

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 77 (2006)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Wertschöpfung durch Wertschätzung : das Kulturleitbild des Alters- und Pflegeheims Ergolz : "Die Kultur auf Führungsstufe hat sich spürbar verbessert"  
**Autor:** Hansen, Robert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-803991>

### **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:** 02.04.2026

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

Wertschöpfung durch Wertschätzung: Das Kulturleitbild des Alters- und Pflegeheims Ergolz

## «Die Kultur auf Führungsstufe hat sich spürbar verbessert»

■ Robert Hansen

**Im «Ergolz» in Ormalingen (BL) wurde versucht, die Unternehmenskultur in Worte zu fassen. Das Kulturleitbild soll den Mitarbeitenden Denkanstösse zur eigenen Rolle und zum persönlichen Einfluss auf das Arbeitsklima im Alters- und Pflegeheim vermitteln.**

«Wie nehmen wir unsere Führungsaufgaben wahr?» Stephan Zbinden, Leiter des Alters- und Pflegeheims Ergolz in Ormalingen wollte auf diese Frage eine Antwort und wählte einen unkonventionellen Weg: «Wir hatten die Kultur in unserem Leitbild nirgends beschrieben. Wir meinten zuerst, mit dem Heim- und Pflegeleitbild sei das Thema Leitbild genügend abgedeckt», sagt Zbinden. Während der Auseinandersetzung mit der Broschüre «Grundlagen für verantwortliches Handeln» Ende 2002 sei das Bedürfnis nach einer internen Weiterbildung entstanden. «Alle Mitarbeitenden haben die Möglichkeit erhalten, sich mit dem Thema Unternehmenskultur auseinanderzusetzen», erzählt Zbinden. Die Führungsbeauftragten widmeten sich im Januar 2004 der Organisationsentwicklung und den ethischen Prozessen, die neuen Leitungsstrukturen wurden im Juni 2004 in Kraft gesetzt. Dabei sei die Erkenntnis gewachsen, dass es neben den gängigen Führungsinstrumenten ein Hilfsmittel brauche, das helfe, sich in den eigenen Rollen zurechtzufinden. So sei im vergangenen Jahr unter

dem Motto «Wertschöpfung durch Wertschätzung» schliesslich das Kulturleitbild erarbeitet worden. «Zu Beginn des Entwicklungsprozesses haben wir uns von Fachpersonen Inputs geben lassen. Wir haben uns überzeugen lassen, dass sich dieser Weg lohnt», sagt Zbinden. Die Heimkommission bestärkte die Institution in ihrem Vorhaben.

### Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle

«Wir fanden nirgends Hinweise, wie unsere Rolle eigentlich definiert ist. Unser Leitgedanke war deshalb, die gültigen Werte wie Eigenverantwortung,

Transparenz, Achtung, Respekt und Offenheit zu beschreiben», erzählt Pflegedienstleiter Rainer Hoffmann. Die Arbeiten begannen auf Kader-ebene. «Sehr wichtig war dabei, die Mitarbeitenden in den Teams mit einzubeziehen», betont Hoffmann. «Nur durch diesen Praxisbezug ist gewährleistet, dass ein solches Leitbild auch gelebt wird und nicht nur irgendwo liegt und in Vergessenheit gerät.» Ziel des Kulturleitbildes ist es, für das Personal gültige Werte und Haltungen zu beschreiben, das Handeln in der eigenen Rolle zu vereinfachen und auch Mut zu machen, die Heimkultur selber aktiv mit zu prägen. Themenbereiche wie

Der Umgang mit den Pensionären ist geprägt von Respekt und lebenswürdigen Gesten.

Foto: roh



Eigenverantwortung, Transparenz, Respekt, Offenheit, Führung und Förderung werden im Kulturleitbild definiert.

Wie gelang die Umsetzung dieses Kulturleitbildes im Heimalltag? «Uns war von Anfang an klar, dass wir das Leitbild nicht einfach mit der Lohnabrechnung verschicken wollen. Die Führungsbeauftragten haben das Leitbild jeder Mitarbeiterin persönlich übergeben. An den Teamsitzungen wurde es besprochen», erzählt Franziska von Arx, Teamleiterin Nacht. In diesen Diskussionen seien auch Fragen aufgetaucht, warum es neben dem Pflegeleitbild überhaupt ein Kulturleitbild brauche, und die Umsetzung in der Praxis wurde hinterfragt. Zudem wurde die Meinung vertreten, die einzelnen Mitarbeitenden hätten keinen direkten Einfluss auf die Kultur. «Jedem wurde aber sehr schnell bewusst, dass das Gegenteil der Fall ist. Eine Kultur ist nur dann da, wenn ich sie auch spüre», sagt Franziska von Arx.

### Drei Werkzeuge

«Für mich ist die Förderung der Mitarbeitenden im Rollenverhalten ein erstes gutes Werkzeug», betont Franziska von Arx. Oftmals vermisste sie die gegenseitige Wertschätzung des Pflegepersonals vom Tag- und Nachtendienst. «Wer ist schuld, wenn Betten nass sind? Wer ist schuld, wenn Hilfsmittel nicht aufgefüllt sind? Wir haben gemeinsam versucht, in manchmal schwierigen Diskussionen herauszufinden, wer involviert ist und was die Personen brauchen, um ihre Rolle wahrnehmen zu können. Das spornt jeden einzelnen Mitarbeiter an, sich mit der eigenen Rolle auseinanderzusetzen. Die Sitzungen haben dadurch einen ganz anderen Stellenwert erhalten. Eigene Meinungen und Befindlichkeiten werden offen und sachlich kommuniziert. Wir profitieren in den monatlichen Sitzungen viel mehr voneinander als vorher.»

Weiter seien transparente Entscheidungen ein wichtiges Werkzeug für Führungsbeauftragte, das sich im Arbeitsalltag bewusst einsetzen lasse. Als beispielsweise der Übergaberapport Tag/Nacht in seiner Struktur verändert wurde, um ihn effizienter zu gestalten, sei dies anfangs etwas kritisch aufgenommen worden. Nach einer dreimonatigen Evaluationsphase wurden die Vor- und Nachteile im Januar 2006 diskutiert. «Die Veränderung wird heute von allen Mitarbeitenden mitgetragen», betont Franziska von Arx.

Als drittes Werkzeug der Kulturleitbild-Umsetzungshilfe bezeichnet von Arx die Fallbesprechungen im Kader. «Das ermöglicht uns einen Erfahrungsaustausch im geschützten Rahmen und gibt uns die Möglichkeit, unsere Sensoren für das eigene Rollenverhalten zu schärfen», so die Teamleiterin. Sie nennt als Beispiel das Thema «Rauchen am Arbeitsplatz». Oft würden Rauchpausen eingelegt. Zwar gab es Raucherregeln, aber diese gerieten in Vergessenheit. Diese einfach in Erinnerung zu rufen, war der Geschäftsleitung zu simpel. Die Belegschaft sollte in die Entscheidungsfindung eingebunden werden, das Personal bildete sich eine eigene Meinung dazu, wann und wo geraucht werden darf und wie sich das auf die Hygiene in der Institution auswirkt. Von allen Teams wurden schriftliche Rückmeldungen gefordert. Das führte zuerst zu heftigen Reaktionen – aber schliesslich zu einer neuen Lösung mit klaren Regeln, an der alle mitgewirkt hatten. «Im Verlauf der Diskussion wurde jeder Person bewusst, wie schnell man in Konflikt mit der eigenen Persönlichkeit kommen kann», sagt Franziska von Arx. Im Personal müsse das Vertrauen reifen, dass Führungsentscheide gemeinsam getroffen werden können. «Auch mit dem Kulturleitbild kann nicht alles richtig gemacht werden. Aber wir sind

gefordert, unsere von uns definierte Rolle auch zu leben. Die Auseinandersetzung mit solchen Themen wird uns noch weiterbringen.»

### Gute Erfahrungen

Seit September 2005 wird das Kulturleitbild im Alters- und Pflegeheim Ergolz umgesetzt. Im Januar 2006 fand eine erste Befragung der Mitarbeitenden statt, im März folgte die Auswertung als erste Standortbestimmung. Im Januar 2007 ist eine zweite Standortbestimmung geplant.

«Die Veränderung wird uns zeigen, ob sich die drei Werkzeuge im Alltag bewähren und ob wir uns auf dem richtigen Weg befinden», sagt Franziska von Arx.

Stephan Zbinden ist mit dem bisherigen Ergebnis zufrieden: «Wir haben einen langen, aber erfolgreich verlaufenen Organisationsentwicklungsprozess hinter uns. Die Kultur auf Führungsebene hat sich spürbar verbessert, und die Differenzierung zwischen Rolle und eigener Persönlichkeit hat nachhaltige Veränderungen gezeigt. Im Verlauf der vergangenen Monate haben wir die Wertschöpfung durch Wertschätzung selber erfahren. Wir wissen noch nicht, ob es uns gelingt, alle Mitarbeitenden in das gleiche Rollenverständnis einzubinden. Aber wir gehen den Weg der transparenten Führungskultur Schritt für Schritt weiter und räumen Stolpersteine aus dem Weg.» So könnten alle an einer von Verantwortung und Vertrauen geprägten Heimkultur teilhaben. «Das ist für uns ein lohnenswerter Weg. Ich möchte das Kulturleitbild heute nicht mehr missen.» ■

Das Alters- und Pflegeheim Ergolz in Ormalingen (BL) bietet 72 Einzelzimmer in 3 Wohnbereichen mit integrativer Wohnform. Die 1995 eröffnete Institution wird von 13 Gemeinden getragen. Der Personalbestand umfasst 90 Mitarbeitende (50 Vollstellen). Das Jahresbudget beläuft sich auf 6 Millionen Franken.