Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 80 (2009)

Heft: 2: Kulturen : bunt gemischtes Miteinander im Heim

Artikel: Heimleitungen "zwischen Hammer und Amboss" : "Es gibt nur eines: Kommunikation"

Autor: Wenger, Susanne / Bachmann, Bernadette / Forster, Markus

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-804859

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: 12.12.2025

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

Heimleitungen «zwischen Hammer und Amboss»

«Es gibt nur eines: Kommunikation»

Zwischen den Ansprüchen von Personal, Bewohnenden, Angehörigen und den wirtschaftlichen Überlegungen der Trägerschaft gilt es für Heimleitende, Kompromisse zu finden. Am Fachkongress Alter von Curaviva Schweiz zeigten die Schwyzer Heimleitenden Bernadette Bachmann und Markus Forster Spannungsfelder und Lösungswege auf.

Susanne Wenger

Heimleiterin, Heimleiter – ist das ein schöner Beruf?

Bernadette Bachmann: Mit Menschen zu arbeiten ist das Schönste, was es gibt. Heimleiterin ist mein Traumberuf.

Markus Forster: Heimleiter ist vor allem ein abwechslungsreicher Beruf. Man hat mit Administration und Finanzen zu tun, aber auch mit Menschen.

Auch im Traumjob scheint es jedoch zuweilen ungemütlich zu sein. Am Fachkongress Alter haben Sie das Bild der Heimleitung «zwischen Hammer und Amboss» gezeichnet.

Bachmann: Die Mitarbeitenden haben ihre Wünsche an uns, ebenso die Bewohner und ihre Angehörigen. Unsere Trägerschaften geben uns aber nicht genug Geld, um sämtliche Wünsche erfüllen zu können. Als Heimleiter stehen wir mittendrin und versuchen in alle Richtungen, den Ansprüchen gerecht zu werden. Das ist nicht immer möglich.

Forster: Man kann es am Beispiel der Taxen zeigen. Angehörige und Bewohner verlangen natürlich möglichst tiefe Taxen. Gleichzeitig werden an uns immer höhere Qualitätsanforderungen gestellt. Das Personal wiederum wünscht möglichst viele Stellen, damit es Zeit hat, um neben der Grundpflege noch Aktivierung durchzuführen. Doch das kostet alles Geld. Als Heimleiter müssen wir immer wieder Kompromisse finden.

Wie verändern sich in Ihren Institutionen die Ansprüche der Bewohnenden?

Bachmann: Früher kamen die Leute ins Heim, wenn sie keinen eigenen Haushalt mehr führen konnten. Die Pflege stand noch nicht im Vordergrund. Heute treten die Leute als komplexe Pflegefälle ein. Unsere Kunden sind, auch wegen der vielen Zuzüge nach Freienbach, anspruchsvoller geworden. Die alteingesessene Bevölkerung ist zwar nicht reich, aber auch nach Zürich orientiert. Das spüren wir an den Wünschen der Bewohner und Angehörigen.

Forster: Bei uns im Ybrig haben die Bewohner noch verhältnismässig bescheidene Ansprüche. Die Generation, die jetzt bei uns im Heim lebt, war noch nicht so mobil und ist nicht weit herumgekommen. Für viele von ihnen war es schon nach Einsiedeln eine grosse Reise. Bei uns geht es wohl eine Generation länger, bis sich die Ansprüche verändern. Internet hat bei uns im Heim noch niemand, obwohl wir die Voraussetzungen erfüllen würden.

Fachkongress Alter

Rund 800 Personen nahmen am 22. und 23. Januar am Kongress des Fachbereichs Alter von Curaviva Schweiz in Basel teil. Der zweisprachig (deutsch und französisch) durchgeführte Kongress stand unter dem Titel «Personal – wertvolle Ressource für die Zukunft». Fast 40 Referentinnen und Referenten sprachen zu Themen wie «Burnout muss nicht sein», «Bildung ist eine Investition», «Pflege und Pflegemangel» oder «Reorganisation im Heim». (swe)

www.congress.curaviva.ch/bilder

Fotos: Iris Krebs

«Traumberuf»: Bernadette Bachmann und Markus Forster referierten am Fachkongress von Curaviva Schweiz.

Welche Herausforderungen sehen Sie für Ihre Institutionen?

Bachmann: In Freienbach haben wir eine Dringlichkeitsliste. Zu uns kommen zurzeit sehr stark pflegebedürftige Leute mit hochkomplexen Krankheitsbildern. Dem müssen wir uns stellen. Zudem haben wir Mitarbeitende mit Bedürfnissen. Sie pendeln teils aus Zürich hierher. Doch unsere Löhne sind tiefer als in Zürich. Wir können den Ansprüchen nicht immer gerecht werden.

Forster: Als ich vor fünf Jahren als Heimleiter anfing, kamen die Leute noch gezielt ins Alters- und Pflegeheim. Sie hatten eine gewisse Selbständigkeit. Das hat sich massiv verändert. Mit dem Ausbau der Spitex-Leistungen bleiben die Leute viel länger zuhause. Ins Heim treten praktisch nur noch Notfälle ein. Am Morgen erhalten wir den Anruf, noch am gleichen Tag sollen wir ein Bett bereitstellen. Das ist eine Herausforderung. Am meisten verändert hat sich, dass Alters- und Pflegeheime immer mehr zu Sterbehospizen werden.

Die Anforderungen an die Heime steigen also, die Mittel wachsen aber nicht im gleichen Ausmass – wie meistern Sie als Heimleitende diese Situation?

Forster: Es gibt nur eines: Kommunikation. Man muss mit allen Beteiligten reden – mit Gemeindevertretern, Betriebskommission, Bewohnern, Angehörigen und Personal. Wenn man die Situation darlegt, stösst man vielfach auf Verständnis. Und man kann auch mit wenig viel machen. Für Bewohner mit Demenz braucht es nicht unbedingt neue Bauten mit grossen Gärten. Viel wichtiger ist es, eine wohnliche Atmosphäre zu schaffen sowie professionelle Betreuung und Pflege sicherzustellen.

Bachmann: Der Heimleiter muss die Wünsche von Mitarbeitenden, Bewohnenden und Angehörigen aufnehmen. Wenn ich gegenüber der Trägerschaft nachvollziehbar mit der Lebensqualität der Bewohner argumentieren kann, erhalte ich in der Regel das Geld auch. Deshalb braucht es gut ausgebildete Heimleiter mit Weitblick, die Probleme erkennen und auch wissen, was in der Alterspolitik läuft. Wir müssen uns dem Umfeld anpassen – gerade mit öffentlich-rechtlichen Trägerschaften, deren Zusammensetzung unter Umständen schon bei den nächsten Wahlen wieder ändert. Wir können uns die Trägerschaften nicht immer aussuchen. Aber wir können sie mit unserer Kompetenz überzeugen.

«Die Heimleitung hat genügend Personalressourcen»: So lautete eine Ihrer Thesen am Kongress. Mehr als ein frommer Wunsch?

Bachmann: Das Ziel ist, einen guten Stellenplan zu haben. Das bedingt Kommunikation. Wir müssen der Trägerschaft aufzeigen,

Heimleiterin Bernadette Bachmann plant Innovationen.

wofür wir die Stellen brauchen. Wenn dies gelingt, ist eine erste grosse Hürde genommen. Als zweite Hürde gilt es dann, gutes Personal zu finden.

Forster: Genügend Personalressourcen heisst für mich vor allem auch: die richtigen Leute am richtigen Ort. Dort liegt die Schwierigkeit. Ohne ausländisches Personal könnten wir den Betrieb nicht aufrechterhalten. Das führt zu Problemen kultureller Art. Bis ein ausländischer Mitarbeiter mit Kursen so weit ist, dass er kompetent arbeiten kann, vergeht ein Jahr. Dann hat er vielleicht bereits eine neue Stelle oder Heimweh. Darum halte ich es für wichtig, dass wir auch Personal aus der Region selber ausbilden. Nicht nur Junge, sondern auch Leute mit Lebenserfahrung: Wiedereinsteigerinnen, die eine verkürzte Ausbildung zur Fachangestellten Gesundheit oder Fachfrau Betreuung absolvieren. Diese Leute bleiben dann auch im Betrieb.

Welche Erwartungen des Personals an die Heimleitung spüren Sie?

Bachmann: Wir konnten für dieses Jahr eine gute Lohnerhöhung gewähren. Im nächsten Jahr ist es wegen der Rezession vielleicht wieder anders. Ich begreife jeden Mitarbeiter, er muss seinen Lebensunterhalt verdienen. Aber ich kann beim Lohn nicht immer Schritt halten. Die Mitarbeitenden wünschen sich auch Zeit für die Bewohner – für Gespräche, Spaziergänge. Auch dazu kann ich aber nicht immer Ja sagen. Wer zahlt uns diese Zeit?

Forster: Wer bewusst in einen sozialen Beruf umsteigt, tut dies nicht hauptsächlich wegen des Lohnes. Diese Leute wollen sich entfalten, und sie wollen das Beste für die Heimbewohner. Ich als Heimleiter muss aber fragen: Was ist bezahlbar? Auch mit dem Personal gilt es immer wieder Kompromisse zu finden.

Wie gelingt es den Heimen, genügend Personal zu rekrutieren und dieses zu halten?

Bachmann: 60 bis 70 Prozent unserer Mitarbeitenden kommen aus der Umgebung, vor allem im Bereich Pflegehelferinnen, Hauswirtschaft und Küche. Diese Mitarbeitenden bilden wir selber aus und weiter. Ein Notstand zeichnet sich beim Fachpersonal ab. Vor ein paar Jahren erhielt ich auf ein Inserat 20 bis 30 Bewerbungen, heute bin ich froh, wenn es 2 oder 3 sind. Der Kanton Schwyz hält zum Glück die Vorgabe für diplomiertes Pflegepersonal mit 40 Prozent eher tief. Aber auch das können wir nur knapp erfüllen. Beim Fachpersonal beschäftigen wir auch Mitarbeitende aus dem EU-Raum. Mund-Propaganda bringt heute mehr gute Leute als ein Inserat.

Forster: Gerade auch, um Personal halten zu können, ist es wichtig, dass wir Leute aus der Region ausbilden. Sie sind hier verwurzelt.

Bachmann: Dieses Jahr feiern einige Mitarbeitende bei uns ihre 10-, 15- und 20-Jahr-Jubiläen. Man kann Mitarbeitende durchaus halten, aber man muss zu ihnen schauen. Fluktuation gibt es bei Berufsumsteigerinnen, die sich eine soziale Aufgabe gewünscht haben, dann aber merken, dass es bei uns manchmal auch hektisch zu- und hergeht.

Entspricht die neue Bildungssystematik im Gesundheitswesen Ihren Bedürfnissen?

Forster: Es ist der richtige Weg, aber er braucht Zeit. Die Kompetenzen von Fachfrauen und Fachmännern Betreuung FaBe und von Fachangestellten Gesundheit FaGe sind in den Betrieben noch nicht überall klar geregelt. Viel besser als früher sind die Aufstiegschancen. Was im Moment aber fehlt, sind die früheren Abgängerinnen und Abgänger Diplomniveau I und II. Das trägt auch zum Personalnotstand bei.

Bachmann: Wir bilden neun Lehrlinge in vier Berufen aus. Der Vorteil ist, dass wir nun alle gleich behandeln können. Aber im Moment fehlen tatsächlich die Pflegefachleute. Leute mit Diplomniveau I oder II bleiben derzeit in den Spitälern. Wer aus der

Zur Person

Bernadette Bachmann

leitet die Pflegezentren der Gemeinde Freienbach SZ mit 75 Plätzen und 102 Mitarbeitenden, verteilt auf 66 Vollzeitstellen. 2011 wird ein Neubau mit 60 Plätzen eröffnet, vorgesehen ist auch eine Wohngruppe für Demenzpatienten. Das Jahresbudget beträgt 7,4 Millionen Franken. (swe)

Langzeitpflege weg will, findet zahlreiche Stellenangebote. Den Letzten beissen die Hunde – und das sind die Heime.

Forster: Die Heime stehen in der Verantwortung, selber auszubilden. Die fehlenden FaGe- und FaBe-Lehrstellen sind ein Problem. In unserem Heim haben wir derzeit zwei in Ausbildung, eine Erwachsene als Pflegeassistentin und eine Jugendliche als FaBe.

Auch im Gesundheits- und Sozialwesen wird für schulisch Schwächere nun die Attest-Ausbildung eingeführt. Ein Fortschritt?

Bachmann: Wenn ich ein Inserat schalte für eine FaGe-Lehrstelle, habe ich 40, 50 Bewerbungen auf dem Tisch, darunter viele von Schülerinnen und Schülern, die nicht die schulischen Voraussetzungen für eine dreijährige Lehre mitbringen. Sie fallen derzeit zwischen Stuhl und Bank, hätten aber praktisch viel zu bieten. Ich sehe doch, wie gut die heutigen Pflegeassistentinnen arbeiten. Die Attest-Ausbildung ist für Heime dringend nötig.

Forster: Aber die schulischen Anforderungen dürfen nicht zu hoch sein. Beim Koch-Attest sind diese so gross, dass ein durchschnittlicher Realschüler sie kaum erfüllen kann. Die Attest-Ausbildung sollte wirklich auf Leute zugeschnitten sein, die zwar Lernschwierigkeiten haben, aber von ihrer Sozialkompetenz her gut in einem Heim arbeiten können.

Was wünschen Sie sich von den Trägerschaften?

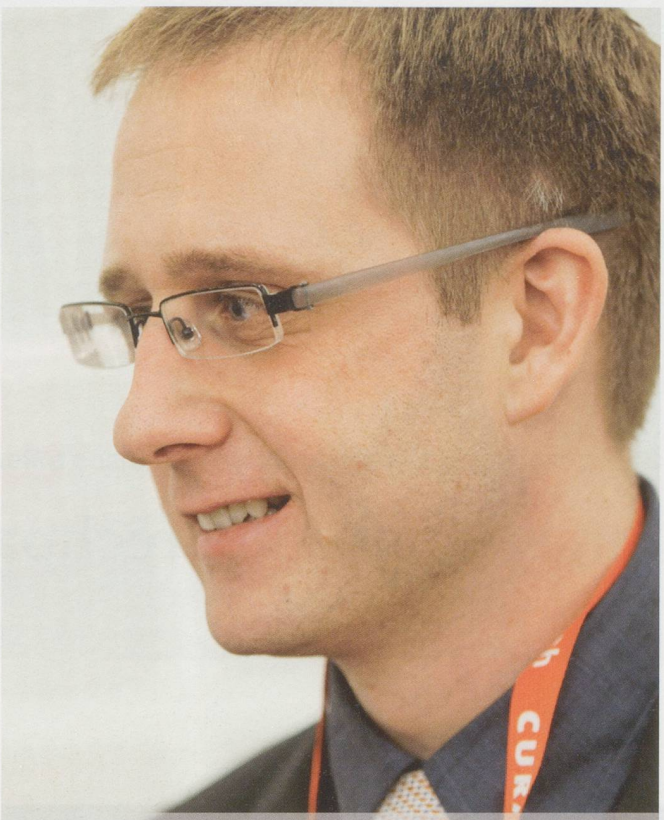
Bachmann: Öffentlich-rechtliche Trägerschaften sind oft nach Parteienproporz zusammengesetzt. Manchmal wäre es aber sinnvoll, gezielt Fachleute zu holen. Die Parteien haben leider nicht immer genau die Personen, die ich mir in die Kommission und Trägerschaft wünschte. Wichtig ist, dass nicht Ideologie dominiert, sondern dass man miteinander auf Lösungen hinarbeitet. Dazu braucht es einen Leistungsauftrag für das Heim.

Forster: Für mich ist es nicht einmal so wichtig, dass die Trägerschaft nach Fachkriterien bestückt ist. Sie sollte vielmehr bereit sein, sich das Fachwissen anzueignen. Auch bei uns sind die wichtigsten politischen Kräfte in der Betriebskommission vertreten, dazu die beiden Trägergemeinden. Ich habe das Glück, dass die Zusammenarbeit mit dem Kommissionspräsidenten sehr gut ist.

Zur Person

Markus Forster

ist Leiter des Alters- und Pflegeheims Ybrig, das von den Gemeinden Ober- und Unteriberg getragen wird. Das Heim bietet 34 Plätze und beschäftigt 35 Mitarbeitende, verteilt auf 22 Vollzeitstellen. Das Jahresbudget beträgt 2,5 Millionen Franken. Geplant ist eine Erweiterung des Angebots um 14 Plätze. (swe)



Heimleiter Markus Forster will Personal aus der Region ausbilden.

Sie haben dargelegt, dass Sie sich manchmal mehr Offenheit von Trägerschaften gegenüber Innovationen wünschten. An welche Innovationen denken Sie?

Bachmann: Ich würde zum Beispiel gerne in den Alterswohnungen gegenüber dem Pflegezentrum begleitetes Wohnen anbieten. Unsere Trägerschaft unterstützt dies, für die Trägerschaft der Wohnungen ist die Idee aber noch zu neu. Wir bieten nun zwar Mittagessen an, aber man könnte so viel mehr machen. Man müsste sich doch fragen: Was sind die Lösungen der Zukunft? Es kommt nun eine Generation ins Alter, die ein breites Dienstleistungsangebot wünscht. Deshalb plane ich bereits die nächste Innovation: Nach unserem Neubau wollen wir zusätzlich teilstationäre Tagesplätze anbieten für Leute, die noch daheim leben, aber eine gewisse Tagesbetreuung benötigen. Der Gemeinderat hat einen Versuchsbetrieb bewilligt.

Forster: Bei der Erweiterung unseres Betriebs versuchen wir, das Haus so raffiniert zu planen, dass man später betreutes Wohnen integrieren könnte. Das ist für mich die Zukunft: kleine Wohngruppen, in denen man mit den Bewohnern zusammen den Alltag gestaltet. So, wie man es im Behindertenbereich längst kennt. Unsere Trägerschaft ist offen dafür – solange es bezahlbar bleibt.