Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 73 (2002)
Heft: 2

Artikel: Unter einem Dach : unsere Heime - in Zukunft soziale Dienstleistungszentren?

Autor: Leuzinger, Andreas

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-813035

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: 07.01.2026

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

Unter einem Dach:

UNSERE HEIME – IN ZUKUNFT SOZIALE DIENSTLEISTUNGSZENTREN?

Von Dr. Andreas Leuzinger

Alters- und Pflegeheime waren Lösungen des vergangenen Jahrhunderts. Sie dienten älteren Menschen (meistens mit wenig finanziellen Mitteln) ihre letzten Lebensjahre einigermassen in Würde verbringen zu können. Heute hat vor allem das klassische Altersheim ausgedient. Die veränderte Nachfragestruktur aufgrund verändernder Lebensstile der Menschen zwingt zu veränderten Angebotsstrukturen. Pflegeheime werden in Zukunft Pflegezentren für Schwerstpflegebedürftige und Demente sein; sie werden zunehmend zu Hospizen, wo nur noch die letzte Lebensetappe verbracht wird. Die Überlebensfrage bezüglich der Alters- und Pflegeheime ist gestellt. Gefordert sind von den zuständigen Instanzen der Sozial- und Fürsorgeinstitutionen strategische Entscheidungen inbezug auf deren Umgestaltung zu «Sozialen Dienstleistungszentren» mit einer Vielzahl von Hilfestellungen.

Soziale Dienstleistungszentren sind Verbundsysteme ohne unbedingte Notwendigkeit einer gemeinsamen Trägerschaft, obgleich ein gemeinsames Dach manches erleichtert, vor allem auch wirtschaftliche Vorteile bringt.

Verbundsysteme koordinieren die offene und halbambulante / ambulante sowie stationäre Altersarbeit in Gemeinden, Regionen und Zweckverbänden.

Im Zentrum des Verbundes steht der «Soziale Dienst» in Kommunikation mit allen Diensten des Verbundes. Beste Voraussetzungen für die Vernetzung der Sektoren der Altersarbeit bieten die derzeitigen Alters- und Pflegeheime. Nicht wenige Gemeinden innerhalb von Zweckverbänden oder mit Hilfe anderer Kooperationsformen erbringen schon heute wirkungsvolle und finanziell tragbare Altershilfen. Die Synergieeffekte, vor allem in den administrativen Bereichen wie in der Nutzung von Immobilien und technischen Apparaturen, können zu beachtenswerten Einsparungen führen.

Aufgaben sozialer Dienstleistungszentren

Alterswohnungen mit der Möglichkeit des betreuten Wohnens (Anderthalb- bis Zweieinhalbzimmer-Appartemente mit differenzierten Serviceprofilen); Kurzzeitpflege / Tagespflege / Temporärplazierungen und Flexible Betten / Pflege Schwer- und Schwerstbehinderter; Ambulatorien mit Hausdienst und Pflege (= Spitex); Physio- und Ergotherapie (im Zentrum wie ausserhalb des Zentrums); soziale Dienste, mit speziellen Aufgaben wie Beratung und Case-Management / Service im Bereich der Gastronomie mit Essen auf Rädern, Café, Mittagstisch und Mahlzeitendienst; Hauswirtschaftliche Dienstleistungen, Reinigung, Wäscheservice, Reparaturservice. Dank einer sinnvollen Kooperation mit den Ärzten lassen sich obgenannte Dienste vertiefen. Eine weitere Hilfestellung sind Angebote für Übergangspflegen vom Spital oder Klinik nach Hause. Nur mit einer vernetzenden Kooperation der sozialen Dienste lassen sich die der demographischen Entwicklung entsprechenden Massnahmen ergreifen und in der Folge eine die Schweiz ehrende Betagtenbetreuung sicherstellen.

Im Trend der Zeit liegen für die älteren Generationen bis ins hohe Alter eigene Wohnungen

Dies ändert sich auch dann nicht, wenn Pflegebedürftigkeit die Abhängigkeit von Helfern auslöst. Obgenannte Dienstleistungen, die Wohnen und Pflegen beinhalten, sind gefragt. Neben den ambulanten Diensten haben die Pflegeheime, vor allem für Schwerstpflegebedürftige und wo familiäre Stützsysteme nicht greifen, nach wie vor als stationäre Institutionen ihre Aufgabe. Als Drehpunkte für soziale Dienstleistungszentren, die rund um die Bedürfnisse älterer Menschen, aber auch jüngerer kranker Menschen konzipiert sind, ergeben sich zudem für derartige Betriebe wesentliche wirtschaftliche Vorteile.

Je älter Menschen werden (Durchschnittsalter von Heimbewohnern zirka 84 Jahre), umso anspruchsvoller, d.h. personalintensiver und kostspieliger wird deren Betreuung. Dieser Bedarfssituation kann mangels genügender Mittel nur schwer entsprochen werden.

Der Pflegenotstand auf der einen Seite sowie die begrenzten finanziellen Mittel von Bund, Kantonen und Gemeinden zwingt zu kostensparenden Verbundsystemen.

Nur so lässt sich die vorhandene hochstehende Qualität in all den der Altersbetreuung dienenden Institutionen aufrecht halten. Vor allem ist dabei die gewachsene Trennung zwischen Heimen und Spitex zu überwinden. Sozialen Dienstleistungszentren wird allerdings nur dann eine finanziell tragbare Betagtenhilfe ermöglicht, sofern die bisherige, objektbezogene Finanzierung (Defizitbeiträge) durch eine subjektbezogene Finanzierung (unterstützende Beiträge sofern notwendig) ersetzt wird.

An der Herbsttagung des Schweizerischen Heimverbandes 1998 wurde das Zukunftsbild der Heime als Sozialzentren gezeichnet: In wenigen Jahren werden unsere Heime nicht mehr die Heime von heute sein. In der «Fachzeitschrift Heim» 12/98 wird festgehalten.

«Wer sein Heim im Innern der neuen Zeit öffnet, der öffnet es nach aussen.

Gefordert und erstrebenswert ist eine Zusammenarbeit zwischen stationären und ambulanten Diensten, ebenso wie zwischen den unterschiedlichen Organisationen, aber auch den politischen, den Jugend-, Eltern-, Gemeinde- und kirchlichen Organisationen. Die Trägerschaften der Heime wie die Heimleitungen sind aufgerufen, aktiv die Führungsrolle in diesem Integrationsprozess zu übernehmen!» Noch setzen sich nur wenige der Institutionen der Alters- und Pflegeheime mit der Vernetzung ihrer Gesundheits- und Sozialdienste zu *«Sozialen Dienstleistungszentren»* auseinander.

Voraussetzung für die Effizienz Sozialer Dienstleistungszentren sind einerseits der Wille zur geforderten Leistungserbringung und anderseits klare Organisationsstrukturen mit qualifiziertem Kaderpersonal.

Die Trägerschaften als «Oberste Ebene» legen den Leistungsauftrag fest, entwickeln das Leitbild mit Businessplan, planen Investitionen und Finanzen, kontrollieren das Erreichen der Zielvorgaben und wählen die Zentrumsleitung. Als «Strategische Leitung» setzen sie die «Operative Leitung» ein. Deren Aufgabe ist das Umsetzen der von ihnen – der obersten Führungsebene – vorgegebenen Unternehmungsziele. Dabei lassen sich vorgegebene Ziele nur durch «Führung mit Delegation» erreichen.

Die Konsequenzen sind verbesserte Aus- und Weiterbildungs-Lehrgänge, welche die derzeitigen Heimleiter qualifizieren, die Cheffunktion eines «Sozialen Dienstleistungszentrums» zu übernehmen.

Anforderungen an zukünftige Führungskräfte

1. Gegenwart und Zukunft

- **Das derzeitige Bild der Heime:** Heime für ältere Menschen haben in unserer Gesellschaft eine eher schlechte Akzeptanz. Eine der Folgen ist die Tatsache, dass sich für Aufgaben in Betagtenheimen Mitarbeitende mit eher wenig beruflichen Ambitionen und Zielstrebigkeit angezogen fühlen. Auch werden die Leitungsaufgaben von der Öffentlichkeit öfters als unprofessionell wahrgenommen; die öffentliche Meinung muss zwar nicht richtig sein, ist jedoch vom Markt her entscheidend.

- **Wandel der Gesellschaft:** Die Heime befinden sich mitten in einer in einem tiefem Wandel begriffenen Gesellschaft. Es entstehen neue Lebens- und Wohnformen auch für betagte Menschen, die im Wettbewerb zu den Heimen stehen; letztere können im sich verändernden gesellschaftlichen Umfeld nur überleben, wenn die dadurch bewirkten Veränderungen akzeptiert werden. Gefordert ist Vergangenes loszulassen und Offensein für Neues.

  Die Heime sind gezwungen, ihre Angebotsstrukturen zu ändern. Wohl eine der ausgewogendsten «Strukturänderungen» ist die Einbettung der Heime in «Sozialen Dienstleistungszentren». Soziale Dienstleistungszentren sind Verbundsysteme offener, halbambulanter und ambulanter wie stationärer Institutionen für die Betreuung hilfebedürftiger Menschen.

- **Flexibilität, Dynamik und Qualität:** Erforderlich sind die Angleichung an das sich ständig wandelnde gesellschaftliche Umfeld und vor allem die Fähigkeit und der Wille – vor allem der Leitungsinstanzen – dazu. Dieser Wandel zwingt zur Anwendung flexibler Organisationsformen, zum Aufbau von Qualitätssystemen, die umfassend und dynamisch sind sowie zum Betreiben von einem Marketing, das auf die sich wandelnde Umwelt vorausschauend ausgerichtet ist.
  Hinzu kommt die Aufgabe, sich mit den Heimbewohnern – Betagte, Kranke, Sterbende – zu befassen, mit deren Angehörigen die Verbindung zu pflegen, die Mitarbeiter zu führen und sich der Öffentlichkeitsarbeit zu widmen. Ein möglichst enges Beziehungsnetz ist Voraussetzung zum Gelingen.

- **Interdisziplinäre betriebliche Abläufe:** Soziale Dienstleistungszentren sind wie Heime. Betriebe, die 24 Stunden am Tag, 7 Tage in der Woche und 52 Wochen im Jahr in der Regel ohne Betriebsferien funktionieren müssen. Somit versteht sich von selbst, dass alle Register eines zeitgemässen Managements gezogen werden müssen; erforderlich sind dazu eine Unternehmungsphilosophie mit einer hohen Werterhaltung sowie klare Aufbau- und Ablauforganisationen. Verlangt sind zudem ein gesichertes innerbetriebliches Informations- und Kommunikationssystem wie eine aktive und offene Kommunikation nach aussen.

2. Anforderungen an die Leitungen «Sozialer Dienstleistungszentren»

- **Leiter «Sozialer Dienstleistungszentren» sind Unternehmer** und als solche «Visionäre». Sie denken in Zeiträumen, die über den heutigen Tag, den jährlichen Budgetzyklus hinausgehen, sie setzen sich mit der Entwicklung ihres gesellschaftlichen Umfeldes auseinander und fragen sich, was für Veränderungen die Folge sein werden.

- **Als Unternehmer denken Zentrumsleiter** gesamtheitlich. Sie sind fähig, die verschiedenen Solisten zu einem Orchester, zu einem harmonischen Klangkörper zusammen zu fügen. Sie beherrschen die beiden Denkinstrumente der Analyse und Synthese und sind in der Lage, Sachverhalte auseinander zu pflücken und sorgfältig zu analysieren; sie können Teile wieder zu einem Ganzen zusammensetzen und zum Funktionieren bringen.

- **Zentrumsleiter denken in Prozessen.** Sie wissen, wie die Geld- und Materialflüsse ineinander übergehen und dass es der Mensch sein muss, der alles Andere beeinflusst und nicht umgekehrt. Sie wissen darum, dass Alles fliesst und fliessen muss; Stillstand wäre ein Grund zum Eingreifen. Zentrumsleiter gestalten Anpassungsprozesse so, dass diese kontinuierlich und nicht in Sprüngen oder gar Brüchen vor sich gehen.

  Vor allem sind Zentrumsleiter einfühlsame und liebenswürdige Gastgeber. Für sie dreht sich jeder Tagesablauf um betreute Menschen und die gesellschaftliche Umwelt.

- **Zentrumsleiter denken in der Dimension einer umfassenden Qualität.** Sie wecken bei allen Mitarbeitenden das Verständnis, dass nicht nur Betreuung mit Pflege im engeren Sinne vom Qualitätsbegriff erfasst werden, sondem jede Tätigkeit schlechthin. Sie kennen die Verlockungen (von den Betreuten nicht verlangt), die zu Überqualität und Mehrkosten führen.

- **Zentrumsleiter denken in der Dimension der Werterhaltung.** Werterhaltung in materieller und finanzieller sowie menschlicher Hinsicht ist gefordert. Ethische fundierte Führungsgrundsätze verhindern menschlichen wie materiellen Raubbau; ein Wertverzehr ist damit nicht möglich.

- **Öffentlichkeitsarbeit ist Zentrumsleitern ein persönliches Anliegen.** Sie wissen um die Notwendigkeit der Imagepflege. Notwendig ist, das Bild ihrer Institution in der Öffentlichkeit durch aktive und offene Information mitzubestimmen. Ihre Aktivitäten sind ausgerichtet auf die Erfordernisse der Gesellschaft (Marketing).

- **Zentrumsleiter denken in der Dimension der Werterhaltung:** Eine Werterhaltung in materieller und finanzieller sowie menschlicher Hinsicht ist nur mit Aufbau- und Ablaufprogrammen sowie mit klaren Grundsätzen der Mitarbeiterführung möglich. Diese Führungsmittel verhindern materiellen wie menschlichen Raubbau, d.h. ein Wertverzehr ist kaum möglich.

3. Konsequenzen

- **Die Komplexität des Heimbetriebes** mit seinen Spannungsfeldern und Ziel-

konflikten belegen die Anforderungen an die Führungskräfte in Heimen; für deren Leitung sollten beste Persönlichkeiten zur Verfügung stehen. Heimbetriebe sind wesentlich anspruchsvoller als Hotelbetriebe, deren Direktoren werden indessen während drei bis vier Jahren ausgebildet.

- **Die Leitung eines Sozialen Dienstleistungszentrums** stellt erhöhte Anforderungen. Für Heimleiter mit dem Eidg. Heimleiter-Diplom dürfte die Übernahme einer Zentrumsleitung ohne eine hinaufqualifizierende Weiterbildung nur schwer möglich sein. Im Unterschied zur derzeitigen Heimleiterausbildung muss die Weiterbildung zum Zentrumsleiter, weil anspruchsvoller, selektiver sein. Absolut erforderlich sind – als soziales Bein Führungssicherheit mit Sozial- und Kommunikationskompetenz – als ökonomisches Bein die Beherrschung des Finanzhaushaltes wie die Fähigkeit zur Einhaltung der Budgetvorgaben.

Überzeugende Sicherheit in allen Führungs- und Finanzbelangen dank fundierter Weiterbildung bis hin zum Chef eines Sozialen Dienstleistungszentrums – muss das Schulungsziel des Verbandes sein.

Die Basis für diesen Artikel bildet ein Arbeitspapier des Heimverbandes Schweiz von Herr René Künzli, Neutal, Berlingen ■

TAG DER KRANKEN: 3. MÄRZ 2002

Psychische Leiden: vom Tabu zur Solidarität

Von Rolf Lyssy, Regisseur und Schweizer Filmemacher

Aus dem Weltgesundheitsbericht der WHO erfährt man, dass weltweit etwa 450 Millionen Menschen an mentalen oder neurologischen Problemen leiden, dass 40 Prozent aller Länder über keine Gesundheitspolitik für psychische Erkrankungen verfügen und dass in einem Viertel aller Länder die wichtigsten Medikamente gar nicht erhältlich sind. Das sind erschreckende Zahlen und noch erschreckendere Zustände – die nicht sein müssten.

Nach wie vor – auch hierzulande – werden psychische Störungen mit einem Tabu belegt. Wer an einer Hirnkrankheit leidet, der hat einen Dachschaden und spinnt einfach oder simuliert vor sich hin. Schnell ist man mit einem Vorurteil zur Stelle, wenn es darum geht, sich mit einer Erkrankung auseinander zu setzen, die das Hirn – und damit unser Bewusstsein, das Fundament unserer individuellen Persönlichkeit – im Ausüben seiner Funktionen behindert oder gar verunmöglicht.

Jeder siebte Mensch in der Schweiz leidet an einer schweren Depression. Dieses gefährliche Symptom, das grossen körperlichen und seelischen Schaden anrichten kann, deutet auf Ursachen, welche direkt oder indirekt mit unserer hochtechnisierten, mittlerweile hyperschnellen Leistungs- und Konsumgesellschaft im Zusammenhang stehen.

Die Errungenschaften der modernen Medizin haben unseren Körper enttabuisiert. Praktisch alle lebenswichtigen Organe sind ersetzbar. Keiner muss sich schämen, wenn Nieren, Lunge, Leber oder gar das Herz ausgewechselt und ihm so eine echte Chance zum Weiterleben gegeben wird. Krankheiten des Geistes und der Seele lassen sich jedoch nur sehr bedingt erfassen und schon gar nicht messen. Ist ein Mensch psychisch erkrankt, dann hängt nicht selten das Stigma des Verrücktseins wie ein Damoklesschwert über ihm.

Dieser unhaltbare Zustand sollte aus der Welt geschafft werden. Das kann aber nur geschehen, wenn die Gesellschaft, wir alle, bereit sind, einen Beitrag zu leisten. Und das heisst: den psychisch Kranken, abgesehen von medizinischer Hilfe, auch mit Verständnis, Rücksicht und Geduld zu begegnen.

Auch ich wurde vor drei Jahren von einer schweren Depression gleichsam überfallen. Während sechs peinvollen Monaten durchlitt ich das ganze Ausmass dieser schrecklichen Krankheit. In jener Zeit habe ich erfahren, wie entscheidend es fürs Überleben sein kann, wenn man Zuwendung und Solidarität von Mitmenschen zu spüren bekommt.

Der Tag der Kranken 2002 soll Anlass sein, in diesem Sinn darüber nachzudenken, wie wir den Menschen, die unter psychischen Krankheiten leiden, zu einem erträglicheren Dasein und einer besseren Zukunft verhelfen können.

Motto zum TAG DER KRANKEN 2002: «Psychische Leiden: Vom Tabu zur Solidarität»

TAG DER KRANKEN 2002 Auswahl von Organisationen, die sich um psychisch leidende Menschen kümmern

Angst- und Panikhilfe Schweiz APhS
Tulpenweg 2, 3315 Bätterkinden,
Tel. 032/665 33 22
Fax 032/665 22 66
Anlaufstelle: 0878 - 801 108
für Betroffene
E-Mail: aphs@aphs.ch
Internet: www.aphs.ch

SelbstHilfeGruppen Depressionen Chance®
Postfach 50, 8340 Hinwil,
Tel. 01/977 26 90
Fax 01/938 14 49
E-Mail:
depressionen-shg-chance@active.ch

VASK ZÜRICH
Vereinigung der Angehörigen von Schizophrenie- und Psychisch-Kranken
Geschäftsstelle Langstrasse 14,
8004 Zürich, Tel. 01/240 38 76
Fax 01/240 38 77
E-Mail: vaskzh@bluewin.ch
Internet: www.vask.ch/zuerich

Pro Mente Sana
Zentralsekretariat, Hardturmstr. 261,
Postfach, 8031 Zürich
Tel. 01/361 82 72, Fax 01/362 82 16
E-Mail:
kontakt@promentesana.ch
Kostenlose telefonische Beratung bei rechtlichen und psychosozialen Fragen rund um psychische Krankheit und Gesundheit: 0848 800 858 (Ferntarif)
Mo 9–12, Di 9–12, Do 9–12, 14–17 Uhr
Spendenkonto: 80-19178-4