

Zeitschrift:	Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber:	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band:	89 (2018)
Heft:	9: Heimleitung : Herausforderungen und Lösungsansätze
Artikel:	Die Leitung eines Alters- und Pflegeheims ist nicht einfach nur ein Beruf : "Es braucht eine Kultur des Miteinander"
Autor:	Nicole, Anne-Marie / Ducommun, Jean
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-834412

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: 20.02.2026

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

Die Leitung eines Alters- und Pflegeheims ist nicht einfach nur ein Beruf

«Es braucht eine Kultur des Miteinander»

Budget, Rahmenbedingungen, Qualitätsanspruch und personelle Ressourcen: Wie können die Leiter von Pflegeheimen allen Erwartungen gerecht werden und alle Interessen in Einklang bringen? Unternehmensberater Jean Ducommun spricht sich für einen humanistischen Ansatz aus.

Interview: Anne-Marie Nicole

Ist ein Alters- und Pflegeheim ein Unternehmen wie jedes andere?

Jean Ducommun: Nein, auch wenn die Leitung eines Pflegeheims ebenfalls grosse Verantwortung mit sich bringt und nebst Managementkompetenzen auch die Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen, die Beherrschung von Kosten und manchmal der Spielregeln der Macht erfordert. Was Pflegeheime von anderen Unternehmen unterscheidet, ist, dass es sich vor allem um Lebenseinrichtungen mit starken menschlichen Werten handelt, in der jeder das sucht, was er braucht: Pflege, Unterstützung, Sicherheit oder Gesellschaft. Ein Pflegeheim muss nicht rentabel sein, vielmehr trägt es einem Bedarf unserer Gesellschaft Rechnung. Es muss mit dem verfügbaren Geld seinen Auftrag erfüllen.

* **Jean Ducommun** ist Geschäftsführer von KM Consulting mit Sitz in Echandens VD. Er lehrt an Fachhochschulen in der Schweiz und im Ausland und arbeitet im Rahmen der Ausbildung für die Leitung sozialer und medizinisch-sozialer Einrichtungen mit Espace Compétences zusammen.

Sind die Leistungsanforderungen also mit dem Auftrag der Betreuung und Pflege hilfsbedürftiger Menschen unvereinbar?
In Bezug auf eine soziale Institution von Leistung zu sprechen, ist tatsächlich nicht der angemessenste Begriff! Ich würde eher von geeigneten Lösungen sprechen, die für die verschiedenen Anforderungen gefunden werden müssen. In dieser Welt, in der die menschlichen Beziehungen Vorrang haben, leidet das Personal, wenn der Aspekt der Leistung – die an sich keinen Wert darstellt – in den Mittelpunkt rückt.

Wenn Alters- und Pflegeheime keine herkömmlichen Unternehmen sind, bedeutet dies auch, dass ihre Leiter keine normalen Manager sind?

Was für die Leiter von Alters- und Pflegeheimen typisch ist, ist ihre Fähigkeit, sich Fragen zum eigenen Alter und Tod zu stellen. In einem Bereich, in dem man täglich das Lebensende vor Augen hat, ist die Fähigkeit sehr wichtig, mit den eigenen Emotionen umgehen zu können: Wer mit seinen Gefühlen nicht umgehen kann, trifft die falschen Entscheidungen. Wie jemand seinen Tod sieht und seinen Ängsten gegenübertritt, ist eine Frage der Reife und der Lebenserfahrung.

Gibt es für die Leiter solcher Einrichtungen ein ideales Profil?
Jede Institution hat ihre Mission, ihre Besonderheiten, ihre Kultur. Im Rahmen meiner Tätigkeit habe ich mit Leiterinnen und Leitern ganz unterschiedlichen Profils zu tun. Dieses unterscheidet sich grundlegend, je nachdem, ob es sich um eine Einrichtung handelt, die Personen mit kognitiven Beeinträchtigungen betreut, oder um eine Einrichtung, deren Bewohner ihre körperliche Autonomie eingebüsst haben, deren intellektuelle Fähigkeiten jedoch erhalten sind. Die Herangehensweise an die Betreuung ist eine andere, die Umgebung und die Ge-

«Was für Leiter von Altersheimen typisch ist: Ihre Fähigkeit, sich Fragen zu Alter und Tod zu stellen.»

meinschaft sind ebenfalls verschieden. Dies beeinflusst die Vision und die Mission des Heims – die oft den Bewohnern, Angehörigen sowie dem Personal noch nicht ausreichend klar übermittelt wird.

Die Leiter der Einrichtungen haben unterschiedliche Hintergründe, sie kommen in der Regel aus dem Hotelfach, der Pflege oder der Verwaltung. Gibt es Hintergründe, die im Vergleich zu anderen vorteilhafter sind?

Jene, die Erfolg haben – und das ist die Mehrheit –, sind jene, die es verstehen, administrative Disziplin, Offenheit und Partnerschaft zur Grundlage ihrer Arbeit zu machen. Die an Organisation, Betrieb und Verwaltung flexibel herangehen, die eine Kultur des Miteinander, der gemeinsamen und individuellen Verantwortlichkeit mit klaren Prinzipien der Zusammenarbeit pflegen. Die ein Ziel verfolgen, in dem jeder Einzelne sich wiederfindet, und das anspornt, sich täglich einzubringen.

Können Schulungen eine gewisse Harmonisierung der Tätigkeit mit sich bringen?

Schulungen müssen die Lücke zwischen Bewusstsein und Kompetenz schliessen. Sie eröffnen einen respektvollen, auf Vertrauen basierenden Weg, der es allen ermöglicht, sich weiterzuentwickeln und gleichzeitig das Kollektiv zu bereichern, indem sie die während der Schulung erworbenen Reflexionen und Kompetenzen mit anderen teilen. Ich bevorzuge Zertifizierungsschulungen, die durch praktische Schulungen vor Ort ergänzt werden, bei denen der Wissenstransfer schnell und in gut gelauntem Ambiente stattfindet.

Die Erwartungen und Interessen sind vielfältig und oft widersprüchlich – Bewohner, Angehörige, Personal, Geldgeber, öffentliche Meinung ...

Eigentlich müsste ein Leiter alles wissen und auf sämtliche Ängste, politischen Ideale und Ego-Kämpfe eingehen. Aber natürlich kann er das nicht. Hingegen kann er lernen und vertrauen. Lösungen entstehen durch seine Fähigkeit, zu delegieren und sich mit kompetenten Personen zu umgeben, die auf die vereinbarten Werte hinarbeiten. Vor allem muss ein Manager bescheiden bleiben: Er ist sich bewusst, was er weiss und was nicht, und er umgibt sich mit Personen, die über das nötige Wissen verfügen. Es ist für Mitarbeitende frustrierend, wenn Manager ihnen, die sehr gut wissen, wie sie ihre Arbeit zu erledigen haben, Entscheidungen aufzwingen.

Sind Alters- und Pflegeheime aufgrund ihrer menschlichen Dimension für das partizipative Management prädestiniert?

Selbstverständlich, genau darum geht es. Wir sprechen hier von kollektiver Intelligenz. Der Manager, der in der Lage ist, kompetente Personen um Hilfe zu bitten, schafft damit ein Klima des Vertrauens und der Solidarität. Er ist in der Lage, im Team zu arbeiten, ohne dabei jedoch seine Verantwortlichkeiten als Manager zu vernachlässigen, und er akzeptiert die Konsequenzen dieser Teamarbeit. Das erfordert anfangs ein wenig mehr Zeit, ist aber viel effizienter und freudvoller. Um ein Team

muss man sich kümmern wie um ein Feuer: Wenn es immer weiter brennen und Wärme liefern soll, muss regelmäßig Holz nachgelegt werden, das man vorher aus dem Wald holen und zurechthacken muss. Ganz von allein wird da nichts.

Bedeutet dies eine Weiterentwicklung des Führungsstils, einen Übergang vom paternalistischen Leiter hin zum CEO?

Die meisten Manager haben mittlerweile verstanden, dass es an der Zeit ist, von einem direktiven zu einem partizipativen Management überzugehen, bei dem das «Wie» dem Team obliegt. Diese Managementstrategie bezeichnet man als verantwortliche Autonomie. Gleichzeitig kennen wir alle mindestens einen Leiter, der «im alten Stil» arbeitet, nach Art eines Orchesterdirigenten, sich einzig von der

Pflegedienstleitung und dem Hauswirtschaftsleiter unterstützen lässt und den Mitarbeitenden eine untergeordnete Rolle zuweist. Sie leisten Folge, um ihre Arbeit zu behalten, suchen sich jedoch auf unterschiedlichste Weise Entschädigung dafür, beispielsweise durch häufiges und systematisches Fernbleiben von der Arbeit. Heute – und erst recht morgen – sollte ein Leiter vielmehr die Richtung vorgeben, verstehen, was vor sich geht,

>>



Jean Ducommun: «Um ein Team muss man sich kümmern wie um ein Feuer.»

Foto: amn

und es in Worte packen, die sinnvoll erläutern, wozu etwas dient – damit die Mitarbeitenden ihrer Arbeit auf autonome Weise nachgehen können.

Wie äussert sich ein solcher Führungsstil?

Durch kurze, strukturierte Sitzungen mit klaren Aufträgen und sinnvoll übertragenen Zuständigkeiten. Die Stichworte sind Klarheit, Miteinander, Austausch, Übertragung von Verantwortung, Zuhören und Präsenz vor Ort. Ein guter Manager verwendet Zeit darauf, mit den Bewohnern und Mitarbeitenden eine echte Beziehung einzugehen.

Welche Gefahr besteht für Leiter, die diese

Wende nicht schaffen?

Die Gefahr, äussere Faktoren für Veränderungen nicht zu erkennen und ihnen daher nicht begegnen zu können. Denn Veränderungen kommen von aussen und Verbesserungen von innen. Beispielsweise wirft die Entscheidung, die einheitliche Arbeitskleidung abzuschaffen oder die Organisation der Wochenarbeitspläne zu verbessern, keine besonderen Probleme auf: Das Personal zieht wohl oder übel mit. Aber wenn eine Veränderung von aussen kommt, zum Beispiel eine Reduzierung des Zuschusses, ist es schwierig, ein unterlegenes Team zu mobilisieren. Was tut also ein Institutionsleiter? Er trifft die Entscheidungen allein und neigt dazu, Budgets zu kürzen, Personal zu reduzieren oder Dienstleistungen auszulagern. Und

da die Leute Angst haben, ihre Arbeit zu verlieren, gehorchen sie – und schauen sich andernorts nach Arbeit um.

Haben ältere und junge Leiter eine sehr unterschiedliche Auffassung von ihrer Tätigkeit?

Ich verallgemeinere nur ungern: Ich habe auch mit Menschen zu tun, die kurz vor dem Ruhestand stehen und trotzdem Visionäre sind und sich stetig weiterentwickeln. Mich interessieren eher die Kompetenzen und die Reife, die man im Laufe des Lebens erlangt. Wer beispielsweise keine kranken und pflegebedürftigen Eltern oder Grosseltern erlebt hat, hat nicht dieselbe Sichtweise wie jemand, der diese Situation erlebt hat. Ich sage immer gern, dass es nicht das Alter ist, das uns einen umfassenden Blick auf unser Sein verschafft, sondern das Bewusstsein und die Narben des Lebens sowie das, was man daraus macht.

«Ein guter Manager geht mit Bewohnern und Mitarbeitenden eine echte Beziehung ein.»

Die junge Generation hebt sich von ihren Vorgängern jedoch insbesondere durch ihre Auffassung von der Arbeit ab.

Ja, das ist richtig. Die neue Generation ist auf Teamarbeit und partizipatives Management ausgerichtet. Sie will keine Hierarchie. Sie legt keinen Wert auf Titel. Hingegen erwarten junge Menschen etwa im Alter von 18 bis 28 Jahren, dass ihre Fähigkeiten anerkannt und entsprechend entlohnt werden. Sie fordern Ehrlichkeit und Gerechtigkeit. Sie legen Wert auf Angemessenheit, Transparenz, Freude und Sinn.

Wie wird diese neue Generation die Managementmethoden beeinflussen?

Diese Generation lebt mehr in der Gemeinschaft, in einem System, in dem man Instrumente und Aufgaben teilt. Diese neue Generation definiert ihr Leben nicht über ihre Arbeit. Daher steht sie auch für ein plurales Management. Sie legt Wert auf das «Und»: Fachkompetenz und Teamfähigkeit, Leiter und enger Partner der Mitarbeitenden. Dieser partizipative Aspekt ist wichtig. Derzeit befinden wir uns auf einer Zwischenstufe. Künftig liegt es an der älteren Generation, von den Jungen zu lernen – loszulassen und auf Vertrauen zu setzen.

Welche Fähigkeiten sind angesichts der immer grösseren Komplexität der Aufgaben für Institutionsleiter unabdingbar?

Die Fähigkeit, sich beim Blick in die Zukunft auf die Intuition zu verlassen und gleichzeitig diese Intuition mit Hilfe von strategischen Steuerungsinstrumenten faktischen Analysen gegenüberzustellen. Eine solide Ausbildung auf dem Gebiet der Verwaltung ist ebenfalls eine wesentliche Voraussetzung. Und die Schaffung von Indikatoren, die im Alltag eine Verfolgung der Informationen und Eckdaten hinsichtlich Finanzen, Personal oder potenzieller Risiken gestatten, die Entscheidungen beeinflussen. Und noch einmal: die Fähigkeit, auf sich selbst und andere zu hören, Bescheidenheit und Austausch, das Hinterfragen der Dinge, ein gesunder Menschenverstand und schliesslich die Art und Weise der Kommunikation.

Institutionen sind im Wandel begriffen: Die Einrichtungen öffnen sich, die Strukturen werden ganzheitlicher und die

Wohn- und Pflegemodell 2030 beeinflusst das Leistungsprofil

Beim diesjährigen traditionellen Jahrestreffen der westschweizerischen und deutschschweizerischen ständigen Kommissionen von Curaviva Schweiz, der Kommission Bildung und Human Resources sowie der Kommission Berufsbildung Alter werden Fragen bezüglich der Rolle der Pflegeheimleitung mit Blick auf das Wohn- und Pflegemodell 2030 im Mittelpunkt der Diskussionen stehen. «In Zukunft werden die Entwicklung der Strukturen, die Diversifizierung der Leistungen oder die Arbeit in Netzwerken ein neues, anderes Profil von Heimleiterinnen und Heimleitern erfordern», sagt Olivier Schnegg. Er ist Leiter des Pflegeheims Les Charmettes in Neuenburg und gehört der westschweizerischen Kommission an.

Ziel der nächsten gemeinsamen Sitzung, die für den 26. November vorgesehen ist, wird es hauptsächlich sein, aktuelle Erfahrungen in Bezug auf Diversifizierung und vernetzte Arbeit zu beleuchten, Erwartungen vor Ort zu identifizieren und den künftigen Schulungsbedarf festzustellen. Die Mitglieder der Kommissionen werden zudem die Rolle diskutieren, die Curaviva Schweiz spielen kann und muss, um Weiterbildungsangebote auszubauen und die verschiedenen eidgenössischen Prüfungsgänge an neue Konzepte wie das Wohn- und Pflegemodell oder die Sozialraumorientierung anzupassen. (amn)

Verstärkter Personalwechsel in Führungspositionen

250 Personen haben vor rund einem Jahr an einer durch die Personalberatung von Curaviva Schweiz durchgeführten Umfrage teilgenommen. Ziel der Umfrage war es, die Gründe zu verstehen, die Manager und Führungskräfte im Bereich der Alters- und Pflegeheime zu einem Arbeitsplatzwechsel bewegen. «Wir beobachteten in den letzten Jahren einen verstärkten Personalwechsel in Führungspositionen», begründet Elise Tel, Leiterin der Personalberatung, die Durchführung einer solchen Umfrage. 40 Prozent der Befragten gaben an, dass «Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der Führung und strategischen Ausrichtung» zur Kündigung respektive zur Entlassung führten. Mangelnde Handlungsfähigkeit bei der Ausübung der Tätigkeit gehörte ebenfalls zu den von den Umfrageteilnehmern genannten Gründen für einen Stellenwechsel, ebenso der Wunsch, sich beruflich neu zu orientieren. Elise Tel erklärt «Meinungsverschiedenheiten» hinsichtlich der Führung eines Heims insbesondere mit Anpassungsschwierigkeiten als Folge der Einführung der neuen Pflegefinanzierung im Jahr 2011: «Das Anforderungsprofil für die Geschäftsleitung hat sich dadurch geändert.» (amn)

Dienstleistungen vielfältiger. Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf die Rolle der Geschäftsleitung?

Wir brauchen aufgeschlossene, wegweisende und konsequent vorbildliche Führungskräfte. Ich stelle mir oft eine Reihe von Fragen: Wie kann ich anderen vertrauen, wenn ich mir selbst nicht vertraue? Wie kann ich die in meiner Institution freigesetzten Emotionen beherrschen, wenn ich mich von meinen eigenen fortreissen lasse? Wie kann ich finanzielle Disziplin verlangen, wenn ich Ausnahmen zulasse? Um Strukturen anpassen zu können, muss man Ängste loslassen und an ihre Stelle Mut, Entschlossenheit und Begeisterung setzen.

Könnte man also sagen, die Leitung eines Alters- und Pflegeheims sei mit Risiken behaftet?

Wer das Sagen hat, geht auch Risiken ein. Gegenwärtig ist die Verwaltung von Alters- und Pflegeheimen noch recht paternalistisch strukturiert. Das Management von morgen könnte man folgendermassen beschreiben: Gehen wir gemeinsam und auf einfache Weise vor. Und für die nächste Generation wird es spannend. Wenn wir jedem Einzelnen die richtigen Befugnisse zurückgeben, handelt es sich um eine grossartige Aufgabe. ●

Dieser Beitrag wurde aus dem Französischen übersetzt.

Anzeige

PUBLIREPORTAGE

Wohltuende Sauberkeit

Immer mehr Menschen schätzen den hygienischen Komfort und die gesundheitlichen Vorteile, den die Reinigung mit einem Dusch-WC bietet. Was bedeutet das im Alltag? Schafft ein Dusch-WC zum Beispiel Linderung bei Hämmorrhoiden? Auf der Suche nach Antworten hat Keramik Laufen das Gespräch mit Dr. med. Florian Riniker, Facharzt FMH für Magen-Darmkrankheiten in Aarau, gesucht.

Die Meinung des Facharztes über die Verwendung eines Dusch-WCs...

«Trotz der relativ hohen Anschaffungskosten profitieren Menschen mit Beschwerden am Darmausgang von dieser Art der Reinigung. Das bei Krankheiten gestörte Hautmilieu wird durch Seifen, Toilettenpapier oder Feuchttüchlein eher belastet. Um Erkrankungen im Afterbereich vorzubeugen, muss per se nicht auf die übliche Reinigung



... und über die allgemeinen Vor- und Nachteile

«Die Nutzung eines Dusch-WCs ist eine Einstellungs- und Gewohnheitssache, eine Art

Kultur der Analhygiene. Ich finde es eine gute Erfindung. Verglichen mit den Japanern leben wir Europäer diesbezüglich noch fast in der Steinzeit. In Schweizer Altbauten fehlen leider häufig die entsprechenden Anschlüsse. Von der Bauindustrie wünsche ich, dass sie bei Neubauten die notwendigen Strom- und Wasseran-

schlüsse standardmäßig vorsieht. Ebenso wie ich mir von den Herstellern wünsche, dass sie günstige Linien anbieten, um die Anschaffung auch für Mietwohnungen oder schmalere Budgets attraktiver zu machen. Durch die Nutzung eines Dusch-WCs entstehen Unterhaltskosten, aber keine medizinischen Probleme.»

Das Dusch-WC, das aussieht wie ein normales WC

Das Dusch-WC Cleanet Riva von Keramik Laufen wird in Laufen, Kanton Basel-Land, produziert. Auf den ersten Blick sieht es aus wie ein klassisches WC. Der zusätzliche Komfort offenbart sich erst anhand des Edelstahl-Drehknopfs am WC-Sitz. Die zugehörige Technik ist komplett in den geschlossenen Keramikkörper integriert. Wer das Dusch-WC von Keramik Laufen testen möchte oder Fragen dazu hat, ist herzlich eingeladen, einen Termin für ein unverbindliches Beratungsgespräch zu vereinbaren. Vorabinformationen über Cleanet Riva sind hier zu finden: www.cleanet.ch

LAUFEN
Bathroom Culture since 1861 www.laufen.com

Keramik Laufen AG
Wahlenstrasse 46
4242 Laufen
Telefon 061 765 75 75
forum@laufen.ch
www.laufen.ch