# Sektion Aargauer Alterseinrichtungen tagte in Aarau : Zusammenarbeit Heimleitung - Trägerschaft - Chancen - Wünsche - Abgrenzungen : eine Zusammenarbeit in Zeiten von anstehendem Wandel

Autor(en): **Ritter, Erika**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Fachzeitschrift Heim**

Band (Jahr): **69 (1998)**

Heft 12

PDF erstellt am: **29.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-812759

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

**Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

**http://www.e-periodica.ch**

Sektion Aargauer Alterseinrichtungen tagte in Aarau

# ZUSAMMENARBEIT HEIMLEITUNG–TRÄGERSCHAFT CHANCEN – WÜNSCHE – ABGRENZUNGEN

## Eine Zusammenarbeit in Zeiten von anstehendem Wandel

*Von Erika Ritter*

**Gegen 60 Interessierte folgten Ende Oktober der Einladung der Sektion Aargauer Alterseinrichtungen zu einer Tagung im Altersheim Herosé, Aarau. Ein Grossaufmarsch – nicht zuletzt auf Grund des ausgeschriebenen Themas «Zusammenarbeit Heimleitung–Trägerschaft in Zeiten von anstehendem Wandel: Chancen – Wünsche – Abgrenzungen». Als Referent stand Dr. Rudolf Welter, Büro Welter und Simmen, Meilen, am Rednerpult.**

Erstmals an einer Sektionstagung der Aargauer mit dabei war auch *Dr. Hansueli Mösle,* neuer Zentralsekretär beim Heimverband Schweiz. Sektionspräsident *Heinz Lütold* begrüsste den Gast offiziell in seiner Einleitung und übergab ihm vorerst das Mikrofon, um sich, seine Absichten und sein bisher fünfmonatiges Wirken mit kurzen Worten vorzustellen.

*Elsbeth Holderegger,* Präsidentin der vorbereitenden Gruppe und zugleich Gastgeberin im Herosé, stellte dann zum Einstieg ins eigentliche Thema des Abends eine Definition vor:

> **Definition:**
> Altersarbeit ist eine Bewegung, eine permanente Entwicklung; um dies gezielter wahrzunehmen, was unsere Kunden brauchen, was sie schätzen und wünschen – und daraus neu definieren – wie wir denken und handeln, unseren Blick eben auf diese neu erkannten Bedürfnisse richten.

«Wir arbeiten im Heimwesen dauernd an neuen Richtlinien im Bemühen, immer noch zielorientierter zu wirken. Doch wie gehen wir mit den vorhandenen Energen um?» stellte sie die Frage und bemerkte: «Wir können die vorhandene Effizienz nur optimal einsetzen, wenn Politik, Gesellschaft, Kommissionen und Trägerschaften, Heimleitungen und Mitarbeitende am gleichen Strick ziehen.»

Was bedeutet dies nun für die Zusammenarbeit zwischen Trägerschaften und Heimleitungen? Eine Frage, die offenbar beide Seiten gleichermassen beschäftigt, setzte sich doch das Publikum rund je zur Hälfte aus Trägerschaftsvertretern und Heimleitungen zusammen, wie eine kurze Umfrage durch Dr. Welter zeigte.

Welter seinerseits ging vorerst auf die

### Aspekte des Wandels

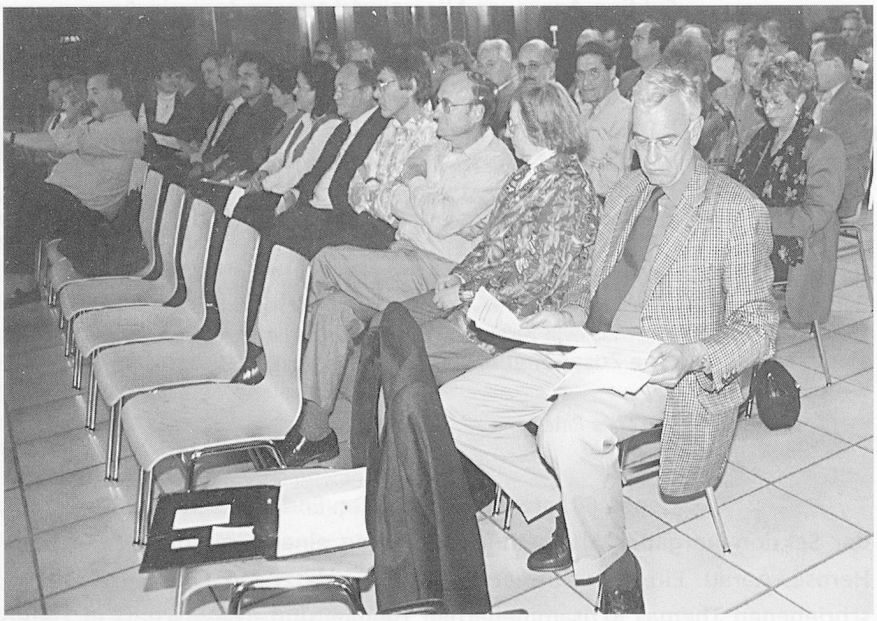
ein. Gerade im Bereich der Alters- und Pflegeheime ist Erneuerung angesagt, nicht nur baulicher Art, wie sich dies beim Sanierungs- und Umbaubedarf der bestehend Heime aus der Boom-Zeit der Fünfziger- und Sechzigerjahre zeigt. Doch gerade anstehende bauliche Massnahmen verlangen nach einer Gesamtschau, nach einem Altersleitbild, nicht nach der Frage: Wie viele Plätze benötigen wir in Zukunft und welcher Art? «Sondern erst abklären: Was ist unsere Zukunft? Was kommt auf uns zu? Dabei gilt es, die betroffene ältere Generation zu motivieren, ihren Wünschen Ausdruck zu geben», betonte Welter, welcher mit weiteren Autoren zusammen ein entsprechendes Buch herausgegeben hat und damit zur Emanzipationsleistung der älteren Generation beitragen will (siehe Kästchen). Mit seinem Referat in Aarau wolle er den Anwesenden Impulse vermitteln und Denkanstösse, Anregungen zum Wandel mitgeben.

Anhand von Planungsbeispielen zeigte er dann den Wandel auf zwischen dem Denken der Sechzigerjahre und heute. «Damals ging man vom Grundgedanken aus: Kommt so schnell wie möglich ins Heim! Dann folgten die langen Wartelisten und der Appell änderte sich in: Bleibt so lange wie möglich zuhause! Die Spitex-Pflege entwickelte sich. Heute befinden wir uns in einer Zeit der Unsicherheit: Wie besetzen wir die vorhandenen Plätze, füllen unsere Kapazitäten auf? Aber auch: Wie gehen wir mit den neuen Wünschen der neuen alten Generation um? Wie reagieren wir auf die Forderung nach Pflegewohngruppen zum Beispiel? Gerade ältere Heime mit einer veralteten Wohnstruktur können zum Auslöser werden für Innovation und Wandel.»

Viele Heimleitungen sehen sich heute konfrontiert mit Bausünden von damals als Altlast. Gemeinsames Planen kann helfen, dem Wandel zum Durchbruch zu verhelfen. «Projektgruppen sollten durchmischt sein und Vertreter aller Interessierten enthalten. Auch gilt es in Varianten zu denken.» Nur: gerade bei der Bedarfabklärung erweisen sich die Gemeinden oft als verunsichert, zeigt doch die längerfristige Prognose ein starkes Absinken der demographischen Kurve ab dem Jahr 2040. «Demnach heisst es, Altersleitbilder schaffen in Zusammenarbeit mit allen, die in der Altersarbeit involviert sind. Kehren Sie doch dabei die Rollen um und fragen Sie die Architekten, wie sie sich selber in einem solchen Heim sehen.»

### Konkrete Signale

So würde der Wandel im gesamten Umfeld konkrete Signale aussenden, die von den Heimleitungen beobachtet werden sollten, wie Welter feststellte. «Wie gehen aber die Heimleitungen damit um? Die einen warten ab, haben keine Zeit für die Zukunft und wollen primär die Alltagsprobleme lösen. Andere werden aktiv. Gerade bei den Trägerschaften stellt sich oft die Frage: Woher die Zeit nehmen für die Anforderungen einer langfristigen Zukunftsplanung? Vergessen Sie nicht: Feierabendpolitiker werden schneller müde. Die Schweiz wird mit unserem Milizsystem am



**«Ich begrüsse Sie alle herzlich!» Sektionspräsident Heinz Lütold ist erfreut über den Grossaufmarsch und heisst erstmals Dr. Hansueli Mösle willkommen (Mitte rechts), welcher seine Arbeit und Zielsetzungen kurz vorstellte.**

Abend gemacht. Es ist hart, wenn nach acht Stunden Berufsarbeit noch kreatives Grundsatzdenken gefragt ist. Hier stossen wir an die Grenzen unseres Milizsystems», meinte Welter und appellierte für mehr Projektarbeit tagsüber, denn: «Längerfristiges Denken ist auch Arbeit!»

Er forderte zudem ein verstärktes «Miteinander» von Trägerschaften und Heimleitungen: miteinander die Ideen entwickeln, nicht gegeneinander, die Probleme gemeinsam anpacken. «Über die Zukunft nachzudenken beinhaltet auch ein gewisses Risiko, dem wir nur gemeinsam begegnen können.» So gelte es, die Kultur einer guten, kreativen Zusammenarbeit zu fördern, gemeinsam die Signale ernstzunehmen. «Sie alle sind nicht einfach dem Schicksal ausgeliefert. Sie haben die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, Alternativen zu erkennen und dann Mut zu beweisen, kritische Situationen anzunehmen.» Und Welter betonte nochmals, dabei der Vielfalt Raum zu lassen.

Bei der Gruppenarbeit sollten allerdings erst die Grundregeln, die Spielregeln als förderliche Bedingungen klar definiert werden: Wie wollen wir zusammen arbeiten? Werden Spinnerideen auch zugelassen? Und keine Einzelaktionen ausserhalb der Gruppe.

## Gegenseitige Erwartungen

Doch was erwarten nun eigentlich Heimleitungen und Trägerschaften voneinander?

Die Heimleitungen erwarten von ihren Trägerschaftsvertretungen,

- dass diese die «Beziehungen nach oben» spielen lassen und nutzen. Für sie ist es wichtig zu wissen, wie weit beispielsweise der Kanton Änderungspläne mitträgt.
- dass sie sich nicht mit Kleinigkeiten abgeben und über das Küchengeschirr abstimmen.
- dass die Trägerschaft Raum und Zeit für Entwicklungsarbeit aufweist (Projektgruppen).
- dass sie sich aktiv am Wandel im Heim beteiligen.

Andrerseits wünscht sich die Trägerschaft von den Heimleitungen

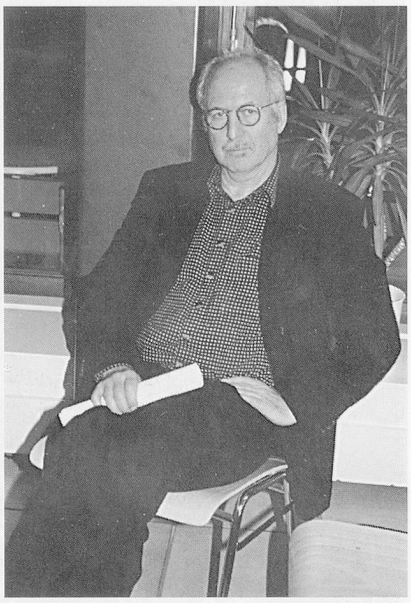
- dass sie Initiative zeigen, die Signale aus der Umwelt aufnehmen, ernstnehmen und entsprechende Rückmeldungen an die Trägerschaften machen.
- dass sie ihre Mitarbeitenden, Bewohner und deren Angehörige ebenfalls motivieren zum Mittun. Viele Veränderungsideen würden sonst ungenutzt verpuffen.
- dass sie sich bei speziellen Problemen die Unterstützung von Fachleuten einholen als sinnvolle Begleitung durch Externe.

## Unterschiedliche Voraussetzungen und Erwartungen

«Wie arbeiten denn Sie zusammen?» stellte der Referent nach einer Pause, «um die Köpfe zusammenzustrecken», die Frage an die Anwesenden.

Nun waren die Erfahrungen aus der Praxis angesprochen. Und die Anwesenden hatten eine ganze Menge dazu zu sagen:

- Trägerschaften, die oft aus politischen Überlegungen heraus zusammengestellt werden, weisen oft andere Gesichtspunkte auf als die immer professioneller ausgebildeten Heimleitungen. Also gilt es vorerst, die Erwartungen zu formulieren und auszutauschen.
- Die einen gehen dafür mit Heimkader und Trägerschaft in Klausur. Aus der Distanz haben die Probleme einen anderen Blickwinkel und die Suche nach einem gemeinsamen Horizont, lies Zukunft, ist leichter.
- Die Trägerschaften sollen strategisch tätig sein, die Heimleitungen taktisch – aber nicht nur, wie der Einwand sogleich folgte. Auch Heimleitungen denken und planen gerne strategisch.
- Die Trägerschaften sollten eine ge-



**Inzwischen wartet der Referent des Abends, Dr. Rudolf Welter, auf seinen Auftritt.**
*Fotos Erika Ritter*

Rudolf Welter / René Simmen / Kathy Helwing

**Anders alt werden**

**Mitreden – Mitplanen**

Angesichts der demografischen Entwicklung, der gesellschaftlichen Veränderung und des Verteilkampfes um Ressourcen wird es für die Gemeinwesen immer schwieriger, Entscheidungen im Altersbereich zu fällen und umzusetzen. Traditionelle Lösungsansätze genügen icht mehr. Es müssen neue sach- und menschengerechte Wege gesucht werden. Die kreativen und neuen Möglichkeiten, die dieses Buch vorstellt, helfen die Lücke zu schliessen.

Das Buch bietet die Grundlage dafür, dass sich alle an Altersplanung beteiligten Personen vermehrt mit dem möglichen Planungsvorgehen beschäftigen, bevor voreilig immer schon über Lösungen diskutiert oder gar gestritten wird.

Hier wird Planung nicht allein Experten und Politikern überlassen, sondern bleibt auch Angelegenheit heute und zukünftiger Betroffener, für eine aktive Gestaltung des Gemeinwesens mit neuen Ressourcen.

Zielgruppe: PolitikerInnen, PlanerInnen, Fachleute im Sozial- und Gesundheitswesen und alle, die mit Betagten arbeiten, aber auch Betroffene selber, die Empfänger von Dienstleistungen sind und sich selber mit dem Älterwerden auseinandersetzen wollen.

161 Seiten, kartoniert, 1996, Fr. 34.–, ISBN 3-927809-53-5.

wisse Kontinuität aufweisen und nicht ständig wechseln, wenn die politischen Ämter in den Gemeinden neu besetzt werden.

– Kleinere Vorstände vermögen effizienter zu arbeiten als grosse. Eine Ressortaufteilung ist empfehlenswert.
– Gegenseitiges Vertrauen bildet selbstverständlich eine Grundvoraussetzung.
  Das heisst: Offenheit, Respekt, aber auch andere Fähigkeiten und andere Ideen gegenseitig zulassen.
– Die Trägerschaften sollten die Heimleitungen regelmässig qualifizieren, und nicht erst «wenns brennt!»
– Qualifikationsgespräche verschaffen Sicherheit.
– Gewinnbringende Zusammenarbeit beinhaltet aber auch ein gewisses Spannungsfeld.
– Nicht nur «Sozialtanten» im Vorstand.
– Aber gute, aktive Behördemitglieder.

Eine ganze Reihe von praktischen Hinweisen, eigentlich genügend Stoff für einen Nachmittag respektive Abend in einer Erfa-Gruppe. Die Praxis bringt immer wieder neue Erkenntnisse und Erfahrungen, ... man müsste sie nur noch besser austauschen. ■

**QAP – QUALITÄT ALS PROZESS**

QAP bedeutet: Leitung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilen selbst das Leistungsniveau ihrer Institution. Sie stellen systematisch die Stärken und Verbesserungspotentiale fest. Darauf aufbauend führen sie konkrete Verbesserungsmassnahmen durch.

QAP für Alters- und Pflegeheime wurde von Prof. Dr. Karl Frey und einer Arbeitsgruppe von Heimleiterinnen und Heimleitern des Heimverbandes Schweiz entwickelt. QAP für Alters- und Pflegeheime vereinigt wissenschaftliche Erkenntnisse und Grundlagen, das Europäische Qualitätsmodell E.F.Q.M., Erfahrungen von Heimleiterinnen und Heimleitern undl gesetzliche Bestimmungen zu einem umfassenden Qualitätsprogramm. In Kooperation mit dem Heimverband Schweiz werden die Spezifikationen in QAP für Alters- und Pflegeheime periodisch an neue gesamtschweizerische Vorgaben und Bestimmungen angepasst.

Da auf der Geschäftsstelle beim Heimverband Schweiz immer wieder Fragen nach QAP auftauchen, finden Sie hier eine Aufstellung zu Ihrer Erinnerung.

Sie konnten im abgelaufenen Jahr 1998 in der «Fachzeitschrift Heim» folgende Beiträge zu QAP finden:

| | | | |
|---|---|---|---|
| BVQI überprüft QAP-Arbeit | Februar 1998 | ab Seite | 75 |
| QAP-Arbeit mit Baustein 2 | März 1998 | ab Seite | 151 |
| Arbeit mit QAP | Juni 1998 | ab Seite | 363 |
| Arbeit mit QAP | Juli/August 1998 | ab Seite | 441 |
| Wie weiter in der Qualitätssicherung? | September 1998 | ab Seite | 510 |
| QAP – ein Jahr danach | November 1998 | ab Seite | 657 |

QAP bietet Fortbildung für alle und führt zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Ihrem Betrieb/Ihrer Institution

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

frey Akademie

Frey Akademie
Riedtlistrasse 15a
8006 Zürich

Telefon 01 / 368 71 71
Fax 01 / 368 71 00
E-Mail: info@freyakademie.com

**Heimverband Schweiz** Postfach, 8034 Zürich

Pro mente sana aktuell

**Kinder- und Jugendpsychiatrie: überforderte Erwachsene**

Manchmal stören Kinder und Jugendliche ungemein. Doch sind sie deshalb gleich gestört und müssen behandelt werden? Die neueste Nummer der Zeitschrift «Pro Mente Sana aktuell» setzt sich mit dieser Frage auseinander.

Kinder und Jugendliche reagieren äusserst sensibel auf ihre Umwelt. Manchmal fehlt ihnen der Mut, erwachsen zu werden. Manche von ihnen verkriechen sich in Niedergeschlagenheit, andere flüchten in die Wut, einige versuchen sogar, sich das Leben zu nehmen. Das sind die Themen, mit denen sich die Kinder- und Jugendpsychiatrie heute auseinandersetzen muss. Angesichts der Probleme sind Eltern, Lehrerschaft und Fachleute oft gleichermassen ratlos. Denn vieles, was Jugendliche krank macht, lässt sich nicht einfach schnell wegtherapieren oder mit einer Pille beruhigen. Zu diesen Fragen bietet das Heft eine Diskussionsgrundlage, daneben aber wie immer auch Fakten, Fachwissen und Leserservice.

*Das Heft «Kinder- und Jugendpsychiatrie: überforderte Erwachsene» der Zeitschrift «Pro Mente Sana aktuell» erscheint am 21. Dezember. Es kostet Fr. 9.– und kann bestellt werden bei: Pro Mente Sana, Postfach, 8042 Zürich, Tel. 01/361 82 72, Fax 01/361 82 16.*