

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 65 (1994)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Zum 10jährigen Bestehen des Krankenhauses Witikon : ein zukunftsorientiertes Unternehmensleitbild  
**Autor:** Friedrich, Hans-Ruedi  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812200>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 17.01.2025

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

Zum 10jährigen Bestehen des Krankenhauses Witikon

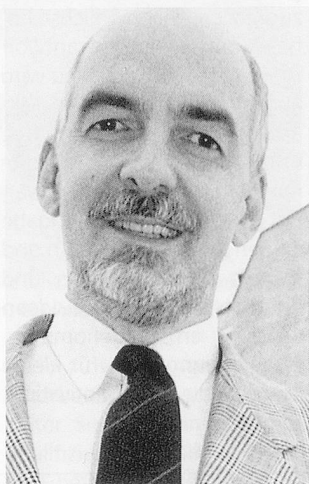
# EIN ZUKUNFTSORIENTIERTES UNTERNEHMENSLEITBILD

Von Hans-Ruedi Friedrich

Das stadtzürcherische Krankenhaus Witikon wurde 1983 eröffnet. Im Heim werden 171 vorwiegend geriatrische Langzeitpatienten betreut. Dem Heimbetrieb angeschlossen sind ein Tagesheim mit 15 Plätzen, eine Cafeteria und zwei Personalhäuser. Die Heimbewohner und Tagesheimgäste werden von 195 voll- und teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreut. Im Betrieb werden Schüler von Berufen des Gesundheitswesens ausgebildet. 1993 absolvierten insgesamt 34 Auszubildende unterschiedlicher Ausbildungsstufen hier ihr Praktikum.

Im Jahr 1993 wurde der Betrieb zehn Jahre alt. Das Ereignis wurde zum Anlass genommen, um das in den ersten zehn Betriebsjahren Erreichte zu reflektieren und die Weichen für die kommenden Jahre zu stellen. Stillstand bedeutet Rückschritt – das gilt nicht nur in bezug auf die berufliche Tätigkeit des einzelnen, sondern, beim heutigen raschen Wandel der Werte und Ansprüche, auch für ein modernes Dienstleistungsunternehmen. Aus dieser Einsicht heraus haben sich die Verantwortlichen des Heims 1993 intensiv mit der aktuellen und künftigen Leistungsgestaltung auseinandergesetzt. Im Vordergrund stand die Erarbeitung eines zukunftsorientierten Unternehmensleitbildes. Die Arbeit am Leitbild erwies sich für alle beteiligten Kaderangehörigen als anspruchsvoll und fruchtbar, oft auch als mühsam und konfliktträchtig. Um so erfreulicher ist die Tatsache zu werten, dass der Prozess nie zum Stillstand kam und am Ende des Jubiläumsjahrs wie geplant abgeschlossen werden konnte.

“ Die in Leitbildern formulierten Grundsätze stellen immer Kompromisse dar. ”



Hans-Ruedi Friedrich:  
Stillstand bedeutet Rückschritt.

Zum einen soll ein Leitbild nicht zu vage formuliert sein, weil es sonst seine Aussagekraft verliert. Zum andern soll es aber auch nicht so detailliert und starr sein, dass eine flexible Umsetzung in der Alltagspraxis nicht mehr möglich ist. Die formulierten Grundsätze müssen sich in der praktischen Unternehmensführung widerspiegeln, sonst verkommt das Leitbild zu einer Ansammlung von leeren Worthülsen. Das vorliegende neue Leitbild des Krankenhauses erschöpft sich nicht in der Auflistung unverbindlicher Absichtserklärungen und es beschränkt sich auch nicht auf die Beschreibung des Ist-Zustandes. Die Verantwortlichen haben sich vielmehr auf Grundsätze verpflichtet, deren

Umsetzung im Alltag zusätzliche Anstrengungen erfordern. Der entscheidende Ansatzpunkt für die Leistungsgestaltung bildet heute und in Zukunft die optimale Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Heimbewohner und Tagesheimgäste. Und weil sich die Ansprüche und Bedürfnisse der Hausgäste dem Zeitgeist entsprechend laufend wandeln, wird auch das Leistungsangebot des Heims nie endgültig definiert sein, sondern immer von neuem überprüft und angepasst werden müssen.

## Leitbild Krankenhaus Witikon

### Grundsatz

Das Leitbild ist Ausdruck unseres Bestrebens, das Leistungsangebot unseres Hauses aufgrund der Bedürfnisse der Heimbewohner und Tagesheimgäste kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen. Die optimale Ausrichtung auf ihre Bedürfnisse verlangt, dass wir konsequent von innen her denken und all unser Tun und Lassen aus dieser Perspektive immer wieder kritisch hinterfragen. In dieses Bemühen bezieht das Kader sämtliche Mitarbeiter ein. Ihr Wohlbefinden im Haus trägt wesentlich bei zu einer Atmosphäre der Wohnlichkeit und damit zur Zufriedenheit der Heimbewohner. Es bedarf einer posi-

tiven Grundhaltung aller in der Institution tätigen Berufsgruppen.

### Bedürfnisse der Heimbewohner

#### Persönlichkeit

Wir achten jeden Heimbewohner als vollwertigen Menschen, der das Leben in der Institution seinen individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten entsprechend gestaltet. Das impliziert die Achtung seiner Privatsphäre und Selbstbestimmung. So entscheidet er, welche Dienstleistungen des Hauses er in Anspruch nehmen will und er bestimmt weitgehend seinen eigenen Rhythmus im vorgegebenen Tagesablauf. Bei möglichst individueller Lebensführung soll er das Gefühl der Zugehörigkeit haben und sich nicht verloren fühlen.

#### Medizinische Betreuung

Ziel der ärztlichen Bemühungen ist bestmögliche Lebensqualität für den Patienten. Diese ist gemeinsam mit dem gesamten Betreuungsteam anzustreben. Eine ausführliche Eintrittsabklärung soll Grundstock für eine anschließende optimale fachliche Behandlung und Langzeitbetreuung sein. Bei dementen Patienten hat Milieuthérapie Vorrang vor medikamentöser Beruhigung. Die medizinische Betreuung ist stark situationsbezogen. Falls die Medizin nicht mehr heilend eingreifen kann, tritt die Schmerzlinderung in den Vordergrund sowie die emotionale Begleitung in der Sterbestunde. Angehörige werden mit ihren Anliegen und Belastungen ernst genommen.

#### Pflege

Die Lebensqualität des einzelnen hat oberste Priorität. Wir berücksichtigen die Biogra-

phie, den kulturellen Hintergrund und die aktuellen Lebensumstände. Durch eine professionelle, menschliche Pflege geben wir dem Heimbewohner ein Gefühl der Geborgenheit und Sicherheit. Im Sinne von aktivierender Pflege erhalten und fördern wir vorhandene Restfähigkeiten und vergrössern so die Selbstständigkeit. Dabei überprüfen wir die Wirksamkeit unseres Handelns. Wir achten das Leben und den Tod, respektieren die Würde und wahren die Rechte aller Heimbewohner. Wir begleiten sie und ihre Angehörigen im Erleben von Gesundheit und im Verarbeiten von Krankheit, Krisen und Sterben.

#### Aktivierung

Als Ergänzung zu allen anderen in der Institution tätigen Berufsgruppen, insbesondere in der Zusammenarbeit mit dem Pflegepersonal, schafft die Aktivierungstherapie das Umfeld, um die sozialen und kulturellen Bedürfnisse wahrzunehmen und zu erfüllen. Auf die individuellen Interessen und Fähigkeiten wird spezifisch eingegangen. Aktivitäten sind für uns wichtig, um der Isolation und Resignation entgegenzuwirken.

#### Soziale Kontakte

Das Kontaktmuster eines Menschen erfährt durch den Heimaufenthalt eine tiefgreifende Veränderung. Mitbewohner und Personal werden zur Hauptquelle sozialer Kontakte. Wir schaffen ein Milieu, in welchem der Verlust sozialer Kontakte durch eine harmonische Atmosphäre aufgewogen wird und neue Beziehungen entstehen. Aussenkontakte werden nach Kräften gefördert.

#### Seelsorge

Die Seelsorger tragen ein Stück des kirchlichen Lebens aus den Kirchgemeinden in das Heim und möchten den religiösen Bedürfnissen der Menschen nachkommen. Sie legen Wert auf interkonfessionelle Zusammenarbeit und verstehen sich als Gesprächspartner von Heimbewohnern,

ihren Angehörigen und des Personals. Sie stehen als Vertrauensperson jedem Menschen zur Verfügung, insbesondere auf der letzten Wegstrecke seines Lebens. Die Heimbewohner können darauf vertrauen, dass die Seelsorge für sie Zeit hat und immer mit Hilfe des Personals erreichbar ist.

#### Essen

Unsere Bereitschaft ist gross, dem Heimbewohner ein Angebot zu unterbreiten, das seinen individuellen Bedürfnissen entspricht und auf die jeweiligen Krankheitsbilder abgestimmt ist. Wir legen Wert auf die Zubereitung einer abwechslungsreichen, ausgewogenen Kost, die sorgfältig und schön angerichtet wird und Freude in den Alltag bringen soll.

#### Wohnlichkeit

Wir bemühen uns, eine wohnliche Atmosphäre zu schaffen, in welcher sich die Heimbewohner geborgen fühlen können. Trotz Sicherheitsvorschriften und Sachzwängen möchten wir ihnen einen Platz anbieten, wo es ihnen möglich

ist, ihre Individualität zu leben, indem sie Bilder, Möbelstücke, Pflanzen, eventuell ein kleines Haustier mitbringen können. Sinnvolle Sauberkeit in bezug auf die persönliche Hygiene wie auf die Räumlichkeiten ist unser Anliegen.

#### Arbeitsklima

##### Führungsstil

Fachkompetenz und Menschlichkeit bestimmen die Grundhaltung in der Führung. Sein Ziel erreicht nur, wer eines hat. Klare Zielvorstellungen sind deshalb notwendig. Der Pflicht- und Kompetenzbereich ist dem einzelnen anzupassen, genau zu bezeichnen und abzugrenzen. Ein möglichst hohes Mass an Selbstverantwortung und Selbstständigkeit wird angestrebt. Wir wollen Mitarbeiter, die ihre Meinung freimütig äussern. Wir respektieren diese Meinung. Wir erwarten Engagement und Hingabe an den Beruf. Wir fördern und fordern das Mitdenken und die Mitsprache. Neue Ideen werden ernst genommen. Anerkennung auch für kleine Dinge ist die beste Motivation.

#### Teamgeist

Wir pflegen den Teamgeist. Das Bewusstsein, gemeinsam an einer anspruchsvollen, zeitgemässen sozialen Aufgabe beteiligt zu sein, bestimmt unsere Zusammenarbeit. Vor allem im Kader brauchen wir die Bereitschaft zu einem koordinierten, fachübergreifenden Zusammenwirken. Wir reden miteinander und nicht übereinander. Konflikte werden offen ausgetragen. Sie geben uns die Chance, daran zu wachsen.

#### Arbeitsstil

Qualität kommt vor Quantität. Eigeninitiative ist uns wichtiger als fehlerfreies Verhalten. Resultate werden überprüft, um den Arbeitsstil den jeweiligen Umständen anzupassen. Flexibilität wird gross geschrieben. Wir schaffen geeignete Bedingungen für die Aus- und Weiterbildung sowie für Lern- und Veränderungsprozesse. Lehren und lernen sind Bestandteile unseres Berufsalltags. Mit den Ressourcen und den Einrichtungen wie mit den Arbeitsinstrumenten gehen wir sehr sorgfältig und umweltbewusst um. ■

### Tisch-Set-Werbung zugunsten von Sonderschulen und Heimen:

## AUFGEPASST!

Vor den Machenschaften der zwei Werbefachmänner **Bruno Neuweiler** und **Max Schäfer** (MAS Marketing) möchten betroffene Institutionen warnen. Beide Herren gehen grundsätzlich nach dem gleichen Muster vor. Sie suchen sich Sonderschulen oder Heime aus und versprechen diesen bis Fr. 2000.-, wenn genügend Inserenten für die Herstellung von Werbe-Tischsets für Restaurants gefunden seien. Der Institution verspricht man zudem, sich auf dem Set gratis darstellen zu können. Max Schäfer kombiniert das ganze mit einem Malwettbewerb und kündigt Gewinne, wie zum Beispiel ein Wochenende im Euro Disney Paris, an. So weit, so gut! In vielen Fällen läuft das ganze aber anders. Die Geschäfte werden in der Regel genötigt, die Inserate bar zu bezahlen, ohne dass das Set als «Gut zum Druck» vorliegt. Verschiedene Sets wurden wohl, trotz genügend Inserenten und Ver-

sprechungen, bis heute weder gedruckt noch in den Restaurants verteilt und/oder der Institution wurde das versprochene Geld nie ausgehändigt.

Weil in Aussicht gestellte Spenden nicht einklagbar sind und geprellte Inserenten wegen der offensichtlich hohen Verschuldung beider Herren auf weitere rechtliche Schritte verzichten, empfehlen wir allen Schulen und Heimen, derartige Angebote äusserst kritisch zu prüfen. Lassen Sie sich von Versprechungen, einzelnen Set-Mustern und dem Auftreten solcher Herren nicht blenden! Helfen Sie durch Verzicht und Verbreitung dieser Information – im Interesse der einzelnen Institution und der möglichen Inserenten – mit, dass künftig solche Machenschaften keine Chance mehr haben!

Vier betroffene Institutionen (Namen der Redaktion bekannt)