**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz
**Band:** 70 (1999)
**Heft:** 4

**Artikel:** Eine Stiftung, ein Leitbild und die Ethik
**Autor:** Halder, Reimar
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-812908

**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:** 15.07.2025

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

# EINE STIFTUNG, EIN LEITBILD UND DIE ETHIK

*Von Reimar Halder*

**Am 1. Januar dieses Jahres ist im Alters- und Pflegeheim «zur Hard» und den weiteren Heimen und Einrichtungen der Stiftung «Alters- und Pflegeheim Birsfelden» ein neues Leitbild in Kraft getreten. Es ist das Resultat eines längeren Arbeitsprozesses der Heimleitung, des Kaders und von zehn Kleingruppen aus Mitarbeitern. Ins Leitbild eingebaut sind die «Ethischen Richtlinien» des Heimverbandes Schweiz. Der Artikel befasst sich vertieft mit Artikel 3 der Grundlagen für verantwortliches Handeln, dem Recht auf Information.**

## Eine grosse Institution

Zur Stiftung Alters- und Pflegeheim Birsfelden gehören verschiedene Heime und Wohnungen für alte Menschen mit insgesamt 195 Bewohnerinnen und Bewohnern. Das Alters- und Pflegeheim «zur Hard» beherbergt 84 Frauen und Männer, 35 Menschen leben im Pflegeheim «Rebacker», wovon 15 stark desorientierte in gerontopsychiatrischen Fünfer-Wohngruppen, und die Altersiedlung «Rüttihardstrasse», am gleichen Ort, zwischen der Hard und dem Rebacker, bietet Platz für 68 selbständige Personen. Schliesslich leben in der Altersgemeinschaftswohnung «Birsstegweg», mitten im Dorf, acht Betagte, die ihren Alltag weitgehend selber organisieren. Daneben werden in der Hard auch Ferienzimmer für interessierte Seniorinnen und Senioren angeboten. Zudem führt die Stiftung den «Birsfelderhof», ein Restaurant, in dem auch Bankette, Feiern, Sitzungen oder Tagungen durchgeführt werden können.

## Das neue Leitbild

*Maja Büchle-Accola* übernahm vor drei Jahren die Leitung der Heime. Zuerst galt es, 132 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einzelnen Abteilungen in verschiedenen Gebäuden und auch die Heimkommission und den Stiftungsrat kennenzulernen, was, kaum verwunderlich, einige Zeit in Anspruch nahm. *Eines ihrer ersten Ziele war, das ihres Erachtens zum Teil veraltete bestehende Leitbild zu ersetzen, und sich mit einer modernen, offenen Heimkultur und -philosophie an alle Interessierten zu wenden.* Sie stellte sich vor, damit einen Prozess des Kennenlernens und des Meinungs- und Erfahrungsaustausches mit dem Kader und allen Angestellten einzuleiten und eine gewisse Einheit in der Haltung zu erreichen. Heimkommission und Stiftungsrat ergänzten und genehmigten das Leitbild im letzten Dezember, bevor es am 1. Januar in Kraft trat. Es handelt sich um eine 36 Seiten starke, reich bebilderte und sehr leserfreundliche *Präsentation der Stiftung, ihrer Grundsätze, ihres Angebots, der Einrichtungen, Dienstleistungen und der kulturellen Aktivitäten. Es richtet sich an Bewohnerinnen und Bewohner, zukünftige Gäste, Angehörige, Arbeitsuchende und ganz einfach die interessierte Bevölkerung.* In den einzelnen Kapiteln geht es um den vielfältigen Leistungsauftrag, die individuelle Betreuung, das moderne Pflegekonzept, die personenbezogene Führung, die Zusammenarbeit im Team, ethische Richtlinien, Angehörige und Öffentlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Umweltbewusstsein und um Perspektiven. Philosophische Zitate verschiedenster Persönlichkeiten ergänzen Text und Bild und runden die Aussagen ab.

Der Prozess war in Birsfelden schon längst im Gange, als Maja Büchle vom Abschluss der Arbeiten der Arbeitsgruppe «Grundlagen für verantwortliches Handeln» (Ethische Richtlinien) vernahm. Die acht Rechte wurden einzeln übernommen und fügen sich gut in die übrigen Aussagen des Leitbildes ein. Unabhängig des Wortlauts dieser Grundlagen lässt sich überhaupt manche Aussage einem ethischen Grundanliegen zuordnen. Haltungen, die von der Heimleitung durchgesetzt werden möchten, werden umfassend erläutert und sind tiefen ethischen Prinzipien verpflichtet. Der Leser glaubt, was er liest, und im persönlichen Gespräch mit der Heimleiterin und dem Pflegedienstleiter *Andreas Schneider* überzeugt man sich

**Alters- und Pflegeheim «zur Hard». Links unten im Gebäude das Restaurant «Birsfelderhof».**

Jassrunde im «Birsfelderhof».

«Wir ziehen erst in fünf Jahren hier ein», Gäste im «Birsfelderhof».

*Fotos Reimar Halder*

noch vermehrt vom Engagement und dem Einsatz für die Menschen.

Der Abschluss des Leitbildes war weder Ende noch Anfang des beschriebenen Prozesses, sondern allenfalls ein Markstein, dessen Bedeutung durch eine *«Leitbildparty»* mit den Beteiligten unterstrichen wurde. Die Vorstellungen der Leitung waren nun allgemein verständlich auf den Punkt gebracht, die Stiftung gab eine neue, moderne und überzeugende Visitenkarte ab. Es ist Maja Büchle ein Anliegen, die Öffentlichkeit, die Gemeinde Birsfelden regelmässig über die Arbeit und das Leben im Heim zu informieren. Dabei werden sie und ihre Angestellten durchaus auf Artikel des Leitbildes behaftet, wenn jemand das Gefühl hat, etwas werde nicht umgesetzt. Das stellt die Errungenschaft keineswegs in Frage. Die Qualität könne dadurch besser überwacht werden, man erinnere sich innerhalb eines Teams oder des Kaders eher an Abmachungen, sind sich Frau Büchle und Herr Schneider einig. Wenn sich die Leiterin bemüht, mit den Heimen aktiv am Leben in der Gemeinde teilzunehmen, Kontakte zu pflegen und Veranstaltungen zu organisieren, so will sie damit auch das Selbstbewusstsein ihrer Angestellten fördern. «Die Anforderungsprofile an Mitarbeitende in Alters- und Pflegeheimen sind in letzter Zeit stark gestiegen. Das Berufsbild der Öffentlichkeit hat mit dieser Entwicklung aber noch nicht Schritt gehalten.»

## Fruchtbare Auseinandersetzungen

Der Pflegedienstleiter, der seine Stelle ein Jahr vor Maja Büchle antrat, betont, dass nicht das Leitbild an sich, sondern die neue Leitung einen kulturellen Wechsel innerhalb der Heime bewirkt habe. «Im Leitbild wurde die Ethik stärker ins Bewusstsein gerückt, ohne dass sie darin neu erfunden worden wäre.» Dass nicht alle der 132 Angestellten mit gleicher Begeisterung mitzogen und dass die Macht der Routine den Veränderungswillen der Leiterin gelegentlich stören konnte, betrachtet diese nicht als problematisch, sondern als selbstverständlich. «Es gibt in jedem Prozess Bewahrer und Erneuerer.» Sie ist überzeugt, dass dazwischen gute Mittelwege gefunden werden und dass schon vieles nach ihren Vorstellungen realisiert wurde. Die Mittelwege ergeben sich aus der gegenseitigen Auseinandersetzung mit Meinungen und Positionen. Diese Auseinandersetzungen sind ihr genauso wichtig wie Offenheit für Neues und Lernfreude. Überzeugungsarbeit zu leisten, sieht sie ebenfalls als ihre Aufgabe an, lässt sich dabei aber Zeit mit Veränderungen und respektiert, dass in einer so grossen Institution sehr unterschiedliche Teamkulturen bestehen können. Andreas Schneider weiss, dass sich das Heimleben keineswegs radikal neu ausgerichtet hat. Das Leitbild hat somit den Anspruch, einen Rahmen vorzugeben, der den einzelnen Teams und Angestellten viele Freiheiten lässt, spezifische Kulturen zu pflegen und Ziele zu verfolgen.

Das Echo auf das neue Leitbild und auf die kulturellen Veränderungen, wie sie die Menschen im Heim erfahren, sind grossmehrheitlich positiv. «Viele Angestellte fühlen sich in ihrem Handeln auch bestätigt», freut sich die Leiterin.

## Eine Frage der Interpretation

*Dass die Alltagsarbeit nach ethischen Leitlinien verrichtet wird, setzt eine entsprechende Ausbildung voraus und ist an Weiterbildung geknüpft.* Es werden Werte gepflegt, eine einheitliche Haltung gesucht und dabei werden die acht Rechte durchaus unterschiedlich gehandhabt. «Es müssen täglich unzählige Entscheide gefällt werden, da müssen die Richtlinien ständig interpretiert werden», sagt Andreas Schneider. «Dabei wird auf ein Recht vielleicht sehr stark Wert gelegt, während ein anderer Leitsatz im Einzelnen vernachlässigt wird.» *«Das Leitbild ist keine Bibel»*, ist Maja Büchle einverstanden, *«eher ein roter Faden, es schafft einen Überblick und lässt auch Platz für anderes.»* Die einzelnen Grenzen der ethischen Rechte sind in den Köpfen genauso präsent, wie die ethische Haltung als solches. Selbstbestimmung ohne Fähigkeit zur Selbsteinschätzung und qualifiziertere Dienstleistungen ohne dass die Stellen weiter aufgestockt werden, werden als Beispiele genannt.

Das Leitbild bildet auch ein Instrument bei Neueinstellungen. *Wer in einem Birsfelder Heim arbeiten will, muss sich damit grundsätzlich identifizieren können.* So werden automatisch bestehende Strömungen im Heim gestärkt. Maja Büchle und Andreas Schneider sind überzeugt, sehr fortschrittliche Heime zu führen.

## Offene Informationskultur

Offenheit ist ein Grundsatz, der oft zitiert wird und die Philosophie des Heims in einem Wort wohl am besten umschreibt. Offenheit für andere Meinungen, Offenheit im Angebot und Offenheit in der Kommunikation, intern wie gegenüber Angehörigen und Öffentlichkeit.

Offenheit für Meinungen und Überzeugungen ist, wie schon erwähnt, unabdingbar für Veränderung und Ent-

*Maja Büchle-Accola* ist gelernte Sozialpädagogin, schloss später die Heimleitungsausbildung ab und ist seit drei Jahren Heimleiterin der Stiftung Alters- und Pflegeheim Birsfelden.

*Andreas Schneider* ist gelernter Krankenpfleger, machte anschliessend eine Kaderschule und absolviert zurzeit eine Zusatzausbildung zum Supervisor und in Organisationsentwicklung. Er arbeitet seit vier Jahren als Pflegedienstleiter in Birsfelden.

wicklung in einer grossen Institution. Offenheit im Angebot meint eine möglichst breite Palette an Möglichkeiten für Neuzuzüger und setzt Flexibilität und Innovation der Leitung und des Personals voraus. Nach Frau Büchle sollte diese Palette grössere und kleinere Wohngemeinschaften, ein umfassendes Pflegeangebot und auch geschlossene Einheiten für Personen, deren Alternative sonst die Psychiatrie wäre, beinhalten. Aus diesem Angebot kann in Birsfelden ausgewählt werden. Die Ferienzimmer sollen ferner dazu dienen, interessierte Seniorinnen und Senioren für beschränkte Zeit mit dem Leben im Heim vertraut zu machen, oder Angehörige für wenige Wochen von Pflegeaufgaben zu entlasten. Manche Menschen können sich in dieser Zeit mit einem definitiven Umzug anfreunden und bleiben im Heim oder ziehen später um. Der abrupte Wechsel wird dadurch durch zwei geteilt, ist vorerst nicht unwiderruflich.

Maja Büchle hat auch ein anderes Ziel bereits realisiert. So wollte sie auch geeignete Wohn- und Betreuungsmöglichkeiten für junge Behinderte schaffen und hat im Pflegeheim Rebacker eine Wohngruppe mit fünf Plätzen errichtet. Offenheit bedeutet für sie auch, junge Leute auszubilden und ihnen (auch teilzeitliche) Arbeitsmöglichkeiten zu offerieren. Neben Pflegerinnen und Betreuern wird heute auch eine Koch-Lehrtochter ausgebildet.

Offen zu kommunizieren, ist für die Heimleitung selbstverständlich. Es gibt zwei tägliche und einen nächtlichen Rapport, manchmal innerhalb einer Abteilung, gelegentlich für alle Anwesenden, regelmässige Kadersitzungen und daneben Teamsitzungen, die unregelmässiger und prozessorientiert stattfinden. Die Informationspflicht ist verankert, von oben nach unten und umgekehrt, und ist auch im Stellenbeschrieb erwähnt. Das Heim pflegt ein Bezugspersonensystem, das heisst jedem Bewohner, jeder Bewohnerin ist eine Betreuungsperson genau zugeteilt. Ein Ansprechpartner ist damit für alle vorgegeben. Zudem sind Organigramme verfügbar und auch ausgehängt. Das Recht auf Information ist somit auf verschiedene Arten gewährleistet, und die Angestellten und das Kader kennen ein paar klare Prinzipien:

- Eine offene Informationskultur ist oberstes Gebot. *Niemand soll aus einem Wissensvorsprung einen Nutzen ziehen.*
- *Das Personal gibt nur Auskunft im Rahmen seiner Zuständigkeiten.* So sollen Kompetenzen nicht überschritten werden und es werden nicht gegensätzliche Wahrheiten verbreitet.
- *Die Strukturen sollen dabei nicht allzu starr sein.* Angehörige sollen nicht von einer Stelle zur anderen und wieder zur nächsten verwiesen werden.
- *Bei wichtigen Informationen wie Preisaufschlägen oder der Neueinteilung in eine höhere Pflegestufe müssen auch rechtliche Aspekte berücksichtigt werden.* Bewohner, Angehörige oder ein möglicher Beistand werden normalerweise eingeladen und rechtzeitig (das heisst inklusive Kündigungstermin) benachrichtigt. Solche Änderungen werden zudem durch ärztlichen Beistand abgesichert.

Der Umgang mit Informationen ist oft sehr heikel und setzt darum eine klare, gemeinsame Informationspolitik voraus. So ist es unter Umständen problematisch, wenn eine andere als die direkte Bezugsperson Informationen von Bewohnern erhält. Eine offene Informationskultur bedingt auch Vertrauen, von Bewohnern gegenüber Angestellten und von den Angestellten gegenüber der Leitung. Wer im Heim arbeitet, muss manche Informationen «klassifizieren» können. Keinen Vorteil aus höherem Wissen ziehen ist das eine, Vertrauen nicht missbrauchen und niemanden verletzen das andere. «Es ist eine Frage des Bewusstseins und der Sensibilität», sagt Andreas Schneider. «Man muss lernen zu filtrieren», Relevantes von Unrelevantem und Vertrauliches von Unvertraulichem zu trennen. Maja Büchle meint, sie sei froh, nicht alles zu wissen. «Information bedeutet immer auch Verantwortung, etwas Sinnvolles damit anzufangen», fügt der Pflegedienstleiter hinzu. Und zuviel solcher Bürde wiegt schwer. Mit der Kommunikation innerhalb des Heims sind beide zufrieden. Die Dienstwege würden eingehalten, der Informationsfluss sei ziemlich gut und dass Bewohnern oder Angehörigen Wichtiges vorenthalten worden sei, sei noch nicht passiert. Dabei, betont Schneider, hat die Kommunikation, gerade in einer Institution mit 132 Mitarbeitern (zum Teil mit Teilpensen und in verschiedenen Schichten) und noch mehr Bewohnern, eine hohe Fehleranfälligkeit. Es braucht klare Strategien und funktionierende Kommunikationskanäle, damit alle Angestellten auf dem gewünschten Informationsstand sind. Sich der Fehleranfälligkeit und der Strategien bewusst zu sein, ist äusserst wichtig. Für die Leiterin ist ferner auch die Kommunikation nach oben, zum Stiftungsrat und zur Heimkommission von grosser Bedeutung. Beide Gremien müssen über Nachrichten, die ihre Entscheidungen tangieren, im Bilde sein.

Dabei ist es ihr ein grosses Anliegen, dass rein interne Angelegenheiten auch im entsprechenden Kreis besprochen und geregelt werden.

Das Recht auf Information kann Schwierigkeiten bereiten, die Gewährung setzt Konzepte und ein hohes Bewusstsein voraus. Bei der Fülle der täglichen Information unter so vielen Menschen geht leicht etwas Entscheidendes ohne bösen Willen verloren. Dass bei allem Fehlerpotential die Kommunikation in der «Hard» und im «Rebacker» funktioniert, glaubt man der Leitung.

Die Grundlagen für verantwortliches Handeln des Fachverbandes Betagte sind zu beziehen beim Heimverband Schweiz, Verlag, Postfach, 8034 Zürich.

Preis Fr. 11.– + Porto und Verpackung.

## Die Wirtschaftlichkeit

Der hohe Stellenwert der Ethik innerhalb des Leitbildes wird nicht angezweifelt, *auch wenn Personen aus dem Umfeld ökonomische Anforderungen gerne umfangreicher berücksichtigt gehabt hätten.* Maja Büchle erfährt den Druck und die unterschiedlichsten Anforderungsbereiche durchaus und sehr intensiv. Sie erwähnt den Belegungsdruck, den selbstauferlegten Druck, mit den Mitteln der Bewohner sinnvoll umzugehen und selbsttragend zu wirtschaften oder die Verpflichtung gegenüber der Gemeinde, die bedürftige Menschen im Heim finanziell unterstützt. Den damit verbundenen, zunehmenden Konkurrenzkampf unter den Heimen beurteilt sie, wenigstens teilweise, positiv. Er fördert Eigenschaften, die ihr selbst sehr am Herzen liegen wie Flexibilität, Innovation und gute Dienstleistungen. «Je freier die Wahl, desto höher die Qualitätsparameter», fügt Andreas Schneider an. Die Schwelle, das Heim zu wechseln liegt nach seiner Beurteilung heute viel tiefer.

Im Leitbild steht unter dem Kapitel «Wirtschaftlichkeit und Umweltbewusstsein»: «Die Heimführung berücksichtigt betriebswirtschaftliche Grundsätze. Unsere Stiftung muss auch in finanziellen Belangen zukunftsgerichtet handeln und für spätere Anforderungen gewappnet sein. Die Preisgestaltung richtet sich nach dem Ziel, den Betrieb selbsttragend führen zu können.» Braucht die Wirtschaftlichkeit in einem Leitbild mehr Platz? «Nein», sagt Frau Büchle. Das Leitbild und seine Richtlinien hätten andere Funktionen, jene der Orientierungshilfe oder der gemeinsamen Handlungsbasis. Mögliche (vor allem finanzielle) Grenzen zu erwähnen gehört dazu, zwingend, aber sicher nicht zuvorderst. ■