

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 76 (2005)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Heimleiterin Monika Lustenberger hält das "Mann-Frau-Denken" für überholt : "Was zählt, sind Sozial- und Fachkompetenz"  
**Autor:** Steiner, Barbara  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-805215>

### **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:** 13.01.2026

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



Heimleiterin Monika Lustenberger hält das «Mann-Frau-Denken» für überholt

## «Was zählt, sind Sozial- und Fachkompetenz»

■ Barbara Steiner

**Das Zuger Alterszentrum Herti ist bereits das zweite Heim, das die 33-jährige Monika Lustenberger leitet. Auf die «junge Frau» werde sie im Berufsalltag kaum je reduziert, sagt sie. Wolle sich eine Führungskraft Akzeptanz verschaffen, müsse sie Sachverstand beweisen – egal, ob Mann oder Frau.**

Der bevorstehende Zahnarzttermin beschäftigt die 96-jährige Maria Zwahlen. Seit 15 Jahren lebt sie im Alterszentrum Herti (siehe Kasten) in Zug. Ihrer Schwindelanfälle wegen möchte sie nicht mehr alleine ins Stadtzentrum fahren. Ob es allenfalls möglich wäre, eine Begleitung zu organisieren, fragt sie Monika Lustenberger, als diese im Lesezimmer eine kurze Morgenvisite abstattet. Die Heimleiterin verspricht, sich um das Anliegen zu kümmern.

Es freue sie, dass sich die Bewohnerinnen und Bewohner auch mit solchen praktischen Anliegen an sie wenden: «Das zeigt mir, dass ich nicht einfach als Verwalterin wahrgenommen werde», sagt Lustenberger. «Es ist mir wichtig, den persönlichen Kundenkontakt zu pflegen.» Mittags ist sie denn auch regelmässig im Speisesaal anzutreffen, am Montag spricht sie – auf ausdrücklichen Wunsch der Heimgemeinschaft – ein Gebet. Auf die wöchentliche Sprechstunde der Heimleiterin müssen die Bewoh-

Monika Lustenberger: «Es ist mir wichtig, den persönlichen Kundenkontakt zu pflegen.»

Foto:  
Markus Thalmann

nerinnen und Bewohner nicht warten, wenn sie irgendwo der Schuh drückt: «Will eine Mitarbeiterin oder ein Bewohner etwas mit mir besprechen, hat das immer oberste Priorität und findet Platz im Tagesprogramm.» Heute, dreieinhalb Jahre nach ihrem

Start im Heim, sei die Phase des Kennenlernens abgeschlossen. «Ich bin für die Bewohnerinnen und Bewohner ein vertrauter Mensch, und sie wissen, dass für sie gesorgt ist, auch wenn ich nicht rund um die Uhr hier im Heim präsent bin.»



Dieses Vertrauen musste sich Lustenberger erwerben. Anfänglich stiessen sich Bewohnerinnen und Bewohner daran, dass sie nicht in die Heimleiterwohnung einzog. Diese wurde im Jahr 2003 für eine Wohngruppe für Menschen mit einer leichten bis mittelschweren Demenz umgebaut.

### Tief greifende Veränderungen

Ihr Start im Alterszentrum im April 2002 fiel in eine Zeit grosser Trauer. Der plötzliche Tod des langjährigen Heimleiters habe allen Beteiligten einiges abverlangt, sagt Lustenberger rückblickend. Die Strukturen des

Heimes seien grundsätzlich überarbeitet und einschneidende Veränderungen eingeleitet worden.

Liefen früher alle Fäden beim Heimleiterhepaar zusammen, stehen heute Kadermitarbeitende den verschiedenen Bereichen vor. Neu wurde die Stelle einer hauswirtschaftlichen Betriebsleiterin geschaffen. «Es hat sich Wesentliches sehr rasch verändert, und niemand war darauf vorbereitet», so Lustenberger. Dass der Stiftungsrat der Stiftung Zugerische Alterssiedlungen damals sie als erst 30-jährige Frau mit der Reorganisation betraut habe, sei mit einem grossen Vorteil verbunden gewesen: «Es war plötzlich alles derart anders und neu, dass Vergleiche mit früher fast nicht mehr möglich waren.»

Grundsätzlich seien die Ideen mit viel Wohlwollen aufgenommen und engagiert umgesetzt worden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzten das selbstständige Arbeiten und die Eigenverantwortung. Praktisch alle bevorzugten diesen Führungsstil und seien motiviert. Für die anderen seien Lösungen gefunden worden. Den Bewohnerinnen und Bewohnern stehe heute unter anderem ein grösseres Angebot an Aktivitäten offen.

Neu eingeführt wurden auch ein Frühstücks- und mittags ein Salatbuffet, am Mittag stehen zwei Menüs zur Auswahl, am Abend erfüllt die Küche Wünsche aus einer kleinen Speisekarte. Um sicherzustellen, dass die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner tatsächlich abgedeckt werden, ist ein Bewohnerrat ins Leben gerufen worden. Er zählt acht bis zehn Mitglie-

der, trifft sich alle fünf Wochen und bespricht Anliegen aus dem Alltag. Auch Tarifanpassungen wurden nötig, doch seien diese nicht in erster Linie auf die Reorganisation samt Stellenaufstockung, sondern auf die vermehrte Pflegebedürftigkeit der Pensionärinnen und Pensionäre zurückzuführen. «Unser Preis-Leistungs-Verhältnis ist nach wie vor sehr gut.» Dies gehe auch aus den Auswertungen der Befragungen im Rahmen des Qualitätsmanagements hervor, erläutert Lustenberger.

### Zeit reif für etwas Grösseres

In den letzten drei Jahren hat die Heimleiterin ihren Leistungsausweis erbracht und sich damit die Akzeptanz von Bewohnerschaft und Angehörigen, Personal und Trägerschaft erworben. Auf die «junge Frau» werde sie im Berufsalltag kaum je reduziert. «Und wenn es doch einmal vorkommt, reagiere ich darauf humorvoll und charmant, lasse das Gegenüber dabei aber deutlich spüren, dass ich mich nicht darauf einlasse. Es ist wichtig, auch in solchen Situationen gelassen und trotzdem bestimmt zu reagieren.»

**«Will eine Mitarbeiterin oder ein Bewohner etwas mit mir besprechen, hat das immer oberste Priorität und findet Platz im Tagesprogramm.»**

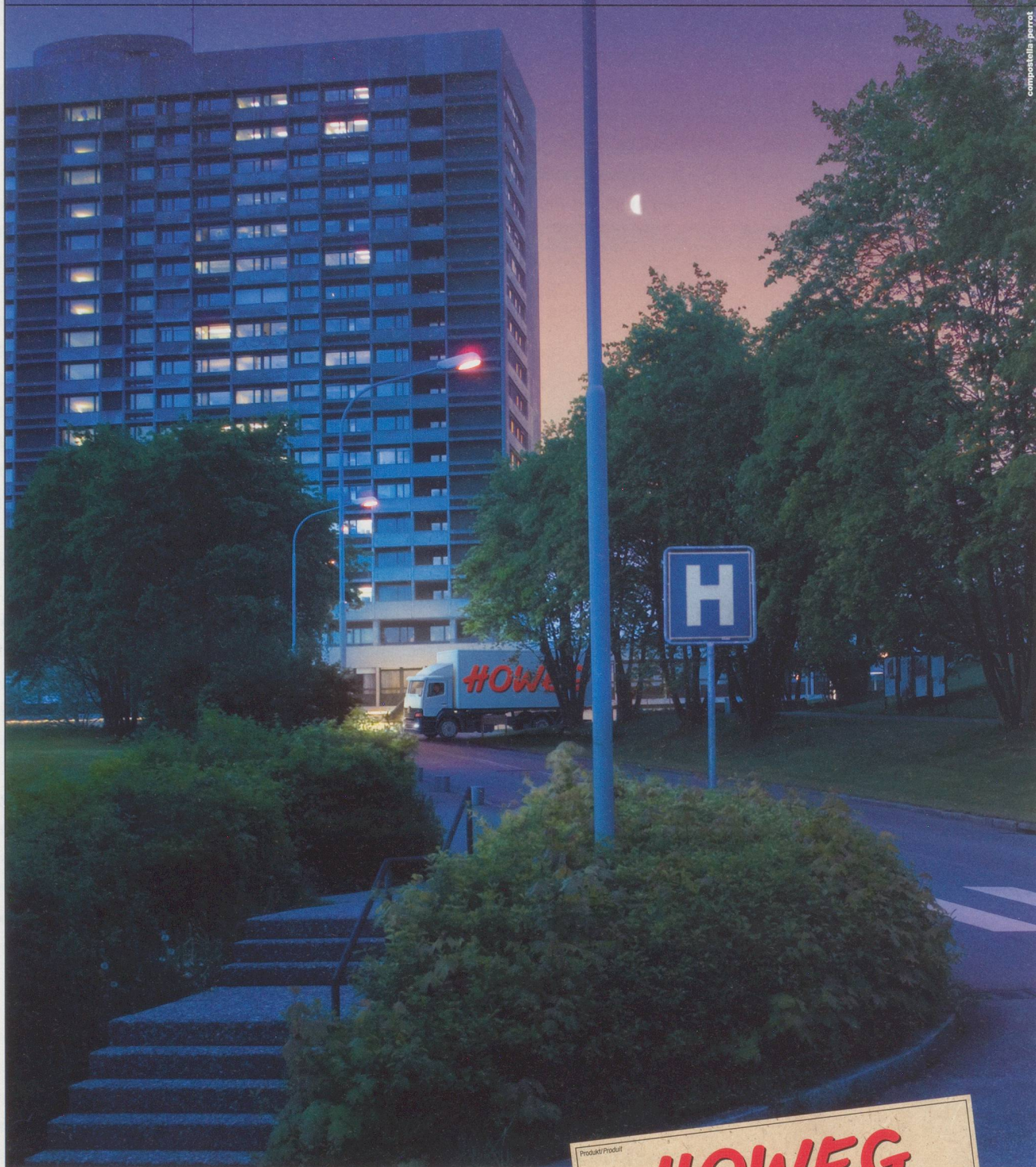
Dass ihr das Führen und Organisieren liegt und Freude macht, wurde Lustenberger, einer gebürtigen Luzernerin, bereits in ihrer ersten Anstellung nach der Lehre zur Hauspflegerin/Familienhelferin klar:

Zusammen mit einer Pflegefachfrau stand sie einer Abteilung im Wohn- und Pflegezentrum in Schüpfheim vor und absolvierte berufsbegleitend die Ausbildung zur Stationsleiterin.

«Nach fünf Jahren hatte ich den Eindruck, die Zeit sei reif für etwas Grösseres, und ich schaute mich nach



# Wer bringt die Konfitüre in die «Spitalküchen»?



compasella-perrot

Jeden Morgen liefern wir Konfitüre aus hochwertigen Zutaten dahin, wo besonders wert auf gesunde Ernährung gelegt wird. Grossküchen in der ganzen Schweiz verlassen sich darauf, dass wir auch über 6000 weitere Produkte einwandfrei liefern, so dass sie rechtzeitig mit den Frühstücksvorbereitungen beginnen können.



Anstelle von Fertig-Konfitüren liefern wir das ganze Jahr tiefgefrorene Früchte, so können Sie die Konfitüre auch selber machen.



Prodega AG • HOWEG • Reservatstrasse 1 • 8953 Dietikon  
Telefon 01 746 55 55 • Fax 01 746 55 56

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



einer neuen Herausforderung um.» Fündig wurde Lustenberger in Willisau, wo sie vor ihrem Wechsel nach Zug als Heimleiterin wirkte. In dieser Zeit erwarb sie sich das Heimleiterinnendiplom samt eidgenössischem Abschluss. Gegenwärtig steckt Lustenberger mitten in einer Qualitätsmanagement-Ausbildung. Mittel- und längerfristig möchte sie ihre Kenntnisse in den Bereichen Betriebswirtschaft und Coaching vertiefen: «Dem Umgang mit den Finanzen kommt eine immer grössere Bedeutung zu. Und beim Führen von Menschen reifen im Laufe der Zeit Erkenntnisse, die einem in jüngeren Jahren einfach noch verborgen bleiben.»

### Geschlecht spielt Nebenrolle

In ihren Weiterbildungen lernt Lustenberger nicht nur laufend Neues hinzu – sie trifft dort auch immer wieder Berufskolleginnen und -kollegen, mit denen sie Erfahrungen austauschen kann. Sicher seien Frauen in Führungspositionen in Heimen nach wie vor in der Minderheit – «das Verhältnis ist aber schon viel ausgewogener als noch vor ein paar Jahren, und die Frauen holen nach wie vor gewaltig auf», sagt die Heimleiterin. Eigentlich sei ihr das «Mann-Frau-Denken» aber ohnehin fremd. «Was zählt, ist doch einfach die Person mit ihren charakterlichen Eigenschaften und ihrer Sozial- und Fachkompetenz.»

Sie kenne Heimleiter, die ihren Beruf ihrer Ansicht nach super ausüben und Heimleiterinnen, deren Auffassungen sie nicht nachvollziehen könne. Mit dem Geschlecht habe dies weit weniger zu tun als mit Sachverstand und Professionalität. Das heisse nicht, dass Frauen Aufgaben oft anders anpacken als Männer – eine Wertung beinhalte dieses «anders» für sie aber nicht. Konkrete Themen diskutieren die Heimleiterinnen und Heimleiter

alle sechs bis acht Wochen an einer Konferenz.

Wertvolle Inputs liefern Lustenberger die Coaching-Sitzungen, die sie etwa zweimal jährlich besucht: «Mir ist es wichtig, mit einer aussenstehenden Fachperson mein Führungsverhalten zu reflektieren. Das verhilft mir zu neuen Betrachtungsweisen und unterstützt mich in der Persönlichkeitsentwicklung.» Seit Mai 2003 arbeitet Lustenberger im Vorstand der Sektion Zug von Curaviva (ZIGA) mit.

Unverzichtbar ist für sie der Gedankenaustausch im privaten Freundeskreis. Erholung findet sie vor allem in der Natur, sei es beim Biken und Rennvelofahren oder beim Langlaufen. Ausserdem ist die in einer Partnerschaft lebende Heimleiterin Mitglied eines Jodelclubs. «Singen ist die beste Erholung und entspannt enorm.» Als sie ihre Stelle in Zug angetreten habe, habe sie sich zum Ziel gesetzt, eine «Work-Life-Balance» anzustreben und ihre Arbeitszeit so festzulegen, dass ihr ausreichend Zeit und Energie

für ihr Privatleben bleibe. Ein durchschnittlicher Arbeitstag mit Mitarbeiter- und Bewohnergesprächen, Sitzungen, Telefonaten und Schreibtischarbeiten dauert 9 bis 10 Stunden, findet

ein Anlass statt, können es 13 werden.

Die Abendeinsätze werden nach Möglichkeit kompensiert.

«Es bringt niemanden etwas, wenn ich immer sehr lange hier bin,

dafür während der

Präsenzzeit aber nicht mehr die volle Leistung bringen kann.» Lustenberger sieht sich als Vorbild auch in dieser Hinsicht.

Sie schliesst nicht aus, dass einmal auch ein Kind im «Arbeit-Lebens-Gleichgewicht» seinen Platz finden wird. «Auf der Basis, die wir hier im Alterszentrum nun aufgebaut haben, liesse sich die Mutterschaft durchaus mit meiner Aufgabe vereinbaren.»

Dass ihr der Stiftungsrat signalisiert habe, dass auch er einer solchen Kombination gegenüber positiv eingestellt sei, erachte sie als Privileg, das sie zu schätzen wisse:

«Es gibt sie doch, die neuzeitlichen Arbeitgeber.» ■

**«Was zählt, ist doch einfach die Person mit ihren charakterlichen Eigenschaften und ihrer Sozial- und Fachkompetenz.»**

### Das Alterszentrum Herti

Trägerin des 1984 eröffneten Alterszentrums Herti ist die Stiftung Zugerische Alterssiedlungen, zu welcher ebenfalls das Altersheim Waldheim und das Betagtenzentrum Neustadt gehören. Das Zentrum mit angrenzenden Alterswohnungen liegt mitten in einem belebten Einkaufs- und Wohnquartier mit Anbindung an den öffentlichen Verkehr.

Es verfügt über 81 Einzelzimmer; 68 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilen sich 48,1 Vollzeitstellen. Die Cafeteria betreuen über 50 freiwillige Mitarbeiterinnen. Das jährliche Budget beläuft sich auf rund 5 Millionen Franken.

Weitere Informationen:

[www.altersheimezug.ch](http://www.altersheimezug.ch) (Rubrik Herti)