

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

**Artikel:** Umfrage : wie wirkt sich ein Leitbild auf die Kultur im Heim aus? : "Die verschiedenen Bereiche arbeiten enger zusammen"  
**Autor:** Zdenek, Madera / Näf, Monika / Pelikan, Lisa  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-803992>

### **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:** 07.02.2026

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

Umfrage: Wie wirkt sich ein Leitbild auf die Kultur im Heim aus?

## «Die verschiedenen Bereiche arbeiten enger zusammen»

### ■ **Zdenek Madera,** **«Am Schärme»**

«Wir haben mit der Erarbeitung des Leitbildes im Jahr 2000 begonnen und wollten damit acht Leitsätze für unsere Institution formulieren. 70 Prozent der Mitarbeitenden haben einen Fragebogen erhalten, auch der Stiftungsrat, öffentliche Stellen, zehn Bewohnende und Verwandte haben mitgemacht. Das führte zu intensiven Diskussionen und weckte auch das Interesse für die Institution. Die Themen sind bei den Mitarbeitenden und beim Stiftungsrat sehr gut angekommen, und praktisch alle haben den Bogen ausgefüllt. Viele der Vorschläge waren deckungsgleich. Ein spezialisiertes Werbebüro hat die Antworten ausgewertet. Dort wurden die acht Leitsätze formuliert und später den Beteiligten vorgelegt. Diese waren mit dem Resultat sehr zufrieden. Im Jahr 2002 haben wir beleuch-

tete Glastafeln mit den acht Sätzen an den Hauseingängen und im Garten auf dem Spazierweg installiert. Gleichzeitig haben wir uns über den Namen und das neue Logo Gedanken gemacht. Dabei hat sich auch gezeigt, dass niemand von einem Betagtenheim sprechen möchte, sondern von einer Residenz. Aus den 20 Logo-Entwürfen wurde gemeinsam einer ausgesucht.

Das neue Leitbild stösst beim Personal auf sehr gute Resonanz. Die Mitarbeitenden, aber auch die Bewohnenden sagen, das Thema sei voll getroffen worden. Die Bewohner spazieren im Park, lesen einzelne Sätze und diskutieren. Interessant war zu sehen, wie stolz die Bewohnenden auf den Namen «Senioren-Residenz» sind und diesen auch verteidigen, wenn jemand von einem Heim spricht.

tet. Alle neuen Mitarbeitenden absolvieren einen Einführungstag und müssen den Kurs «Bündnis der Zusammenarbeit» besuchen. Da geht es um die Kommunikation im Haus – was aber auch im privaten Umfeld gebraucht werden kann. Auch bei diesen Anlässen wird stets auf unser Leitbild hingewiesen. Das ist ein erfolgreiches Instrument in unser Residenz.» ■

### **Monika Näf,** **Betagtenheim Wartau**

«Wir erarbeiteten für jeden Bereich ein eigenes Leitbild: für die Pflege, die Küche, die Hauswirtschaft und für das Gesamthaus, zudem haben wir ein Aktivierungsleitbild.

Unsere Grundleitbilder erstellten wir vor drei Jahren, als wir den Neubau bezogen und ein völlig neues Pflegeleitbild einführten. Als Basis haben wir die bestehenden Leitbilder des früheren Heimleiters übernommen und verfeinert. Diese Arbeit leisteten wir ohne aussenstehende Experten, denn ein solches Leitbild muss intern auch umsetzbar sein.

Die Kultur des Heimes wurde durch das Leitbild positiv verändert. Die Ziele sind transparenter und klarer geworden. Die verschiedenen Bereiche arbeiten enger zusammen. Die Kommunikation ist offener geworden. Vor allem hat auch die Individualität der Heimbewohnenden heute Platz, das war früher eher



**Zdenek Madera** ist Direktor der Senioren-Residenz «Am Schärme» in Sarnen (OW). Dort leben rund 170 Bewohner. Rund 115 Mitarbeitende sind in der Pflege und 35 in der Hauswirtschaft tätig. Das Leitbild ist unter [www.schaerme.ch](http://www.schaerme.ch) im Bereich «Downloads» zu finden.

Die Leitbilder werden im «Schärme» gelebt. Wir hatten stets eine gute Stimmung. Auch heute wird in den Teamsitzungen immer wieder auf das Leitbild hingewiesen. An Weiterbildungen wird mit dem Leitbild und den damit verbundenen Strategien gearbei-




**Monika Näf**

ist Co-Pflegedienstleiterin im Betagtenheim Wartau in Azmoos (SG). In der Institution wohnen 38 Pensionäre. 34 Mitarbeitende sind im Heim tätig, derzeit absolvieren 4 Personen eine Berufslehre.

weniger der Fall. Auch die persönlichen Stärken der Mitarbeitenden kommen besser zum Tragen. Wir haben alle ein Ziel vor Augen. Davon profitieren auch die Bewohnenden. Das Leitbild prägt die ganze Atmosphäre im Haus.

Unser Leitbild wird sehr gut gelebt. Das Personal ist motiviert. Bedingung dazu ist, dass die Mitarbeitenden die Philosophie eines Hauses mittragen können. Unsere neuen Mitarbeitenden wissen durch das Leitbild, was auf sie zukommt, und wir können entsprechend Leute einstellen, die in das Team passen. Das gibt mehr Spielraum, die eigenen Ressourcen auszuleben.

Ich finde wichtig, dass eine Institution ein Leitbild erstellt, das umsetzbar ist, damit die Motivation nicht zum Erliegen kommt, sondern das Gegenteil bewirkt wird. Ein solches Leitbild muss auch von allen vorgelebt werden, von der Heimleitung über das Kader bis zu den Mitarbeitenden. Wir sind ein junges Team, wir haben die Zuständigkeiten für unsere Bereiche klar festgelegt, arbeiten aber auch interdisziplinär. Ich habe selten an einem Arbeitsplatz ein solch gutes Arbeitsklima erlebt. ■

**Lisa Pelikan,  
Domicil Ahornweg**

«Verändert das Leitbild die Kultur in einem Unternehmen? Um diese Frage beantworten zu können, ist es sinnvoll, die Definition der zwei Begriffe «Leitbild» und «Kultur», näher zu betrachten. Das Leitbild eines Unternehmens soll allgemein Handlungsgrundsätze für das Unternehmen und seine Mitarbeiter liefern. Inhaltlich sollte ein Leitbild so gestaltet sein, dass an ihm auf der einen Seite die strategische Planung ausgerichtet werden kann, andererseits dient es zur Schaffung von Normen und Werten des Unternehmens. Organisationskultur ist die Gesamtheit gemeinsam geteilter Grundannahmen, Werthaltungen und Normen. Sie wurden von den Menschen in der Organisation zur Bewältigung der Probleme entwickelt.

Sowohl beim Leitbild wie bei der Kultur geht es um Normen und Werte. Das Leitbild eines

Unternehmens entspricht meines Erachtens der Identität des Unternehmens. Die Identität, die uns das Gefühl oder das Wissen vermittelt, wer wir sind. Die Identität bestimmt den Zweck des Daseins und formt die Glaubenssätze und Werte. Und die Werte, die sind die treibenden Kräfte unseres Handelns, die die Organisationskultur ergeben. Organisationskulturen können sich positiv wie negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Die entwickelte Einstellung und die Fähigkeiten, sowie die Motivation und die Kreativität der Mitarbeiter, sind für den Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Somit kann man sagen, dass das Leitbild und die Kultur sich gegenseitig beeinflussen und verändern.

Ein Leitbild, das nach seiner Entstehung in der Schublade verschwindet, verliert seine Wirkung. Das Leitbild sollte ein Führungsinstrument sein, das für Entscheidungsfindung an Kadersitzungen oder auch an Fallbesprechungen beigezogen wird. So wird der Inhalt immer wieder thematisiert. Neue Mitarbeiter sollten das Leitbild schon bereits beim Vorstellungsgespräch erhalten, damit sie sich ein Bild des Unternehmens machen können. Für interessierte Kunden und Kundinnen dient das Leitbild als Visitenkarte. ■


**Lisa Pelikan**

ist Leiterin des Domicil Ahornweg in Bern. Domicil unterhält in Bern 14 Alterseinrichtungen, in denen 1200 Menschen leben, umorgt von 1000 Mitarbeitenden. Das Leitbild ist unter [www.domicilbern.ch](http://www.domicilbern.ch), «über uns» zu finden. Siehe auch Seite 16.