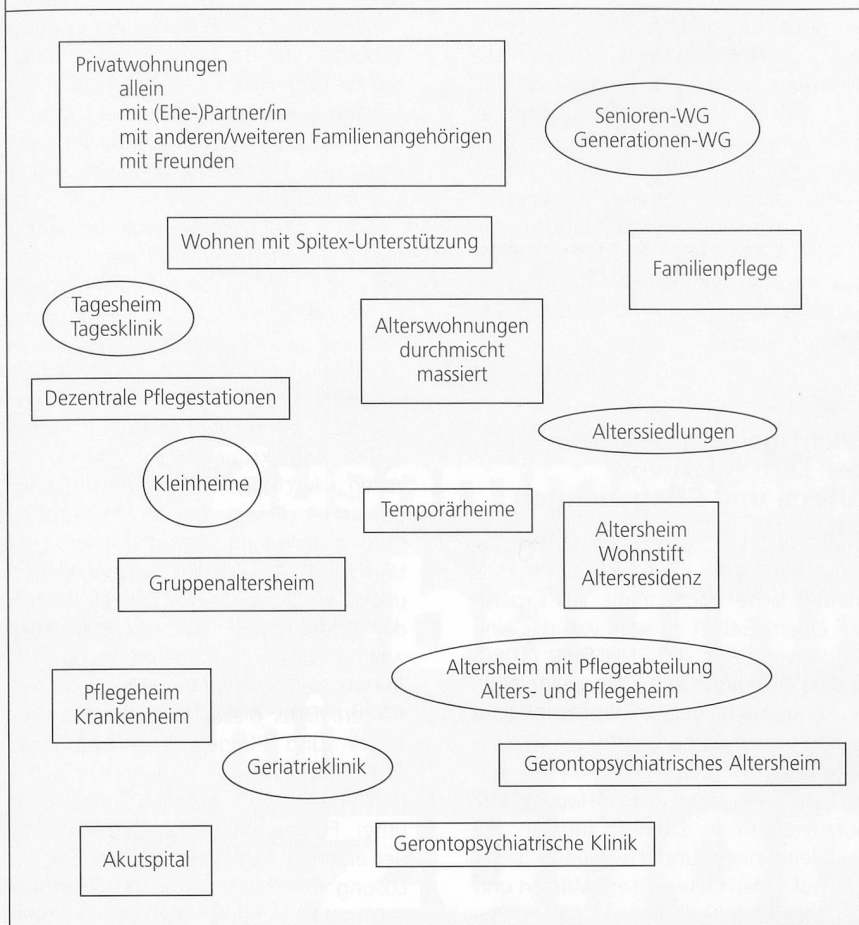
zu fassen versucht. Für Alters- und Pflegeheime sind die *Verjüngung* und *Entberuflichung* des Alters weniger relevant, weil diese Prozesse nicht die letzte Phase des Alters betreffen. Mit der *Feminisierung* sind die Heime seit Jahren vertraut, weil sich ihre Bewohnerschaft zu etwa 85 Prozent aus Frauen zusammensetzt.

Die *Hochaltrigkeit* ist eine Tatsache, mit der sich die Heime – wie schon erwähnt – seit einigen Jahren auseinandersetzen müssen. Das durchschnittliche Eintrittsalter der Heimbewohnerinnen und -bewohner liegt heute zwischen 83 und 85 Jahren. Diese Personen kommen oft erst ins Heim, wenn sie durch die ambulanten Hilfsdienste nicht mehr menschenwürdig versorgt werden können.

Das Problem, dass immer mehr Bewohner mit relativ grossen Defiziten immer weniger leistungsfähigen Mitbewohnern gegenüberstehen, ist damit nicht ganz neu. Weil der Anteil der Hochbetagten in der Bevölkerung wei-

\* Vortrag, gehalten anlässlich der Generalversammlung der Heimverband-Sektion Aargauer Altersheimen, Juni 1997 in Aarau.

Tabelle 1: Der grosse Markt der Wohnangebote im Alter



terhin überproportional ansteigen wird, weil die Lebenserwartung noch etwas zunehmen und weil das Eintrittsalter durch den weiteren Ausbau der Spitex-Versorgung wahrscheinlich noch etwas hinausgeschoben werden dürfte, werden die gegenwärtigen Alters- und Pflegeheime noch mehr zu fast reinen *Pflegeeinrichtungen*, in denen hilfebedürftige, schutzbedürftige und tendenziell unselbständige Menschen eine würdige und befriedigende abschliessende Phase ihres Lebens erleben sollten. Darauf müssen die Heime mit neuen Konzepten menschenwürdiger und zufriedenheitsichernder Pflege reagieren, wenn sie nicht als spitalähnliche Organisationen missverstanden werden wollen. Auch in Pflegeheimen sollte ein weitgehend normales Leben mit Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Tagesgestaltung, mit Abwechslungen, mit gegenseitiger Wertschätzung möglich sein.

Die *Singularisierung* ist im Alter eine Folge der Verwitwung, aber auch der geografischen Mobilität der Kinder. Heimbewohner sind daher in der Regel alleinstehende Personen. Diese Vereinzelung im Alter ist schon heute eine Tatsache, denn die Mehrzahl der über 75-jährigen wohnt heute bereits in Einzel-

haushalten. Diese älteren Personen haben in der Regel aber noch gute Kontakte zu ihren Angehörigen, Freunden und Bekannten.

Hier wird in Zukunft eine Änderung eintreten, weil sich gegenwärtig die Lebensform der «Singles» im mittleren Erwachsenenalter ausbreitet. Die Heiratsziffern sind zurückgegangen. Die Scheidungsziffern liegen bei 40 Prozent. Die Zahl der Familien mit keinem oder mit nur einem Kind steigt an. Als Ergebnis werden die Alten in Zukunft nicht nur weniger Familienbindungen haben, sondern sie haben auch immer weniger Erfahrungen mit dem Zusammenleben gesammelt. Ein wachsender Anteil von egozentrierten Heimbewohnern wird daher neue Formen des Gemeinschaftslebens erfordern. Noch gibt es wenig Erfahrungen mit einer neuen Balance zwischen längeren Zeiten des Alleinseins eines Bewohners und seiner Teilnahme an Gemeinschaftsaktivitäten. Auch das Leben im Heim als eine Entwicklungschance zu sehen, die mit einer geselligeren Lebensweise verbunden ist, wäre hier denkbar.

TEWS schreibt auch, dass die Neuen Alten *mehr von einigem* haben, jeweils verglichen mit den heute Hochbetagten. So besitzen sie mehr Wohneigen-

tum, mehr langlebige Konsumgüter, mehr von ihnen haben einen Führerschein und ein Auto und damit mehr Autonomieerfahrungen, sie haben mehr Wohlstand erfahren, eine höhere Bildung und sehr viel mehr Urlaubsreisen genossen. Diese Personen werden nicht zufrieden sein, wenn sie regelmässig einmal in der Woche an einer Veranstaltung «Wir singen Schweizer Lieder» teilnehmen können. Ihr bisheriges Leben hat bewirkt, dass sie ein hohes Anspruchsniveau auch hinsichtlich der angeleiteten Freizeitgestaltung im Heim haben.

Dazu kommt, dass bald die Jahrgänge in die Alters- und Pflegeheime eintreten, die sogenannte postmaterielle Werte zu vertreten gelernt haben. ING-LEHART (1989) und KLAGES, HIPPLER und HERBERT (1992) verstehen darunter Werte des Hedonismus, der Selbstentfaltung und der Gleichheit, während die vorangehende Generation sogenannten «materialistischen Werten» anhing, die Sicherheit, Anpassung an Gemeinschaftsziele und Leistung erstrebten.

Nicht zu vergessen ist die verminderte Kraft der Gesellschaft, Einheit zu stiften, Inhalte und Symbole für übergreifende Identitäten zu vermitteln und Konsens zu stiften. In dieselbe Richtung geht die Entwicklung, dass immer mehr Fremdarbeiter auch aus fernen Kulturen ihr Alter in der Schweiz verbringen und im hohen Alter im Heim Versorgung suchen.

Anstelle einer relativ homogenen Bewohnerschaft mit verinnerlichten Werten der Schweizer Kultur werden deshalb in Zukunft sehr unterschiedliche, auf ihre eigenen Interessen pochende und ihre Individualität pflegende Menschen um Hilfe anknöpfen. Das multisubkulturelle Heim wird die Regel sein. Auf diese Vielfalt der Bewohner können die Heime nur mit mehr Offenheit für Individualitäten und mit vielfältigeren Lebensformen antworten.

Abschliessend sei noch ein ökonomischer Punkt angesprochen. Spätestens seit dem Anwachsen eines ökologischen Bewusstseins ist bekannt, dass die *Epoche des exzessiven Wohlstands zu Ende geht*. Die Ressourcen der Erde werden knapp und damit teuer. Die immer noch wachsende Erdbevölkerung führt zu mehr Konkurrenz um die knappen Rohstoffe. Die Notwendigkeit, Umweltzerstörung von der Ozonschicht bis zur Verschmutzung der Weltmeere zu verhindern, kostet immer mehr. Als Folge muss ein steigender Anteil des Einkommens für solche Mehrkosten ausgegeben werden. Für den normalen Verbrauch bleibt immer weniger übrig.

Zu dieser umweltbedingten Verteue-

rung des Lebens tritt noch die strukturelle Änderung der Weltwirtschaft. Die Zeit der wirtschaftlichen Dominanz des Westens, die auch eine Ausbeutung der ärmeren Länder durch die reicheren bedeutete, geht zu Ende. Das Wirtschaftsgeschehen wird immer mehr durch weltweite Beziehungen bestimmt. Die Führung dieser Weltwirtschaft wird gegenwärtig von Ländern des pazifischen Raumes in Ostasien und im westlichen Nordamerika übernommen.

Die Schweiz wird zusammen mit den europäischen Ländern in das Mittelfeld der wirtschaftlichen Bedeutung zurückfallen. Sie wird die Globalisierung der Wirtschaft allenfalls als Globalisierung der Armut miterleben. Am Ende dieser Entwicklung steht weniger Wohlstand der einzelnen Menschen und weniger Wohlstand der kommunalen und staatlichen Instanzen. Ein wachsender Anteil der Bevölkerung wird sich die lebenslang aufgebauten Ansprüche hinsichtlich Komfort und Beteiligung am Weltgeschehen durch Reisen und Information nicht mehr erfüllen können, weil die Renten zu niedrig und die Preise zu hoch sein werden. Wenn Ansprüche nicht erfüllt werden, entsteht ein *aggressives Potential*. Es wird daher nicht einfach sein, mit diesen tendentiell unzufriedenen und anspruchsvollen Alten in einem Heim zusammenzuleben.

Künftig wird es also zu den Aufgaben von Heimleiterinnen und Heimleitern gehören, mit einer bisher unbekannten Intensität zu sparen, weil bei allen Partnern weniger Geld zur Verfügung steht; es wird nötig sein, mit immer besser ausgebildetem Personal zu arbeiten, das hohe Erwartungen an die Leitung stellt; die neue Zusammensetzung der Bewohnerschaft erfordert neue und zwar weniger homogene Lebensformen; es wird nötig sein, die In-

teressen der Alten und der Alters- und Pflegeheime in der Öffentlichkeit zu vertreten, um auf dem Markt der Wohnungsangebote zu bestehen, denn die Dienstleistungen des Heimes werden nur verkauft werden können, wenn es gelingt, zu überzeugen, dass der Preis gerechtfertigt ist. Schliesslich wird eine Kooperation mit anderen Organisationen notwendig sein, damit durch gemeinsame Nutzung der Infrastruktur der Alters- und Pflegeheime und der anderen Institutionen Synergieeffekte erreicht werden.

### Wichtige Kompetenzen der Leitungen von Alters- und Pflegeheimen

Damit gelangen wir zu dem Anforderungsprofil der Heimleitungen. Es genügt sicher nicht mehr, ein Experte auf *einem* Gebiet zu sein, wie das eine Studie von FREY & SCHNEIDER (1988) für die Situation vor 10 Jahren nachgewiesen hatte. Damals hatten Heimleiter je nach ihrer Vorbildung hauptsächlich Kenntnisse in der Pflege, in der Betriebsführung oder in der Haustechnik aufzuweisen. In Zukunft müssen die Heimleiterinnen und Heimleiter dagegen auf vielen Gebieten viel Wissen und viel Können mitbringen.

Der zunehmende Kostendruck wird solche Heimleiter und Heimleiterinnen begünstigen, die wissen, wie Finanzen rationell einzusetzen sind und wie der Verbrauch von menschlichen und materiellen Ressourcen kontrolliert und optimiert werden kann. Das wird die *betriebswirtschaftliche Kompetenz* sein (siehe Abbildung 2).

Die zunehmende Konkurrenz um knappere Mittel erfordert aber auch *kommunikative Kompetenz*. Heimleite-

rinnen und Heimleiter müssen sich am Telefon, im Gespräch, in Kommissionen durchsetzen und Politiker, Sponsoren, Behörden von der Notwendigkeit überzeugen, den Heimen einen akzeptablen Teil am Steueraufkommen zuzugestehen. Von dem kundenorientierten Verkauf der Heimleistungen war auch schon die Rede.

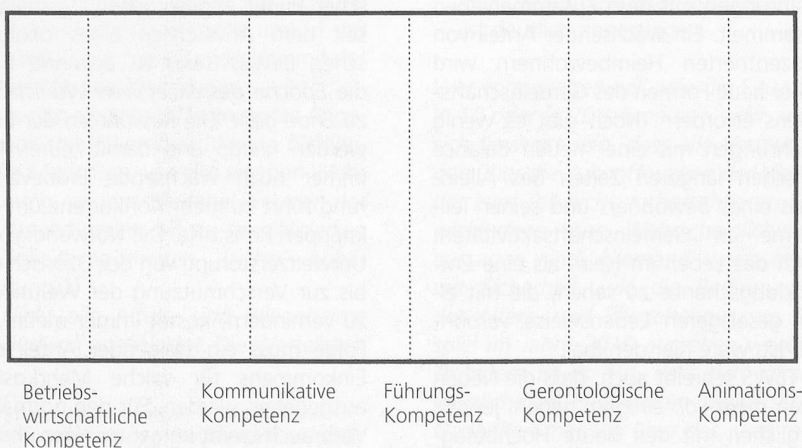
Die *Führungskompetenz* bedeutet, dass Heimleiterinnen und Heimleiter in der Lage sein müssen, heterogen zusammengesetzte Mitarbeitergruppen auf das gemeinsame Ziel des menschenwürdigen und Zufriedenheit bietenden Lebens der Heimbewohnerinnen und Heimbewohner auszurichten.

Die Konfliktquellen der anspruchsvollen, durch Defizite gekennzeichneten und vielleicht von den angetroffenen historischen Bedingungen enttäuschten Bewohnern auszugleichen und die Mitarbeiter nicht auf Kosten der Schwächsten, das heisst der Bewohner, bei der Stange zu halten, erfordert die *Fähigkeit zum partizipativen Führen*. Dass dieses Führen gerade in Alters- und Pflegeheimen besondere Fertigkeiten erfordert, haben SCHNEIDER et al. (1992) gezeigt. Sofern man unter Führen nicht die Durchsetzung der eigenen Ziele versteht, sondern die Lösung von Problemen in Auseinandersetzung mit anderen Personen, wobei zumindest einige der Anfangsziele erreicht werden, setzt Führung damit die Umsetzung eines breiten sozialpsychologischen Wissens voraus. Die Heimleitung muss also mit den zahlreichen Einzelpersonen und Gruppen im Heim (den Bewohnern, den Pflegekräften, den technischen Diensten, den Angehörigen, den Politikern usw.) so umgehen können, dass alle überzeugt sind, dass ihre wichtigen Probleme auf eine gute Art und Weise gelöst werden.

Das Spezifikum der Alters- und Pflegeheime sind ihre Bewohner: in der Regel hochbetagte Menschen, die ein volles Leben hinter sich haben, jetzt aber auf Unterstützung angewiesen sind. Wenn ein Heimleiter oder eine Heimleiterin mit betriebswirtschaftlichen, kommunikativen und Führungskompetenzen hervorragend organisieren könnte, aber nicht wüsste, wie das Leben der Bewohner im Alter zu gestalten ist, damit es zur relativen Selbständigkeit und Zufriedenheit der Betroffenen führt, wäre er/sie mit Sicherheit kein guter Heimleiter oder keine gute Heimleiterin. Ein Heim zu leiten, erfordert also auch *gerontologische Kompetenz*.

An dieser Stelle möchte ich fünf wichtige Punkte herausgreifen, die aus gerontologischer Sicht für die Organisation des Lebens im Heim wichtig sind.

Abbildung 2: Elemente des Anforderungsprofils für Heimleitungen im neuen Jahrtausend



**Zusammenarbeit  
beginnt  
mit  
zuhören.**

**Im Süden  
wie im Norden.**

◀ handeln für eine Welt **helvetas** ▶

## Selektive Optimierung mit Kompensation

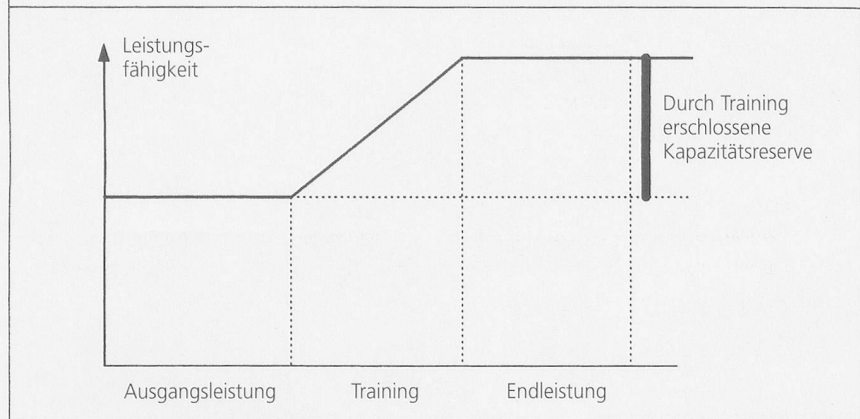
BALTES & BALTES (z.B. 1990) haben vor einigen Jahren das Prinzip der *selektiven Optimierung mit Kompensation* präsentiert und seitdem durch empirische Untersuchungen untermauert. Gerade in Alters- und Pflegeheimen wird es offensichtlich, dass die Fähigkeiten im Alter abnehmen (die geistigen Fähigkeiten, das emotionale Reagieren, soziale Fähigkeiten, körperliche Leistungen usw.). Eine inzwischen sehr umfangreiche Forschung hat gezeigt, dass von etwa 80 Jahren an ein Abfall unvermeidlich ist. Allerdings muss dieses dem Alltagswissen entsprechende Ergebnis durch zwei Hinweise ergänzt werden.

Immer wieder wird deutlich, dass die Leistungsfähigkeit in den verschiedenen Bereichen im Alter breit gestreut ist. Nicht alle 85-Jährigen haben eine gleich weit gehende Verminderung ihrer Fähigkeiten hinter sich. Gerade in der »Berliner Altersstudie« (MAYER & BALTES, 1996) wurde deutlich, dass einzelne über 100-jährige in ihren Leistungen deutlich über der mittleren Leistung der 70-jährigen liegen.

Daneben konnte immer wieder nachgewiesen werden, dass der Gebrauch von Fähigkeiten zu ihrer relativen Erhaltung, oft auch zur Steigerung bis ins hohe Alter führt. Tausende interventionsgerontologische Experimente im Labor und im Alltag belegen, dass Wissen, mathematische Fähigkeiten, schlussfolgerndes Denken, Reaktionsgeschwindigkeit, Sprechen, Essen, Sexualität und weitere Fertigkeiten durch Training auch im höheren Alter verbessert werden können. BALTES spricht hier davon, dass durch Training Kapazitätsreserven erschlossen werden (siehe Abbildung 3).

Eine gute Heimleitung wird daher das Leben im Heim so organisieren, dass alle Bewohner subjektiv wichtige und für den Alltag im Heim hilfreiche Fähigkeiten gebrauchen und speziell üben können. So wird das Personal morgens die Heimbewohner nicht begrüßen mit einem gedankenlosen »Guten Morgen, wie geht es?«, sondern mit einem »Guten Morgen, was gibt es heute Neues in den Nachrichten?«, um die Bewohner zu veranlassen, Nachrichten zu hören, sich die Inhalte zu merken und verständlich wiederzugeben. Ebenso wird sie darum besorgt sein, für jeden Bewohner, jede Bewohnerin ein individualisiertes Trainingsprogramm zu entwerfen und durchzuführen. Sie wird Remotivations-, Resensibilisierungs- und Resozialisierungstrainings organisieren und den

Abbildung 3: Das Konzept der Kapazitätsreserven im Alter



Alltag um Heim so gestalten, dass die verschiedensten Fähigkeiten und Fertigkeiten der Bewohner gebraucht und damit gefördert werden.

Durch *Selektion* bestimmen Bewohner und Heimleitung, welche Fertigkeiten wichtig sind. Durch Gebrauch und Training *optimieren* sie das Leistungsniveau dieser Fertigkeiten und durch *Kompensation* (oft mit Hilfe technischer Vorrichtungen wie Brillen, Hörgeräte, Zahnprothesen, Gehhilfen, auffällige Signaltafeln usw.) werden einzelne Verluste ausgeglichen. Wenn auf diese Weise das Entwicklungspotential jedes Bewohners erschlossen wird, kann der Betreuungsbedarf sinken und die Lebensqualität steigen.

## Kontrollüberzeugungen

Verschiedene Autoren (zum Beispiel SELIGMAN, 1975, PETERSON, MAIER & SELIGMAN, 1993, ROTTER, 1966, 1990, BANDURA, 1977, MADDUX, 1995) haben von verschiedenen Ausgangspunkten her die Tatsache beschrieben, dass die Überzeugung, dass man seine Lebenssituation (mit-)beeinflussen kann, dass man bestimmte Ziele erreichen und dass man bestimmte Ergebnisse hervorbringen kann (sogenannte »interne Kontrollüberzeugungen«), Aktivität und Zufriedenheit bewirkt.

Solche Kontrollüberzeugungen werden gefördert durch viele Erfahrungen, dass man seine Lage beeinflusst. Das geschieht zum Beispiel durch Auswahlmöglichkeiten, indem Heimbewohner zwischen mehreren Menüs wählen können, indem sie im Rahmen der Möglichkeiten mitbestimmen, wann sie aufstehen und wann sie zu Bett gehen wollen, an welchen Veranstaltungen innerhalb und ausserhalb des Heimes sie teilnehmen wollen, welche Objekte sie kaufen wollen usw. Orientierungshilfen, Mobilitätshilfen und freiwillige Helfer als Begleiter erweitern zusätzlich die

Optionen der Bewohner. Nicht zu vergessen sind auch Mitbestimmungsorgane wie ein Heimbeirat, der die Interessen der Bewohner auch gegen die Interessen anderer Partner durchsetzen kann.

Auch wenn das Leben im Heim nicht total vororganisiert ist, sondern Offenheiten bietet, fördern solche Einflussmöglichkeiten auf den Alltag Aktivität und Zufriedenheit.

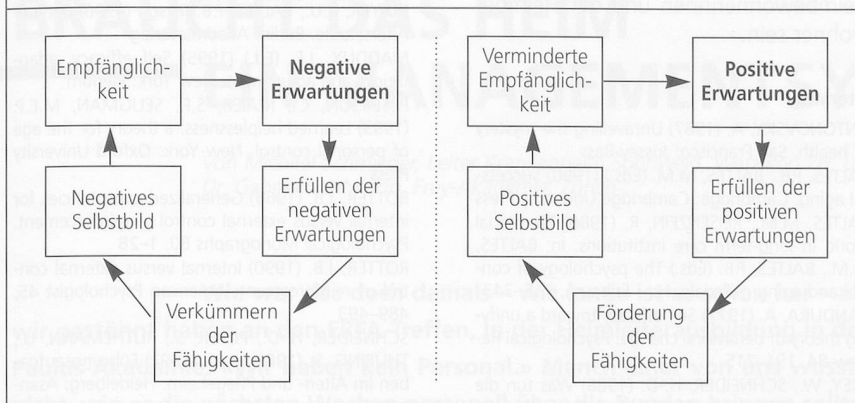
## Rollenangebote

Unser Verhalten hängt nur zu einem Teil von unseren Wünschen und Bedürfnissen ab. Zu einem grossen Teil richten wir uns nach den Erwartungen anderer Personen. Werden diese Erwartungen institutionalisiert, spricht man von sozialen Rollen.

Untersuchungen zeigen, dass an ältere Menschen und speziell an Heimbewohner recht wenig Erwartungen gestellt werden. Wenig Erwartungen bedeutet aber, dass sie nur wenig tun, dass sie ihre Fertigkeiten wenig gebrauchen und dass daher mit einer Verkümmern dieser Fertigkeiten zu rechnen ist. So hatten beispielsweise BALTES & REISENZEIN (1986) aufgezeigt, wie sich das Heimpersonal vor allem um solche älteren Menschen kümmert, die Hilfs-signale aussenden. Wer selbständiges Verhalten zeigt, wird vom Heimpersonal kaum beachtet. Wenn sich das Personal jedoch diesen selbständigen Bewohnern nur wenig zuwendet, lernen diese selbständigen Heimbewohner Hilfsbedürftigkeit, um Beachtung zu finden.

KUYPERS & BENGTON (1973) haben einen Teufelskreis beschrieben, der von einer erhöhten Empfänglichkeit für negative Erwartungen ausgeht (Abbildung 4). Gerade ältere Menschen und besonders Heimbewohner, die durch gesundheitliche Einschränkungen gekennzeichnet sind, rufen Hilfsbereitschaft, aber keine positiven Erwartun-

**Abbildung 4: Der Teufelskreis der negativen Erwartungen nach KUYPERS & BENGTON, 1973**



gen hervor, die darin bestehen können, dass diese Menschen anderen gegenüber Leistungen erbringen. Diese mit der Hilfsbereitschaft verbundenen negativen Erwartungen werden erfüllt. Sie tragen damit zur Verkümmern der Fähigkeiten bei. Nachlassende Fähigkeiten ihrerseits lassen das Selbstbild negativer werden, wodurch sich die Empfänglichkeit für negative Erwartungen wiederum erhöht.

Wie im rechten Teil der Abbildung skizziert ist, sind nach KUYPERS & BENGTON vor allem *positive Erwartungen der Umwelt an ältere Menschen* nötig, denn wenn viele dieser positiven Erwartungen erfüllt werden, werden Fertigkeiten trainiert und verbessert, wodurch das Selbstbild der älteren Menschen und deren Empfänglichkeit für positive Erwartungen steigt.

Dieses gerontologische Wissen veranlasst die Heimleitung, Erwartungen an alle Bewohner zu stellen. Sie wird je nach der Leistungsfähigkeit der Bewohner Aufgaben stellen wie zum Beispiel Geschichten für einen Diskussionsnachmittag aussuchen, Blumen im Speisesaal versorgen, Mitbewohner begleiten, Telefondienst in Randstunden übernehmen. Die Zahl solcher Aufgaben ist nahezu unbegrenzt.

Zusätzlich wird die Heimleitung darum bemüht sein, alte Rollenbeziehungen zu erhalten, indem sie die Umwelt in das Heim hereinholt und den Bewohnern den Gang oder die Fahrt nach draussen erleichtert.

### Umgang mit Problemsituationen

Im hohen Alter warten viele Probleme auf uns: Streifung mit Halbseitenlähmung, Erblindung, Arthrose, Tod von Freunden, Kündigung beliebter Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter und letzten Endes auch der eigene Tod. Wenn solche Veränderungen nicht zu vermeiden sind (wie zum Beispiel durch Star-

operation und durch eine gute Personalpolitik) werden solche Probleme um so besser bewältigt, *je mehr man sich antizipierend damit beschäftigt*.

Gesprächsgruppen, Filme mit anschließender Diskussion, das Miterleben, wie andere mit ihrem Schicksal umgehen, Informationen über die Hilfen des Heimes, verständliche Auskünfte über die finanziellen Seiten verschiedener Veränderungen sind einige Beispiele, wie eine antizipative Auseinandersetzung mit künftigen Problemen der Heimbewohner erfolgen kann. Jedes Heim sollte im Alltag die vorbeugende Auseinandersetzung mit wichtigen Veränderungen ermöglichen und erleichtern.

Wenn alle Bewohner wissen, was geschieht, falls sie stürzen und sich dabei einen Knochen brechen, falls das Ersparnis nicht mehr ausreicht zur Bezahlung der Heimtaxen oder falls sie einmal auf den Rollstuhl angewiesen sein werden, ist eine vorbereitende Bewältigung von künftigen Problemsituationen geleistet.

Eine wichtige Art, Problemsituationen zu meistern, ist auch, sie in ein stimmiges Weltbild einordnen zu können. ANTONOVSKY (1987) spricht hier

vom Kohärenzsinn. Dieser Kohärenzsinn ist eine Weltsicht, in der Ereignisse ihren Sinn haben, in der sie verstanden werden können, und in der Einflussmöglichkeiten sichtbar sind. Wer über einen solchen Kohärenzsinn verfügt, wird zufriedener sein. Heime werden also die Verstehbarkeit, Beeinflussbarkeit und den Sinn von Ereignissen fördern, weil sie wissen, dass dadurch die Zufriedenheit und die Leistungsbereitschaft der Bewohnerinnen und Bewohner steigt.

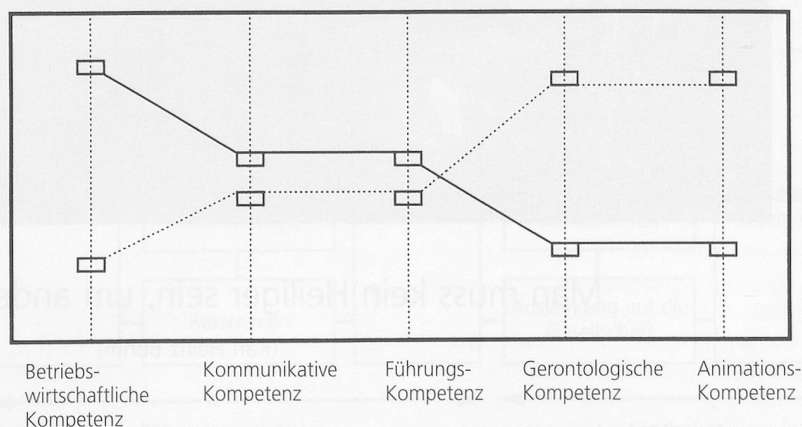
Die ständig wachsende Literatur zeigt, dass es viele Umsetzungen theoretischen gerontologischen Wissens in den Alltag des Heimes gibt: Milieuthérapie, Psychotherapie, Verbindung von Essen mit einem positiven Lebensgefühl, Ferien in Austauschheimen usw. Ein Heimleiter oder eine Heimleiterin muss wissen, wie er/sie ihr Ziel der Förderung aller Bewohner erreichen kann, und sie müssen die Methoden der Förderung der Bewohner und des Personals auch selbst beherrschen. Kurz, sie benötigen *Animationskompetenz*. Wenn heute noch der Alltag in vielen Heimen trist- und ereignislos erscheint, dann liegt es auch daran, dass diese Förderung noch nicht überall erfüllt ist.

### Das Heimleiter-Anforderungsprofil

Selbstverständlich sind noch viele Kompetenzen denkbar, über die eine Heimleitung verfügen sollte, zum Beispiel körperliche Robustheit, ein hoher Stellenwert von Menschlichkeit, Flexibilität. In der für den Vortrag bereitgestellten Zeit konnten nur die fünf wichtigen Voraussetzungen für gute Heimleiterinnen und gute Heimleiter näher betrachtet werden: betriebswirtschaftliche, kommunikative, Führungs-, gerontologische und Animationskompetenz.

Immer wenn es um die Frage geht, wie die Ausbildung von Heimleitern zu

**Abbildung 5: Ausprägungen des Anforderungsprofils für Heimleitungen**



verbessern ist, welche Fortbildungsangebote für Heimleiter konzipiert werden sollten und auch, in welchen Bereichen jede Leserin und jeder Leser eigene Fertigkeiten optimieren könnte, wäre es gut, auch an diese fünf Kompetenzen zu denken.

Unausgeglichene Profile, wie sie in Abbildung 5 eingezeichnet sind, sollten verbessert werden. Weder der durch das ausgezogene Profil gekennzeichnete Managertyp noch der durch das gestrichelte Profil skizzierte Altenförderer sind wirklich gute Leiter von Alters- und Pflegeheimen. Das Defizit an gerontologischem und animatorischem Wissen und Können ist für die Bewohnerinnen und für das langfristige Überleben des Heimes ebenso gefährlich wie ein Wissensdefizit in Wirtschaftsfragen. Je mehr es gelingt, auf allen fünf Bereichen des Anforderungsprofils hohe Lei-

stungen zu zeigen, desto höher wird schliesslich die Lebensqualität der Heimbewohnerinnen und der Heimbewohner sein.

#### Literatur

- ANTONOVSKY, A. (1987) Unravelling the mystery of health. San Francisco: Jossey-Bass  
 BALTES, P.B., BALTES, M.M. (Eds.) (1990) Successful aging. Cambridge: Cambridge University Press  
 BALTES, M.M., REISENZEIN, R. (1986) The social world in long-term care institutions. In: BALTES, M.M., BALTES, P.B. (Eds.) The psychology of control and aging. Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 315–343  
 BANDURA, A. (1977) Self efficacy toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review 84, 191–215  
 FREY, W., SCHNEIDER, H.-D. (1988) Was tun die Leiter von Alters- und Pflegeheimen? Forschungsbericht 2/1988 der Forschungsgruppe Gerontologie an der Universität Freiburg/Schweiz  
 INGLEHART, R. (1989) Kultureller Umbruch. Frankfurt: Campus  
 KLAGES, H., HIPPLER, H.-J., HERBERT, W. (1992) Werte und Wandel. Frankfurt: Campus

- KUYPERS, J.A., BENGTON, V.L. (1973) Social breakdown and competence. Human Development 16, 181–201  
 MAYER, K.U., BALTES, P.B. (Hrsg.) (1996) Berliner Altersstudie. Berlin: Akademie Verlag  
 MADDUX, J.E. (Ed.) (1995) Self efficacy, adaptation, and adjustment. New York: Plenum  
 PETERSON, C., MAIER, S.F., SELIGMAN, M.E.P. (1993) Learned helplessness: a theory for the age of personal control. New York: Oxford University Press  
 ROTTER, J.B. (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs 80, 1–28  
 ROTTER, J.B. (1990) Internal versus external control of reinforcement. American Psychologist 45, 489–493  
 SCHNEIDER, H.-D., PILLER, S., RUTHEMANN, U., THÜRING, S. (1989) et al. (1992) Führungsaufgaben im Alten- und Pflegeheim. Heidelberg: Asanger  
 SELIGMAN, M.E.P. (1983) Erlernte Hilflosigkeit. München: Urban & Schwarzenberg  
 TEWS, H.P. (1989) Die «neuen» Alten – Ergebnis des Strukturwandels des Alters. In: KARL, F., TOKARSKI, W. (Hrsg.) Die «neuen» Alten. Kassel: Gesamthochschulbibliothek, 126–143



Man muss kein Heiliger sein, um anderen zu helfen.

(Karl Heinz Böhm)

Foto A. Dietiker