

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim

**Band:** 68 (1997)

**Heft:** 11

**Artikel:** Parallelveranstaltungen am E.D.E.-Kongress : Auftrag, Strukturen und Kultur von Alters- und Pflegeheimen

**Autor:** Johner Bärtschi, Eva / Ritter, Eva / Schnetzler, Rita

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812385>

### **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:** 17.11.2024

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

Parallelveranstaltungen am E.D.E.-Kongress

# AUFTRAG, STRUKTUREN UND KULTUR VON ALTERS- UND PFLEGEHEIMEN

Am Nachmittag des zweiten E.D.E.-Kongress-Tages in Interlaken fanden parallel in drei verschiedenen Sälen des Casino-Kursaals Veranstaltungen statt: Reinhard Schmitz-Scherzer setzte sich mit dem Auftrag von Alters- und Pflegeheimen auseinander, Oskar Grün sprach über Organisationsstrukturen und Strukturanpassung und Hans-Dieter Schneider setzte sich mit der Frage auseinander, inwiefern die Heimkultur einen Beitrag zur Erfüllung der Aufgaben von Alters- und Pflegeheimen leisten könne.

## Aktiv teilnehmen an der mitmenschlichen Gestaltung der Zukunft!

Von Eva Johner Bärtschi

Welchen Auftrag müssen/sollen Alters- und Pflegeheime zukünftig erfüllen? Bei dieser Frage kommt dem Wort Zukunft entscheidende Bedeutung zu, so begann Reinhard Schmitz-Scherzer, Professor für Soziale Gerontologie an der Universität Kassel, sein Referat. Es ist nicht leicht, ja oft unmöglich, in die Zukunft zu schauen; Prognosen von Sozialwissenschaftlern, die über zehn Jahre hinausgehen, sind in der Regel mehr oder weniger falsch. Denn Zukunft ist mehr und etwas anderes als ein lineares Fortschreiten der gegenwärtigen Situation. Wer in die Zukunft schauen will, tut gut daran, Szenarien zu entwerfen: verschiedene Szenarien, die vielleicht in 10 oder 15 Jahren Wirklichkeit sein könnten. Dabei basieren solche Szenarien natürlich auf der heutigen Situation, aber sie stützen sich ebenso stark auf die kritische Sichtung bestimmter Eckwerte.

### Steigende Lebenserwartung

Welches sind aber solche Eckwerte oder Trends, die es in bezug auf stationäre Einrichtungen besonders zu beachten gilt?

Zunächst ist mit grosser Sicherheit anzunehmen, dass die Lebenserwartung, zumindest in den westlichen Industriestaaten, weiterhin steigen wird. Die Zahl der alten Menschen wird weiterhin zunehmen, zugleich auch die Zahl der chronisch-kranken, pflegebedürftigen, von mehreren Krankheiten zugleich betroffenen Menschen. Dies läuft parallel mit einer dramatischen Verringerung des familiären Helferpotentials, da die Geburtenrate sinkende Tendenz aufweist. Von der Abschaffung der Heime zu sprechen, ist unter diesen

Umständen eine Absurdität; Schmitz-Scherzer kritisiert die fehlende Sachkenntnis gewisser Politiker, die die Familie als Pflegende fordern. Ob die Medizin die Krankheiten alter Menschen in den Griff bekommen wird, ist schwer abzuschätzen; festzustellen ist, dass die moderne Medizin den Tod ein Stück weit hinauszuzögern vermag – viele Menschen leben dank ihr länger, wenn auch oft als chronisch-kranker Pflegefall. Auch die Demenzen bleiben: in Zukunft, so Schmitz-Scherzer, werden mehr Pflegeplätze als heute nötig sein.

### Verbesserungen in der Berufsbildung notwendig

Was heisst dies nun für die Professionalität in der Altenarbeit? Bei der Komplexität der Probleme, die auf uns zukommen werden (zum Beispiel Multi-Morbidität) genügen grundpflegerische Kenntnisse nicht mehr – hier werden sehr viel mehr, sehr viel bessere Aus-, Weiterbildungs- und Fortbildungsangebote gefragt sein. Misstrauisch, so Schmitz-Scherzer, werde er immer, wenn es in einer Institution von Managern wimmle und sonst nur Hilfskräfte für die Pflege zur Verfügung stünden. Hier sind Fachkräfte gefordert! Versorgung allein genügt heute nicht mehr. Heute wird Lebensqualität als zentrale Grösse bezeichnet. Was aber bedeutet das: Lebensqualität von schwerst pflegebedürftigen alten Menschen? Hat man sie gefragt, was sie selber darunter verstehen? Haben wir darüber genügend nachgedacht? Das Grundwissen der Gerontologie, die auf viele der heutigen Probleme seit langem schon aufmerksam macht, ist von Ausbildung und Pra-

xis bisher zu wenig aufgenommen worden – wie auch von den massgeblichen Sozialpolitikern.

### Sicherung der Lebensqualität

Altersheime herkömmlicher Art – ausgenommen Pflegeheime – werden ihr Angebot ändern müssen. Im Zeitgeist liegen verschiedenartige Wohnformen wie zum Beispiel Seniorenresidenzen, Alterssiedlungen und Wohngemeinschaften, die, mit externen Serviceangeboten bedient, eine individuelle, situationsbezogene und kostengünstige Wohnlösung im Alter ermöglichen. Der Auftrag der zukünftigen Heime wird lauten: Sicherung der Lebensqualität der alten, kranken, pflegebedürftigen Menschen in Bezug auf ihr körperliches, psychisches und soziales Wohl. Dies gilt es zu realisieren, und zwar in Form von Handlungen, nicht als Sonntagspredigt. Leider, so Schmitz-Scherzer, haben sich die stationäre Altenarbeit, Heime, aber auch die Politiker bisher als nicht sehr kreativ im Lösen von sozialen Problemen erwiesen. Seine Hoffnung setzt er auf die alten Menschen: dass sie selber fordern, was ihnen zusteht, dass sie auf ihren Rechten beharren, dass sie aktiv teilnehmen an einer angemessenen, sozialen und mitmenschlichen Gestaltung der Zukunft. Vielleicht wird erst dann eine angemessene Altenpolitik und Altenarbeit möglich sein.



Reinhard Schmitz-Scherzer, Professor für Soziale Gerontologie, Kassel.

## Man muss nach Möglichkeiten suchen – es gibt sie!

In der nachfolgenden Diskussion kam zum Ausdruck, dass Professor Schmitz-Scherzer vielen Teilnehmenden aus dem Herzen gesprochen hatte. Insbesondere sein Engagement für die Praxis und den Praxisbezug, auch in der Ausbildung, wurde positiv vermerkt. Schmitz-Scherzer legte noch einmal seine Position dar: «Das Handeln sollte im Vordergrund stehen und die Reflexion nicht zu kurz kommen.» Oder auch: «Das Handeln verstärken, aber das Reflektieren nicht vergessen.» Auch in Bezug auf die Mitsprache alter Menschen warnt Schmitz-Scherzer eindringlich: «Die Mitsprache darf nicht Feigenblattfunktion erhalten.» – Mitsprache müsse überall, schon auf der Station, möglichst sein. Fraglich sei auch, was beispielsweise kognitives Training bringe, wenn die Verbesserungen dann nicht im Heim eingesetzt werden könnten, weil der Tagesablauf schon durch Essen, TV usw. gänzlich strukturiert sei.

Wie sieht der zukünftige Heimleiter aus? Welche Fähigkeiten muss er ha-

ben? Schmitz-Scherzer sieht drei Haupttätigkeitsbereiche:

- Ein Heimleiter muss Grundkenntnisse haben in allem, was den Heimbetrieb betrifft – aber er muss nicht überall Spezialist sein.
- Er muss die Fähigkeit haben, Mitarbeiter zu führen, das heisst: zu motivieren und zu kontrollieren. Das ist der Schwerpunkt.
- Er muss die Fähigkeit haben, das Haus nach aussen zu repräsentieren.

Eine weitere Frage betraf die Finanzierungsproblematik im Sozialbereich. Für Schmitz-Scherzer ist der Wohlfahrtsstaat eine der grössten Errungenschaften des 20. Jahrhunderts, die es zu erhalten gilt. Er stellt sich die Fragen: Haben wir wirklich alle Finanzierungsmöglichkeiten ausgeschöpft? Fliessen alle Wohlfahrtsmittel an den richtigen Ort? Müsste man vielleicht einmal einige «heilige Kühe» der Politik in Frage stellen? Man muss nach Möglichkeiten suchen – es gibt sie! Nicht der Generationenkonflikt bedroht uns, so Schmitz-Scherzer, sondern die Singularisierung des Einzelnen, die letztlich zu einer Entsolidarisierung der Gesellschaft führt.



Prof. Dr. Oskar Grün, Wien.

men und die alten Menschen in den Entwicklungsprozess von neuen Projekten einbeziehen.»

- Doch die bestehenden Vorstellungen im Bereich «Alter» lassen sich nur langsam ändern.

Heimleitungen sehen sich vor die Aufgabe gestellt, ihre Betriebe als Unternehmen zu führen. Dabei gelten für Klein-, Mittel- und Grossbetriebe dieselben Gesichtspunkte. Noch ist der Wettbewerb schwach ausgeprägt, die Autonomie der Heime oft eingeschränkt, was als Konsequenz zu passivem Verhalten führt. «Unterlassen mag wohl einmal richtig gewesen sein. Dies hat sich jedoch mit der neuen Orientierung verändert», wie Grün anschaulich an einem Beispiel aus Holland darstellte. Bei der Einführung von Veränderungen gilt es jedoch, die jeweils heimspezifische Situation zu beachten.

Grün wandte sich dann den Megatrends zu und vermerkte: «Die sich abzeichnenden Megatrends der Organisation, nämlich die Prozessorientierung, die Konzentration auf Kernkompetenzen, die Prozessorientierung und die Poolung beziehungsweise Flexibilisierung der Ressourcen sind im Unterschied zu früher kein ‚Organisationsmenü‘, aus dem man nach Belieben ein oder zwei Konzepte auswählt. Vielmehr handelt es sich um additive, das heisst sich gegenseitig bedingende und stützende Konzepte. Für das Management der Heime ist es wichtig, die heimspezifischen Potentiale der neuen Organisationskonzepte zu erkennen und sinnvolle Strategien für den Prozess der Organisationsreform zu entwickeln.»

Grün konfrontierte seine Zuhörer mit Out sourcing, Produktaufspaltung, Networking, Case Management, Flexibilisierung, Prozessmanagement, Qualitätssicherung, Strukturanpassung, Wettbewerb, Contracting, Empowerment. Er betonte, dass idealerweise vor allem der Betagte selber wisse, was er am besten wolle.

## Betriebswirtschaftliche Aspekte

### Megatrends erfordern neue Spielregeln

Von Erika Ritter

«Was hat ein Betriebswirt mit Heimen zu tun?» stellte Professor Dr. Oskar Grün einleitend die Frage. Die Antwort darauf vermittelte er der gespannt lauschenden Zuhörerschaft in einem packenden Referat solcherart intensiv, dass sich keiner an der fortschreitenden Zeit störte und gerne noch mehr «Pausenzeit» in «Zuhörerzeit» investiert hätte. Grün verstand es ausgezeichnet aufzuzeigen, wie sich die Situation in den Alten- und Pflegeheimen wie auch die Megatrends der Organisationen in einem tiefgreifenden Wandel befinden und welche neuen Spielregeln sich daraus ergeben. Er sprach dabei aus seiner reichen Erfahrung sowohl in der Theorie wie auch in der Praxisberatung heraus. Grün hatte bereits in seinem Statement zum Referat festgehalten, dass wir es mit Alten- und Pflegeheimen mit einem stetig ansteigenden Anteil alter Menschen zu tun haben, die das Alter als 3. Lebensabschnitt begreifen und als sogenannte «Neue Alte» eine vergleichsweise anspruchsvolle Klientel für die Heime sein werden. «Diese ‚Neuen Alten‘ werden künftig Ihre Kunden sein.» Was bedeutet nun dies für die Heime als Unternehmen?

Heimleitungen sind für die Zukunft

gefordert, sich mit Megatrends auseinander zu setzen, Kunden- und Prozessorientiert zu arbeiten, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren und neue Spielregeln zu beachten mit Wettbewerb und Empowerment. «Ob NPO oder nicht sind alle mit denselben wesentlichen Forderungen konfrontiert. Und eben diesen Forderungen kann nur gerecht werden, wer sein Heim als Unternehmen führt», stellte Oskar Grün fest.

- Die Neuen Alten als Kunden: das heisst Professionalisierung der Betreuungsnormalität. Das Image des Alters lässt zu wünschen übrig, Alter und alte Menschen lassen sich schlecht vermarkten. Die medizinischen Aspekte dominieren das Bild des Alters in der Gesellschaft. Doch die Neuen Alten wollen ihr Alter nicht einfach als Rest-Lebensabschnitt verstanden wissen, sondern als bewusst gelebter Teil des Lebens.
- Die Neuen Alten müssen das Kundendasein nicht erst erlernen, sind sie doch in der Konsumgesellschaft verwurzelt. Sie stellen in der Ökonomie eine attraktive Zielgruppe dar. Sie wollen als Kunden wahrgenommen werden. «Wir müssen ihnen Einfluss auf das Geschehn einräu-

## Tun, zu was man ausgebildet ist

...und nicht Hans-Dampf in allen Gasen. Dies die Umschreibung des Megatrends der Konzentration auf die Kernkompetenz. Doch welches sind die Kernkompetenzen eines Heimes, die einen Wettbewerbsvorteil verschaffen? Grün nannte zum Beispiel das Gebäude an und für sich, die Mitarbeiterqualifikation oder die Organisation des Heimes. «Der Betrieb lässt sich allerdings nicht von heute auf morgen umpolen. Beobachten Sie den Markt! Zum Beispiel bei Kooperationsplänen.» Er forderte die Anwesenden auf, Out sourcing zu betreiben, sich zu überlegen, was andere besser können. Zusammenarbeit mit Networking als weicherer Variante.

«Arbeiten Sie prozessorientiert. Pro-

zessorientierung ist die spektakulärste Entwicklung in den letzten 20 Jahren der Organisationslehre. Denken Sie immer daran: am wahrnehmbaren Ende der Handlung steht der Kunde oder der potentielle Kunde. Betreiben Sie daher einen Wettbewerb, der den alten Menschen zu gute kommt.»

Grün schloss seine Ausführungen mit der Aufforderung: «Setzen Sie sich mit allen Megatrends, mit allen Konzepten der Strukturanpassung und allen neuen Spielregeln auseinander. Stellen Sie die Balance her zwischen Kundenbedürfnissen und den vorhandenen Ressourcen. Es heisst: alles bedenken – aber nicht alles tun. Und noch einmal: Vergessen Sie nie, bei Ihren Überlegungen und Plänen die spezifische Heimsituation einzubeziehen.»

## Die Heimkultur als Instrument zur Erfüllung der Aufgaben von Alters- und Pflegeheimen

Von Rita Schnetzler

Im Rahmen der Parallelveranstaltungen des E.D.E.-Kongresses sprach Hans-Dieter Schneider, Professor für Angewandte Psychologie mit Lehr- und Forschungsauftrag für Soziale Gerontologie, Organisationspsychologie und Berufsberatung an der Universität Freiburg (CH), über «Die Heim-Kultur als Instrument zur Erfüllung der Aufgaben von Alters- und Pflegeheimen». Organisationskultur, so Schneider, ist einer von verschiedenen bedeutenden Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg von Organisationen. In seinem Referat setzte er sich mit der Frage auseinander, inwiefern die Kultur eines Heimes einen Beitrag zur Erfüllung der Aufgaben desselben leisten kann. Gemäss Schneiders Auffassung ist es die Aufgabe des Heimes, «eine hohe Lebensqualität aller beteiligten Personen: Bewohner und Bewohnerinnen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Politiker und andere Personen, die in direktem oder indirektem Kontakt zum Heim oder seinen Bewohnern stehen, zu sichern».

Wie muss die Heimkultur gestaltet werden, damit sie zur Erfüllung der Aufgaben des Heims beiträgt? – Zur Beantwortung dieser Frage unterteilte Schneider die Heimkultur in sechs Bereiche: Beziehungen zur Umgebung, raumzeitliche Verhältnisse, die Natur des Menschen, technische Arbeitsmittel, Verhaltensmuster und ethische Grundlagen.

### Die Beziehungen zur Umgebung

Die Forderung nach vermehrter Öffnung der Alters- und Pflegeheime ist heute bereits in vielen Institutionen er-

füllt. Einerseits verfügen sie zum Beispiel über einen Mittagstisch und eine öffentliche Cafeteria, und sie organisieren Kunstausstellungen und andere öffentliche Veranstaltungen. Andererseits treten Heime und ihre Bewohnerinnen und Mitarbeiter vermehrt selber «nach Draussen»: Die Bewohner besuchen zum Beispiel Kulturveranstaltungen, unternehmen Spaziergänge und verbringen Ferien in Hotels oder Austauschheimen, das Personal wohnt und lebt extern, das Heim selber ist in lokalen und nationalen Medien präsent. Die Öffnung der Heime ist wichtig, denn sie ermöglicht es den Bewohnern, gleichberechtigt am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen und neue Sozialbeziehungen aufzubauen. Zudem fördern offene Heime die Entwicklung oder mindestens die Erhaltung der Fähigkeiten, indem sie die Bewohnerinnen und Bewohner zum Gebrauch derselben anregen\*. Auch rollentheoretische\* Überlegungen und Kontinuitätstheorien sprechen für eine Öffnung der Heime: In offenen Heimen können Bewohnerinnen und Bewohner gegenüber Besuchern von aussen eine fast unbegrenzte Zahl verschiedener Rollen (Gastgeber, Informant, Intimpartner...) einnehmen. Zudem können sie bisherige Beziehungen weiter pflegen und Kontakte, zum Beispiel zur Kirchgemeinde oder zum Hausarzt, aufrechterhalten. Weiter ist die öffentliche Präsenz alter und hilfsbedürftiger Menschen gemäss Schneider ein wichtiger Beitrag zur Ergänzung des Zukunftsbildes jüngerer Erwachsener um die «Dimension» hohes Alter.

## Raumzeitliche Verhältnisse

Unter raumzeitlichen Verhältnissen als Element der Heimkultur versteht Schneider die Zusatzressourcen – technische Hilfsmittel, aber auch Unterstützung durch das Personal –, welche das Heim den Bewohnerinnen und Bewohnern zur Verfügung stellt. Damit solche Zusatzressourcen nicht zu einem Abbau der Fähigkeiten und zu negativen internen Kontrollüberzeugungen\* und damit zu verminderter Aktivität und Zufriedenheit führen, dürfen sie vom Heim nur dann zur Verfügung gestellt werden, wenn sie unbedingt benötigt werden. In diesem Sinne gehört es zu einer günstigen Heimkultur, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Bewusstsein dafür zu fördern, dass es eine besondere Leistung ist, Bewohner zum selbständigen Verursachen von Erfolgen zu führen. Auch die Möglichkeit, sich den Tag selber einzuteilen – zum Beispiel durch flexible Frühstücks- und Zu-Bett-geh-Zeiten –, wirkt sich positiv auf die Kontrollüberzeugungen der Heimbewohner aus.

### Überzeugungen zur «Natur des Menschen»

Zur Heimkultur gehören für Schneider auch die Überzeugungen der beteiligten Personen zur Natur des Menschen. Gemäss der «Etikettierungstheorie» richten wir uns nach solchen Überzeugungen. Das innere Bild der beteiligten Personen vom Bewohner eines Heims sollte deshalb lauten: «Der Heimbewohner ist leistungsfähig und freundlich.» Aufgrund einer solchen Annahme helfen Mitarbeitende den Bewohnern weniger und nützen ihnen dadurch mehr. Zusätzlich zum Bild des leistungsfähigen Bewohners sollte jenes des selbstbestimmten Bewohners gefördert werden. Erst dadurch wird die Heimkultur auch für jene alten Menschen lebenswert, die es vorziehen, ihren Lebensabend kontemplativ und ruhig zu verbringen. Dies sollte ihnen ermöglicht werden, selbst auf die Gefahr hin, dass dadurch gewisse Fähigkeiten verloren gehen.

### Die technischen Arbeitsmittel

Auch technische Arbeitsmittel sind ein wichtiges Element der Kultur eines Heimes, das seine Bewohnerinnen und Bewohner fördern will. Die Heime und ihre Mitarbeiter müssen, so Schneider, das Selbstbewusstsein zeigen, Ansprüche an Heimträger und an die Öff-

\* siehe Beitrag Schneider in der Fachzeitschrift Heim 9/97, Seiten 586/587



Hans-Dieter Schneider, Professor für Angewandte Psychologie, Freiburg.

Fotos Erika Ritter

fentlichkeit zu stellen, damit sie den Bewohnern zum Beispiel Rehabilitationshilfen, Hilfsmittel, welche ihnen die Mitarbeit in der Küche, in der Wäscherei oder im Garten ermöglichen, Videos zu altersspezifischen Themen, Übungswerkstätten und vieles anderes mehr zur Verfügung stellen können. Ein entsprechendes Menschenbild ist ausreichende Legitimation dafür, solche Forderungen für die Bewohner der Alters- und Pflegeheime ebenso hemmungslos zu stellen, wie zum Beispiel Verkehrsplaner dies etwa für die Realisierung einer Kreisverkehrsanlage tun.

### Die Verhaltensmuster

Bewohnerinnen und auch Mitarbeiter sollten im Heim alle Verhaltensweisen des «normalen Lebens» pflegen können. Es müssen Gelegenheiten zum Arbeiten und zum Feiern, zum Konsumieren und zum Politisieren, zum Siegen und zum Verlieren und zu möglichst vielen weiteren Verhaltensweisen vorliegen. Die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten der Bewohner kann auch durch «zuwendende Anwesenheit» einer Mitarbeiterin beim selbstständigen Ausführen von Handlungen (zum Beispiel Rasieren, Anziehen, Essen) gefördert werden: Diese passive zuwendende Anwesenheit kann zur Wiederbeherrschung der entsprechenden Fähigkeiten beitragen, während eine Anwesenheit, die an die Ausführung dieser Handlungen durch die Mitarbeiterin selbst gebunden ist, die Fähigkeiten erwiesenermassen vermindert.

### Ethische Grundlagen

Welches Verhalten ist in Alters- und Pflegeheimen als gut zu betrachten? – Diese Frage versuchen die «Grundlagen für verantwortliches Handeln in Alters- und Pflegeheimen», die der Heimver-

band Schweiz entwickelt hat, zu beantworten. Zusammen mit der umfangreicheren europäischen Charta über «Rechte und Freiheiten älterer Menschen in Heimen» bilden sie eine Basis für die ethische Begründung des Verhaltens in Heimen. Die ethischen Grundlagen, an denen sich ein Heim orientiert, sind Bestandteil der Kultur dieses Heims.

### Gezielte Verbesserung der Heimkultur

Nachdem er eine Auswahl von Elementen der Heimkultur genannt hatte, ging Schneider der Frage nach, wie Heimkultur gezielt verbessert werden könne. Es empfehle sich, zu diesem Zweck der «Motorik der Organisationsentwicklung» zu folgen: Am Anfang steht die Erkenntnis, dass gewisse Elemente der Heimkultur nicht optimal gestaltet sind. In einem nächsten Schritt folgt eine möglichst umfassende und objektive Diagnose der Situation. Dabei ist es von grosser Bedeutung, nicht ein isoliertes Defizit, sondern die Heimkultur insgesamt mit ihren Stärken und Schwächen zu betrachten. Aufgrund der Diagnose wird ein Plan ausgearbeitet und umgesetzt – Letzteres meist mit Hilfe eines exter-

nen Beraters. Die Art und die Dauer der Umsetzungsphase hängt stark von den gesteckten Zielen ab. Danach folgt eine Phase der Stabilisierung, in welcher oft noch einmal die Hilfe des externen Beraters, der jetzt die Funktion des Supervisors übernimmt, nötig ist. Er kann den Mitarbeiterinnen und Bewohnern den Umgang mit neuen Lebens- und Arbeitsbedingungen erleichtern. Schliesslich folgt die Phase der Evaluation, in welcher geprüft wird, ob die gewünschten Verbesserungen tatsächlich realisiert wurden, wobei zugleich neue, bisher unbeachtete Defizite aufgedeckt werden können, die möglicherweise am Anfang einer neuen Organisationsentwicklung stehen. In diesem Sinn können regelmässige Evaluationen zu einem Element der Heimkultur werden.

Durch systematische Verstärkung der erwünschten und Korrektur der unerwünschten Elemente der Heimkultur wird es möglich, so Schneiders Fazit, dass Alters- und Pflegeheime immer mehr im Dienste der Lebensqualität, der Leistungsfähigkeit und der Gesundheit der Bewohnerinnen und Mitarbeiter stehen und dass das tendenziell negative Bild der Alters- und Pflegeheime in der Öffentlichkeit sich allmählich wandelt. ■

## Bestellitalon für die E.D.E. 1997 Nachkongressdokumentation

### ...Expl. E.D.E. Nachkongressdokumentation

Versandpreis à CHF 35.-/DM 38.-/ÖS 290.-  
plus Versandkosten

Institution  
Name/Vorname  
Adresse/Strasse  
PLZ/Ort  
Datum  
VISA Card Nr.  
– Verfall  
Unterschrift

Der Versand erfolgt nach dem Kongress  
auf feste Rechnung oder VISA Card-Belastung

Bitte senden/faxen an:

### Institut Human Resources

Albert Urban Hug und Partner

CH-6002 Luzern, Postfach 3201

Fax CH 041/260 52 23

Personal-, Organisations- und  
Qualitäts-Entwicklungsberatung  
mit Partnernetzwerken in

Deutschland, Österreich und Schweiz

Tel. CH 041/260 52 13

