Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 70 (1999)
Heft: 6

Artikel: Erfahrungen mit neuen Wegen in der Altersarbeit in Baar (ZG) : Zusammenschluss von Altersheim und Spitex

Autor: Ritter, Adrian / Bitzer, Jürg

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812931

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

Erfahrungen mit neuen Wegen in der Altersarbeit in Baar (ZG)

ZUSAMMENSCHLUSS VON ALTERSHEIM UND SPITEX

Von Adrian Ritter

Die Arbeitsgruppe «Alterszentrum» innerhalb des Fachverbandes Betagte im Heimverband Schweiz beschäftigt sich mit der zukünftigen Rolle der Altersheime. Sie sieht in der Zusammenarbeit zwischen stationärer und ambulanter Altersarbeit und der Weiterentwicklung der Altersheime zu «Alterszentren» oder gar eigentlichen «Sozialzentren» eine Variante mit Zukunft. Eine Umfrage in Alters- und Pflegeheimen der Deutschschweiz ergab, dass eine derartige Zusammenarbeit noch relativ selten ist, die Bereitschaft dazu aber durchaus vorhanden wäre (vgl. FZH 5/99). Bereits verwirklicht ist das Zusammengehen von Heim und Spitex in der Gemeinde Baar (ZG). Die FZH im Gespräch mit Heimleiter und Spitex-Geschäftsleiter Jürg Bitzer.

FZH: *Herr Bitzer, Sie sind gleichzeitig Leiter der beiden Altersheime Martinspark und Bahnmatt und Geschäftsleiter der Spitex in Baar. Wie kam es dazu?*

Bitzer: Wie vielerorts wurden die Spitex-Dienstleistungen ursprünglich auch in Baar von verschiedenen gemeinnützigen Organisationen angeboten. Betriebswirtschaftliche Überlegungen und der Wille, für die Kunden einfache Strukturen zu schaffen, führten dazu, dass diese Dienstleistungen ab 1996 unter dem neuen Verein Spitex Baar zusammengefasst wurden. Beim Aufbau der neuen Spitexorganisation zeigte sich, dass die Anforderungen an die Geschäftsleitung fast identisch sind mit den Managementaufgaben der Altersheime. Für die Spitex allein war aber der finanzielle Aufwand, eine geschäftsleitende Person zu engagieren, zu gross. Aus wirtschaftlichen Überlegungen wurde die Geschäftsführung der Spitex daher mir als Altersheimleiter übertragen.

FZH: *Wie sieht nun diese «Fusion« von Heim und Spitex genau aus?*

Bitzer: Diese Lösung ermöglichte den Aufbau eines modern strukturierten Betriebes entlang den Dimensionen Hausleitungen der beiden Altersheime, Spitex, Küche und Technischer Dienst. Als Gesamtleiter der Altersheime und Geschäftsleiter der Spitex unterstehe ich dabei dem Vorstand der Spitex und der Betriebskommission der Altersheime. Das gesamte Kader von Spitex und Altersheimen trifft sich regelmässig zu gemeinsamen Sitzungen. Dieser Gedankenaustausch führt zu grossem gegenseitigem Verständnis.

FZH: *Gab es Schwierigkeiten auf diesem Weg?*

Bitzer: Zu Beginn wurde unserer Struktur grosse Skepsis entgegengebracht. Man befürchtete, dass bei leerstehenden Betten Druck vom Altersheim auf Spitexklienten ausgeübt werde, um diese Betten zu belegen.

Bei der Spitex herrschte anfangs Zurückhaltung wegen einer externen Leitungsperson: Man befürchtete, in Zukunft vom Altersheim bestimmt zu werden. Einige Mitarbeiterinnen fühlten sich zudem zu Beginn in der grossen Organisation etwas verloren. Diese Ängste sind inzwischen überwunden. Die Vorteile gegenüber einer herkömmlichen Lösung sind klar ersichtlich.

FZH: *Welches sind denn nun diese Vorteile?*

Bitzer: Die letzten beiden Jahre haben klar gezeigt, dass diese Lösung den Vorteil hat, dass einerseits die einzelnen Bereiche ihre angestammte Philosophie und Autonomie weitgehend aufrechterhalten und andererseits von Synergievorteilen profitieren konnten. Dies ist nur möglich, wenn der Konkurrenzkampf zwischen Spitex und Heim wegfällt.

Diese Synergie ergibt sich einerseits in administrativen Belangen, andererseits etwa im Bereich der Infrastruktur. Altersheim und Spitex können sich beispielsweise aushelfen im Einsatz von Geräten und Krankenmobiliar und Materialien können gemeinsam eingekauft werden. Dies führt zu einer Erhöhung der betrieblichen Effizienz und der Wirtschaftlichkeit (siehe Kasten).

FZH: *Worauf ist zu achten beim Zusammenlegen von Altersheim und Spitex?*

Bitzer: Grundsätzlich finde ich es wichtig, dass eine Person für den Gesamtbetrieb verantwortlich ist. In den meisten Fällen wird dies aufgrund der Ausbildung wohl eher der Heimleiter als der Spitex-Leiter sein. Andererseits sind beispielsweise trotz Zusammenlegung zwei getrennte Buchführungen erforderlich. Dabei müssen gegenseitige Verrechnungen, etwa für Reinigung, Autowartung usw., klar definiert werden. Wichtig scheint mir auch, dass Spitex- und Altersheimkader, wie bereits erwähnt, gemeinsam an Sitzungen teilnehmen.

Einige Synergien im Zusammenführen von Altersheimen und Spitex

(Quelle: Schriftliche Unterlagen von Jürg Bitzer)

- Es braucht nur einen Manager, Personen auf der zweiten Führungsebene sind Fachpersonen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen
- zentrale Administration (eine kaufmännische Fachperson für beide Betriebe), Wäschereinigung und Hauswartung
- Aushelfen im Einsatz von Geräten und Krankenmobiliar, v.a. bei teuren Geräten, wo sich der Ankauf für eine Institution allein nicht lohnt
- Gemeinsamer Einkauf von Pflegematerial und Krankenmobiliar (Spitex allein erhält meist schlechtere Einkaufskonditionen)
- Personalaustausch (festangestelltes Spitex-Personal kann bei knapper Auslastung im Altersheim eingesetzt werden)
- Einfachere Abwicklung in den bereichsübergreifenden Aufgaben (Übertritt ins Altersheim, Mahlzeitendienst, Raumbenützung usw.)
- gemeinsame Weiterbildung

***FZH:** Herr Bitzer, welche persönlichen Voraussetzungen ermöglichten es Ihnen, diese Aufgabe zu übernehmen?*

Bitzer: Ich bin ursprünglich diplomierter Bankkaufmann und hatte lange Zeit Führungs- und Führungsausbildungsfunktion in einer Bank. Meine Frau, welche heute die Hausleitung im Martinspark innehat, arbeitete damals in einem Kinderheim. Dies ermöglichte mir Einblick ins Heimwesen. 1987 übernahm ich die Leitung des Altersheimes Zollikon und absolvierte berufsbegleitend die Heimleiter-Ausbildung.

Zusätzliche Erfahrungen im Akutbereich bringe ich als Präsident des Diakoniewerkes und der Klinik Bethanien in Zürich mit.

***FZH:** Was hat sich denn in Ihrer Arbeit geändert seit der Zusammenlegung mit der Spitex?*

Bitzer: Ich habe heute zu 90% Management-Funktion. Der Kontakt zu den Bewohnerinnen und Bewohnern des Heims ist nur noch lose. Die Heimleitung liegt vorwiegend bei der Hausleitung, einer Funktion, die es in herkömmlichen Heimen nicht gibt. Die beiden Hausleiterinnen im Martinspark und der Bahnmatt kommen urspünglich aus Pflege- bzw. Erzieherberufen, stehen aber momentan in der Heimleiter-Ausbildung.

Mag sein, dass sie damit für die Funktion der Hausleitung überqualifiziert sein werden. Andererseits muss gesagt werden, dass für meine Funktion als Gesamtleiter die heutige Heimleiterausbildung bei weitem nicht genügt.

***FZH:** Wenn von Seiten des Heimverbandes also die Entwicklung vom Heim zum «Alterszentrum« als Modell mit Zukunft betrachtet wird, dann muss die Heimleiterausbildung angepasst werden?*

Bitzer: Genau. Der Weg geht vom Hausvater über den Heimleiter zum Manager. Und Management und Führungsfunktion sind in der Heimleiterausbildung zuwenig berücksichtigt.

***FZH:** Wenn Ihre Aufgabe zu 90% aus Management besteht, holt man dann sinnvollerweise nicht gleich Manager für solche Aufgaben?*

Bitzer: Heimleiter haben durchaus auch die Möglichkeit, sich die nötigen Kenntnisse anzueignen. Einige wollen dies aber vielleicht nicht, weil sie das Gefühl haben, sie müssten doch vor allem für die Pensionäre zur Verfügung stehen.

Wie dem auch sei. Der Quereinstieg aus dem Management sollte möglich sein, sofern der Manager eine soziale Ader hat. Andererseits sollten auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege und beispielsweise im technischen Dienst die Möglichkeit haben, Ausbildungen zu absolvieren, die ihnen die Übernahme von Führungsfunktionen ermöglichen.

***FZH:** Abgesehen von der Ausbildung: Was müsste getan werden, um die Zusammenarbeit von Heim und Spitex zu fördern?*

Bitzer: In erster Linie müssen die beteiligten Personen davon überzeugt sein, dass sie dies überhaupt wollen. Hier sind also die Geldgeber, in den meisten Fällen die Gemeinden, gefordert. Und auch bei Betriebskommissionen und Spitex-Verbänden gibt es noch Vorbehalte abzubauen.

***FZH:** «Alterszentrum», wie dies im Heimverband diskutiert wird, das bedeutet ja nicht nur eine Kooperation von Heim und Spitex, sondern meint eine Zentrumsfunktion des Heimes für ältere Menschen in der ganzen Gemeinde oder Region. Das Heim erbringt dabei Dienstleistungen auch für heimexterne Personen («Heimex» analog zu «Spitex») und arbeitet grundsätzlich mit anderen Organisationen der Altersarbeit zusammen. Wie sieht das in Baar aus?*

Bitzer: Es besteht eine Zusammenarbeit mit verschiedenen Organisationen wie etwa der Pro Senectute und der Kirche. Dies ermöglicht Quartierkontakte und Einzelpersonenbetreuungen wie Besuchsdienste und auch Sterbebegleitung. Andere Freiwillige helfen zum Beispiel bei der Führung der Cafeteria mit. Was Dienstleistungen des Heimes für externe Personen anbelangt, so stellen wir fest, dass die Nachfrage etwa nach Verpflegung oder rehabilitativen Angeboten nicht sehr gross ist.

Sinnvoll wäre aber ein weiteres Koordinieren verschiedener Angebote. So besteht in Baar zum Beispiel noch ein Pflegeheim, welches heute dem Spital angeschlossen ist. Organisatorisch würde ein Zusammenschluss mit unseren Heimen und der Spitex weitere Synergien freisetzen, indem zum Beispiel die Pensionäre noch optimaler an den für sie richtigen Platz zugewiesen werden könnten.

***FZH:** Es besteht auch die Idee, aus Altersheimen eigentliche «Sozialzentren» zu machen, die nicht nur für ältere Menschen, sondern auch für andere Gruppen, wie Mütter, Arbeitslose, Jugendliche oder Menschen mit einer Behinderung, Dienstleistungen anbieten.*

Bitzer: Ich bin mir nicht sicher, in welchem Umfang das Bedürfnis danach vorhanden ist. Die Sozialämter übernehmen ja auch Aufgaben in diesem Bereich. Sinnvoll ist meines Erachtens vor allem eine Zentrumsfunktion innerhalb desselben Bereichs, in unserem Falle also der Altersarbeit.

Es fragt sich sicher, welche Form und welches Ausmass eine solche Zusammenarbeit hätte und welche Auswirkungen sie auch auf die Pensionäre hätte. Man sollte nämlich nicht vergessen, dass die Toleranz älterer Menschen, gerade jungen Menschen gegenüber, nicht so gross ist, wie oft behauptet wird. Der alte Mensch will letztlich seine Ruhephase, es gibt Leute, die sich gezielt zurückziehen wollen. Auch dies muss respektiert werden.

***FZH:** Abgesehen von Formen der Zusammenarbeit in der Altersarbeit: Wie sieht das Heim der Zukunft aus?*

Bitzer: Ein Altersheim in der heutigen Form würde ich nicht mehr bauen. Ein Heim sollte aus Kleinwohnungen bestehen, wobei für eine Person zwei Zimmer zur Verfügung stehen sollten. Man will ja seinen Besuch nicht unbedingt im Schlafzimmer empfangen. Dienstleistungen des Heimes sollten modulartig beansprucht werden können. Die Pensionäre sollten also wählen können, ob sie Verpflegung vom Heim wollen oder selber kochen, ob sie ihr Zimmer reinigen lassen wollen oder dies selber verrichten usw.

Die Kosten sind hier ein wichtiger Antrieb: Wenn man etwas selber machen kann und dabei Geld sparen, dann wird man es selber machen. Dieses Konzept bedingt gewisse Rahmenbedingungen, über die wir hier in Baar auch nicht verfügen. Die Grenzen dieser Idee sind zudem dort zu sehen, wo Leute aus «Altersgeiz» sich Leistungen wie etwa gute Ernährung nicht mehr leisten würden, die sie eigentlich bräuchten.

***FZH:** Herr Bitzer, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.* ■

Altersheime und Spitex Baar

- Die Altersheime Martinspark und Bahnmatt beherbergten Ende 1998 insgesamt 157 Personen, der Belegungsgrad betrug rund 99%. Beide Einrichtungen verfügen über eine Pflegeabteilung. In den beiden Heimen sind 120 Personen beschäftigt, die sich 71 Vollzeitstellen teilen.
- Die Spitex betreute 1998 152 Krankenpflege-, 97 Hauspflege- und 68 Haushilfe-Klienten an deren Wohnort. Zusätzlich besteht ein Mahlzeitendienst und werden im Spitexzentrum (welches sich im Altersheim Bahnmatt befindet) Dienstleistungen angeboten. Die Spitex verfügt über insgesamt 34 Mitarbeitende.