

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Zeitschrift:</b> | Curaviva : Fachzeitschrift   |
| <b>Herausgeber:</b> | Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz   |
| <b>Band:</b>        | 74 (2003)  |
| <b>Heft:</b>        | 9  |
| <b>Artikel:</b>     | Projekt Analyse Hauswirtschaft im Alters- und Pflegeheim Grosshöchstetten : Übergänge gestalten - Optimierungsprozesse einleiten |
| <b>Autor:</b>       | Pericin, Irina / Blaser, Magdalena / Schär, Eva  |
| <b>DOI:</b>         | <a href="https://doi.org/10.5169/seals-804782">https://doi.org/10.5169/seals-804782</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:** 09.02.2026

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

Projekt Analyse Hauswirtschaft im Alters- und Pflegeheim Grosshöchstetten

# Übergänge gestalten – Optimierungsprozesse einleiten



Wie werden Grundlagen für einen Übergang von einer charismatischen Führungskultur zu einer personenunabhängigeren Organisationsstruktur geschaffen und Abläufe in der Hauswirtschaft den sich laufend verändernden Bedürfnissen angepasst? Die Trägerschaft des Alters- und Pflegeheims in Grosshöchstetten beauftragte ein Beratungsteam der Abteilung Facility Management der Hochschule Wädenswil mit der Fragestellung und bilanziert heute das Ergebnis.

Das Alters- und Pflegeheim Grosshöchstetten bietet 70 älteren Menschen ein Zuhause. Das Haus wurde seit der Eröffnung vor 25 Jahren bis im September 2002 von einem Heimleiterehepaar geführt. Die Organisationsstruktur unter der alten Leitung war sehr flach: alle Mitarbeitenden waren ihr direkt unterstellt. Im Hinblick auf einen Leitungswechsel schuf man im Jahr 2000 zwei Leitungsstellen: Leitung Pflegedienst und Leitung Küche. Die Aufgaben und Kompetenzen der Mitarbeitenden in der Hauswirtschaft sind nicht klar und die Prozesse nicht dokumentiert.

Das Institut für Facility Management und Oekotrophologie hat im Oktober 2002 von der Trägerschaft des Heimes, dem Verein Pro Senectute Amt Konolfingen, den Auftrag erhalten, eine Analyse des hauswirtschaftlichen Bereiches vorzunehmen und Lösungsvorschläge für die zukünftige Organisationsstruktur zu erarbeiten.

Folgende Ziele sollten damit erreicht werden:

- Aufnahme der IST-Situation
- Definition von Optimierungspotential

nsdesign

aner Voll eschafft es sich mit ei

ne anfangsstellung schafft es

erfordert eine

ausgangszeitung

abgängt die verantwo

und kann die Arbe

erfolgreich und

vereinigt ist off

erreichbar ist

Projektarbeit

Analyse Hauswir

schaft (v.l.n.r.:

Magdalena

Blaser, Irina

Pericin, Heinz

Koch, Eva Schär).

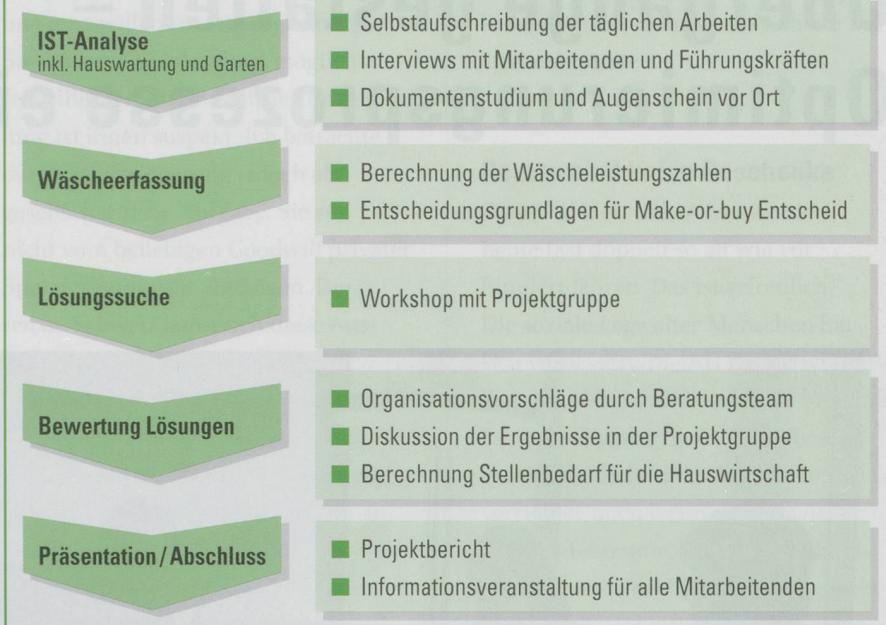
- Vorschläge für die Organisation der Hauswirtschaft erarbeiten
- Aufzeichnung einer klaren Organisationsstruktur
- Erfassung der Wäscheleistungszahlen zur Bestimmung der zukünftigen Bewirtschaftung.

### Vorgehen

Es war schnell klar, dass für eine erfolgreiche Projektbearbeitung die Mitarbeitenden der Basis einbezogen werden mussten. Es wurde neben einer Kerngruppe für die Projektsteuerung eine Projektgruppe gebildet. So waren neben den Leitungsstellen je eine Mitarbeiterin des Service im Speisesaal, der Wäscherei, des Reinigungsdienstes sowie der Gärtner und der Hauswart Mitglieder der Projektgruppe.

Der Projektverlauf mit den einzelnen Aktivitäten und deren Terminierung wurde im November 2002 in der Kerngruppe vereinbart. Die Projektbearbeitung durch das Beratungsteam erfolgte hauptsächlich in der Zeit von Januar bis März 2003.

### Der Projektablauf



### Ergebnisse

Das wohl wichtigste Ergebnis für den Betrieb ist der Entscheid der Trägerschaft für eine neue, klare Organisationsstruktur: Die Heimleitung wird von einem 3er Kader (Leitung Pflegedienst und Beschäftigung, Leitung

Verpflegung und Leitung Hauswirtschaft) unterstützt. Somit verfügt jeder Kernprozess über eine verantwortliche Person. Für die Stelle der Leitung Hauswirtschaft wird eine qualifizierte Fachperson gesucht. Die anstehenden Optimierungsmassnahmen und das Erarbeiten von Konzepten für die einzelnen Leistungsbereiche können als Motivationsfaktoren für die zukünftige Stelleninhaberin/den Stelleninhaber wirken.

Durch den Einbezug der Basismitarbeitenden wurde die Akzeptanz des Vorhabens im Betrieb gestärkt und die Mitarbeitenden freuen sich auf die klaren Strukturen und eine verantwortliche Fachperson in den Bereichen Reinigung und Textilmanagement. Damit sind die Weichen für eine erfolgreiche Weiterführung der Reorganisation gestellt.

### Die Projektorganisation

#### PROJEKTGRUPPE

- Heimleiter
- Präsidentin Trägerschaft
- Küchenchef
- Abteilungsleiterin Pflegedienst
- Mitarbeiterin Service Speisesaal
- Mitarbeiterin Wäscherei
- Mitarbeiterin Reinigung
- Mitarbeiter Gärtnerei
- Hauswart

#### KERNGRUPPE

- Heimleiter
- Präsidentin
- Pro Senectute

**BERATUNGSTEAM Projektleitung:** Irina Pericin

Fachvertretung: Magdalena Blaser, Sachbearbeitung: Monika Zeilinger



## INTERVIEW mit Heimleitung und Präsidentin Trägerschaft

■ Institut für Facility Management und Oekotrophologie: *Warum haben Sie eine Analyse der Hauswirtschaft mit der Hilfe von externen Beratern durchführen?*

Eva Schär: Im Alltag zeigte sich, dass die Hauswirtschaft zentrale Dienstleistungen erbringt und somit Nahtstellen zu den anderen Bereichen bestehen. Obwohl die Mitarbeitenden sehr motiviert waren und noch immer sind, habe ich als Präsidentin des Vorstandes im Heim wahrgenommen, dass die Abstimmung der Nahtstellen nicht optimal ist. Den Wechsel der Heimleitung haben wir als sinnvollen Zeitpunkt erachtet, um die Hauswirtschaft zu analysieren und zu optimieren. Wir haben uns für eine externe Beratung entschieden, weil wir den neuen Heimleiter von dieser zusätzlichen Aufgabe entlasten wollten. Für die Hauswirtschaft war zudem keine verantwortliche Fachperson vor Ort.

Heinz Koch: Für mich als neuen Heimleiter war es natürlich nur positiv, dass die Analyse von der Trägerschaft initiiert wurde. Es ist entlastend, dass neutrale Personen den Prozess begleiten.

tet haben und unbelastet an die Problemstellung herangetragen.

■ IFM: *Womit haben Sie die Trägerschaft, den Vorstand von Pro Senectute, zur Auftragerteilung überzeugt?*

H. K.: Aus meiner Sicht musste keine allzu grosse Überzeugungsarbeit gegenüber der Trägerschaft geleistet werden, da der primäre Input von der Vorstandspräsidentin kam.

E. S.: Dank der klaren Offerte, den bestehenden Missständen (z.B. fehlendes Hygienekonzept) und den seriösen Vorabklärungen konnte ich den Vorstand trotz kritischer Stimmen bald überzeugen.

■ IFM: *Wie haben die Mitarbeitenden im Heim auf die externen Beraterinnen reagiert?*

H. K.: Eigentlich sehr gut. Die Mitarbeitenden waren immer wieder über die Fachkompetenz und die vorgelegten Ergebnisse der beiden Beraterinnen angenehm überrascht. Sie schätzten das einfühlsame Verhalten des Beraterinnenteams.

E. S.: Die Mitarbeitenden habe ich vorerst sehr kritisch erlebt; die Widerstände konnten jedoch in kürzester Zeit abgebaut werden. Es wurde auch sehr positiv aufgenommen, dass sich

Alters- und Pflegeheim Grosshöchstetten: Das Heim beherbergt 70 Bewohnerinnen und Bewohner bei 39,5 Stellen insgesamt. Der Stellenanteil der Hauswirtschaft beträgt 13,45 Stellen. Zur Hauswirtschaft gehören folgende Bereiche: Küche, Speisesaal, Reinigung, Wäscherei, Hauswartung, Garten, Beschäftigung.

die Präsidentin der Trägerschaft und der Heimleiter mit der Hauswirtschaft auseinander setzten.

■ IFM: *Was waren die schwierigen Momente im Projektverlauf?*

E. S.: Mit Schwachpunkten konfrontiert zu werden, zu spüren, dass auch ich Vorstellungen korrigieren musste und dass es kein Rezept für die Lösung der Probleme gibt. Man kann die Arbeit auch nicht delegieren; während und nach Abschluss der Analyse ist viel Eigenarbeit gefragt. Ich musste erkennen, dass nicht sofort alle Veränderungen umgesetzt werden konnten, sondern ein langer Prozess nötig ist. H. K.: Zu Beginn der Analyse war ich erst seit wenigen Monaten als neuer Heimleiter im Amt. Ich befand mich persönlich immer noch in der Einarbeitsphase. So konnte ich phasenweise der Analyse nicht immer die gewünschte Aufmerksamkeit schenken.

■ IFM: *Was waren/sind für Sie die wichtigsten Ergebnisse aus dem Projekt?*

E. S.: Die Hauswirtschaft hat gute, motivierte Mitarbeitende, die aber in der Vergangenheit nicht angeleitet wurden. Wir haben erkannt, dass ein Betrieb dieser Grösse eine professionelle Leitung für die Hauswirtschaft braucht, die Verantwortung für die Prozesse, die Personalführung, den Einkauf, die Atmosphäre wahrnimmt und die Nahtstellen zu den anderen Bereichen des Hauses sichert. Mit dieser Analyse wurde dem Bereich



Fachhochschule  
für Soziale Arbeit  
beider Basel

**basis**  
Basler Institut für Sozialforschung  
und Sozialplanung

## Offene Module des Nachdiplomkurses «Systemische Arbeit im Heim»:

### Arbeit mit Familien aus anderen Kulturen

Soziocentrische und individualistische Konzepte –  
interkulturelle Handlungskompetenzen

**Daten** 3. und 4. November 2003

### Die unsichtbaren Kräfte im System – neue Familienformen

Von Eineltern- bis Patchworkfamilien –  
Bindungskräfte und Loyalitäten

**Daten** 9. und 10. Dezember 2003

### Systemischer Umgang mit Gewalt und Sucht

Entstehungen und Auswirkungen – Früherkennung –  
Umgang – Interventionen

**Daten** 12. – 14. Januar 2004

**Kursleitung** Daniel Meier, infocus, dipl. Sozialpädagoge,  
systemische Beratungen  
Jens Winkler, infocus, dipl. Heilpädagoge,  
systemische Beratungen  
und weitere Dozierende

Weitere Informationen unter:

[www.fhsbb.ch](http://www.fhsbb.ch) oder Fachhochschule für  
Soziale Arbeit beider Basel, *basis*,  
Tiersteinerallee 57, 4053 Basel  
Tel. 061 337 27 24, Fax. 061 337 27 95, [basis@fhsbb.ch](mailto:basis@fhsbb.ch)



Staatlich anerkanntes Hilfswerk

**Ersetzen Sie Ihre Pflegebetten, Pflegematerial, Rollstühle, Gehhilfen, med. Einrichtungen wie Ultraschallgeräte, Röntgenapparate usw.?**

Seit mehr als siebzehn Jahren vermitteln wir noch brauchbare medizinische Einrichtungen und Pflegematerial für bedürftige Menschen in Dritt Welt- und Schwellenländern. Wenn Sie diese karitative Tätigkeit unterstützen möchten, dann rufen Sie uns bitte an.

**Wir holen alle funktionstüchtigen Güter GRATIS bei Ihnen ab.**

**HIOB International**

Recycling Medizin, Sonnenfeldstrasse 16, 3613 Steffisburg

Briefpost: Postfach 288, 3605 Thun  
Tel. 033 437 63 30 / Fax 033 437 63 20

[www.hiob.ch](http://www.hiob.ch)

## SEMINAR für Pflegedokumentation

erfüllt die Anforderungen der Arbeitsgruppe Pflege  
Kompatibel zu Instrumenten wie BESA, RAI, QAP, Quali-Pro  
Professionell – mit integriertem Qualitätsmanagement  
seit 1999 in über 100 Heimen erfolgreich im Einsatz  
enthält heute schon die Standards von morgen

**Daten 2003** 06.06. Hotel Jardin, Militärstrasse 38, 3014 Bern  
12.12. Alterszentrum, Fröhlichstr. 14, 5200 Brugg

**Zeit:** jeweils von 14 bis ca. 17 Uhr

**Zielgruppe:** Führungs-, Bildungs- u. Qualitäts- Verantwortliche  
sowie Fachpersonal Pflege und Betreuung  
in der stationären Langzeit- und Betagtenpflege

**Ziele:**  
Sie kennen die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsträger an Pflege und Dokumentation  
Sie wissen um die gesetzlichen Anforderungen an die Dokumentation der Pflege und deren Leistungen  
Sie kennen die Bedeutung und deren Auswirkungen einer professionellen Pflegedokumentation  
Sie lernen IQP-Pflegedok 2000 kennen, das modular, gezielt Qualitätsarbeit und Leistungsnachweis unterstützt, vernetzt und die unterschiedlichsten Forderungen der verschiedenen Anspruchsträger erfüllt

**Kosten:** CHF 150.– je TeilnehmerIn inkl. Pausengetränke  
Teilnehmerzahl beschränkt,  
Seminarbestätigung und Testathefteintrag vor Ort

**Anmeldung:** IHR Institut Human Resources

A. U. Hug & Partner  
CH 6002 Luzern / Postfach 3201 / Tel 041 282 08 55  
Email: [auhug@ihr.ch](mailto:auhug@ihr.ch) / Fax 041 282 08 56 / [www.ihr.ch](http://www.ihr.ch)



## CURAVIVA hsl

HÖHERE FACHSCHULE FÜR SOZIALPÄDAGOGIK LUZERN

### Lehren und Lernen im Sozialbereich

Didaktische Grundlagen von Aus- und Weiterbildung  
SVEB-Doppelmodul 1 des Eidg. Fachausweises «AusbilderIn»  
Modul 1 des Nachdiplomstudiums  
«AusbilderIn im Sozialbereich»

16 Kurstage, Oktober 2003 bis März 2004

Information/Konzeptheft: CURAVIVA hsl,  
Tel. 041 419 01 72, [wb.sozialpaedagogik@curaviva.ch](mailto:wb.sozialpaedagogik@curaviva.ch),  
[www.hsl-luzern.ch](http://www.hsl-luzern.ch), «Weiterbildung»

▲ Pflege-Organisation ▲ Konflikt-Management  
▲ Supervision ▲ Qualitäts-Management

Lösungen – effizient und professionell

# www.keller-beratung.ch

Tel. 056 470 10 20 Email: [keller@keller-beratung.ch](mailto:keller@keller-beratung.ch) Mellingerstr. 12 5443 Niederrohrdorf

▲ KELLER  
UNTERNEHMENS  
BERATUNG

Hauswirtschaft Wertschätzung entgegengebracht, ein Bereich, der sonst oft im Schatten des Pflegedienstes steht.

H. K.: Die grosse Wichtigkeit von einem klaren Informationsfluss ist, wer braucht wo welche Infos und wer nicht. Zudem ist es wichtig die Schnittstellenarbeit auf der sachlichen wie auf der persönlichen Ebene anzugehen. Ein weiteres wichtiges Ergebnis ist die klare Organisationsstruktur und die neu geschaffene Leitungsstelle für den Bereich Hauswirtschaft.

■ **IFM: Haben sich Aufwand und Ertrag für Sie gelohnt? Wieso?**

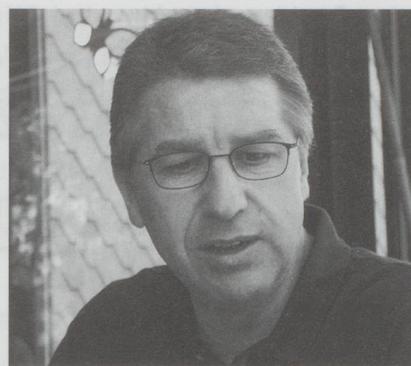
H. K.: Ja bestimmt. Nun haben wir eine schriftlich dokumentierte Stärken-Schwächen Analyse des Bereiches Hauswirtschaft und somit ein gutes Führungsinstrument. Ein integrierter Bestandteil der Analyse war auch ein Anforderungsprofil der Hauswirtschaftlichen Betriebsleitung – so konnten wir gezielt die Stelle inserieren. Auf Mitarbeiterebene wissen nun alle, was auf sie zukommt: Wo gibt es mögliche Veränderungen? Der Text enthält aber auch die Aufforderung, weiter gemeinsam die Arbeit mitzustalten und sie auszuführen.

Die Aufgabe der Hauswirtschaftlichen Betriebsleiterin ist klar umschrieben – auch sie weiß, was auf sie zukommt und hat erst noch ein stattliches Handbuch zur Verfügung.

E. S.: Mit Abschluss der Analyse ist der Prozess noch lange nicht abgeschlossen und somit muss man die Langzeitwirkung anschauen. Positiv ist, dass jetzt alle Mitarbeitenden, die Heimleitung, Trägerschaft und die neue Leitung Hauswirtschaft die selbe Ausgangslage haben und vom Gleichen reden.

■ **IFM: Was empfehlen Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen in ähnlichen Situationen? Worauf muss man beim Beizug eines externen Beraters achten?**

H. K.: Beim Beizug einer externen Beratung sollte man sich auf die Fach-



Heinz Koch, Heimleiter  
Alters- und Pflegeheim  
Grosshöchstetten



Eva Schär, Präsidentin  
Trägerschaft,  
Pro Senectute Amt  
Konolfingen

kompetenz wie auch auf «ein menschliches Auftreten» achten.

E. S.: Wichtig ist mir die Feldkompetenz des Beratungsunternehmens: Sind sie schon in diesem Bereich tätig gewesen? Beim ersten unverbindlichen Gespräch muss überprüft werden, ob die Chemie zwischen Auftraggeber und -nehmer stimmt. Der ganze Betrieb und auch Bereiche, die nicht analysiert werden, müssen für

Auskünfte bereit sein, denn es sind letztendlich alle betroffen. Weiter empfehle ich, die Hauswirtschaft als Ganzes und nicht nur Teilbereiche analysieren zu lassen und nicht nur Kaderpersonen, sondern auch die Mitarbeitenden bis zur untersten Stufe einzubeziehen.

Text: Irina Pericin, Magdalena Blaser  
Bild: Marcus Pericin

Das **Institut für Facility Management und Oekotrophologie** ist eine Dienstleistungseinheit der Abteilung Facility Management an der Hochschule Wädenswil (Zürcher Fachhochschule).

Dozierende, Beraterinnen und Assistierende beraten in interdisziplinären Teams Unternehmen in Fragen der Organisation und Führung aller Facility Management Bereiche. Dazu gehören z.B.:

- die Konzeption, Realisation und Einführung von Facility Management Betriebsorganisationen
- Marktstudien und Businessplan-Entwicklungen
- Erhebung, Analyse und Gestaltung von betrieblichen Leistungen und Prozessen
- Professionelle Unterstützung bei Make-or-buy-Entscheidungen (Leistungserfassung und -bewertung, Outsourcing, Insourcing, etc.)
- Analyse, Organisation und Reorganisation von Arbeitsabläufen, Betriebs- und Einrichtungskonzepten, Gestaltung von Führungsinstrumenten, etc.

Das Institut für Facility Management und Oekotrophologie akquiriert und koordiniert auch die Projekt- und Diplomarbeiten sowie Unterrichtsprojekte die durch Studierende des Studienganges Betriebsökonomie FH in Facility Management bearbeitet werden.

Kontakt: Markus Hubbuch, Leiter Institut für Facility Management und Oekotrophologie, Grüental, Postfach 335, 8820 Wädenswil, Tel D 01 789 98 32, E-Mail institutfm@hsw.ch, Homepage: [www.hsw.ch](http://www.hsw.ch)