

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen  
**Band:** 38 (1967)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Betriebsführung im Altersheim ist nicht identisch mit Verwaltungstechnik  
**Autor:** Roulin, André  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-807347>

### **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:** 02.02.2025

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

# Betriebsführung im Altersheim ist nicht identisch mit Verwaltungstechnik

Von André Roulin, Verwalter des Bürgerspitals St. Gallen\*

## Früher und heute

Es ist noch gar nicht so lange seither, da verstand man unter einem Altersheim eine Versorgungsanstalt für mehr oder weniger verarmte alte Menschen, die weder Mittel noch Angehörige hatten, um ihren Lebensherbst in einer privaten Pension oder in der vertrauten Atmosphäre häuslicher Gemeinschaft, sei es in der Obhut einer treuen Haushälterin, sei es bei eigenen Kindern, zu beschliessen. War man einsam, unbegütert und alt, blieb einem nichts anderes übrig als in seine Heimatgemeinde abgeschoben zu werden, wo man der Armengenössigkeit anheim fiel und in behördliche Pension ging. Insbesondere die Bürgerheime waren und sind teilweise heute noch mehr für die Aufnahme asozialer Elemente, die der strengen Zucht und Ordnung bedürfen, geschaffen als für die Aufnahme obdachloser, mittelloser und unverschuldet in Not geratener Betagter. Grund der Aufnahme in solche Heime war somit meist nicht die Pflegebedürftigkeit, sondern vor allem ungesellschaftliches Verhalten arbeitsscheuer Individuen und geistig oder körperlich Gebrechlichen, die nicht sich selbst überlassen werden konnten.

Etwas besser als auf dem Land war es in der Stadt, wo Pfrundhäuser arme und begüterte Betagte aufnehmen, von den Zwangsversorgten gesondert und von der Bevölkerung weniger auffällig betreuen konnten. Ich erinnere an die Bürgerspitäler Basel, Bern und St. Gallen, die aus jahrhundertalter Tradition heraus Kranken und Betagten spezielle Aufmerksamkeit schenken und immr noch schenken. Ihre Gründung fällt mit der allgemeinen Klosterbewegung des 13. Jahrhundert zusammen, die ihrerseits wieder auf die Kreuzzüge zurückgeht. Von grossem Einfluss in unserm Land war ja damals bekanntlich der reiche und mächtige Johanniter-Orden (1070 in Jerusalem zunächst zur Krankenpflege gegründet), welcher in erster Linie die Entwicklung unserer Krankenhäuser und nachmaligen Bürgerspitäler förderte.

Die weitgehenden sozialen Umschichtungen in der jüngsten Zeit unseres Jahrhunderts, die Besserung der sozialen Verhältnisse, die altersmässige Strukturveränderung der menschlichen Gesellschaft haben das Jahrhundert des Kindes in ein Zeitalter der alten Menschen verwandelt. Sie haben aber auch die Ansichten und Vorstellungen über den Heimbetrieb merklich verändert und diesem ein neues Gepräge gegeben. So gibt es heute bei uns praktisch keine alten Menschen mehr, die nicht ein Anrecht auf eine *minimale* Existenzgrundlage haben, dank AHV und Ergänzungsleistungen. Allerdings reichen diese Mittel in soundsovielen Fällen immer noch nicht aus um die darauf angewiesenen Menschen aller Sorgen zu entheben, doch glaube ich sagen zu dürfen, dass die finanzielle Notlage kaum mehr ein Grund für die Aufnahme in ein Heim ist. Betrachtete man sich früher als Anstaltsinsasse der öffentlichen Hand oder

privaten Fürsorge preisgegeben, so spricht man heute von Heimbewohner oder Pensionär. In diesen Begriffen liegt schon ein merklicher Unterschied, wobei der Charakter der geschlossenen Fürsorge, der darin besteht, dass nicht nur die armen Betagten, sondern alle unbemittelten Leute in Armen- und Bürgerheime kollektiv untergebracht werden, da und dort leider immer noch als bedrückender Zeuge eines längst überholten Systems angetroffen werden kann.

## Die Stellung des gesunden und kranken Betagten

Es schien mir nötig, diese Gegenüberstellung früherer und heutiger Zustände und Begriffsauffassungen zu machen, um damit den Unterschied der modernen Betriebsführung herauszustreichen. Das Problem, einen Alters- oder Pflegeheimbetrieb zu führen, ist ein *soziologisches*, denn das Gut, das uns Heimleitern und -leiterinnen anvertraut ist, ist nicht irgendeine Materie: *es ist unser Mitmensch*. Wenn wir daher von «Betriebsführung» sprechen, so meinen wir damit nicht nur die technisch-administrative Seite, die Verwaltung, die Organisation oder die Rationalisierung einer Dienstleistung den Pflegebefohlenen gegenüber, sondern wir denken da in erster Linie an die Aufgaben, welche sich den Verantwortlichen stellen, die *Würde des Menschen* hochzuhalten, ihm einen vollwertigen Lebensraum inmitten unserer Gesellschaft zu sichern. Altersfürsorge ist daher mehr als Pflege und Verpflegung, die man ja schliesslich in jedem Spital haben kann; es ist Vorbereitung auf die Stunde, die jedem von uns einmal schlägt, es ist Aufgabe, sich in Einklang zu setzen mit den Geboten der Nächstenliebe.

In dem Buch «Alte Menschen im Altersheim», eine Folge von soziologischen, psychologischen und medizinischen Studien im Altersheim der Stadt Basel, sagt die verstorbene Dr. Gretel Vettiger zum Thema «Die Aufgabe des Altersheims im allgemeinen in unserer Zeit» folgendes aus:

«Ob aber nun im Kleinheim oder in der Anstalt — der Gedanke findet sich überall, dass der alte Mensch, der durch unsere heutige Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung in verstärktem Mass darauf angewiesen ist, für seine alten Tage eine neue Unterkunft zu suchen, im Altersheim nicht mehr eine blossе Versorgungsanstalt, sondern ein Heim finden soll. Das heisst aber, dass es sich nicht einfach um eine Stätte handeln darf, wo ein Bett bereitsteht, wo es zu essen gibt, wo man im Krankheitsfall gepflegt wird, sondern: dem alten Menschen soll sich ein Haus öffnen, wo versucht wird, ihm wieder einen Boden unter die Füsse zu geben, auf dem er stehen kann, so dass er im Alter nochmals eine Bestimmung und einen Wert findet.»

Und weiter fährt die Autorin fort:

«Programme solcher Art fordern die Entgegnung heraus, man habe gut reden, die Leute im Alters-

\* Vortrag gehalten an der VSA-Jahresversammlung 1967 in St. Gallen.

heim seien oft so stumpf und kleinlich, das ganze Leben dort so von Missmut und Aussichtslosigkeit gedrückt, dass derlei Ideale angesichts der Wirklichkeit fast lächerlich wirkten. Das stimmt gewiss bis zu einem sehr hohen Grad, und im Gespräch mit den 120 alten Leuten ist dieser Eindruck manchmal in ganz erschreckender Weise zutage getreten. Aber hier, wie bei jedem sozialen Werk, gilt es immer und immer wieder dieses lähmende Gefühl des Enttäuschtseins, das uns angesichts der menschlichen Unvollkommenheiten überfällt, zu überwinden und unbeirrt die Würde des Menschen hochzuhalten und mit allen Mitteln zu versuchen, dass sie bewahrt bleibt.»

Damit haben wir bereits angedeutet, dass das Kennzeichen moderner Betriebsführung nicht identisch ist mit blosser Verwaltungstechnik im Sinne der Fragestellung, ob Güter oder Dienstleistungen und Pflege das Ergebnis unserer Bemühungen sein sollen, sondern die Antwort liegt vielmehr darin, aus einer organisierten Einheit heraus über den Einsatz von Personal, Sachen und Mitteln ein reales Bedürfnis nach Pflege und Betreuung zu befriedigen. Ob es sich nun um ein grösseres oder kleineres Alters- bzw. Pflegeheim handelt, ändert nichts an der Tatsache, dass nur mittels einer planvollen Kombination aller technischen und psychologischen Faktoren, eines sinnvollen Zusammenspiels aller am Betriebsprozess beteiligten Personen die Zielsetzung erreicht werden kann. Diese Ueberlegung gipfelt in der Konsequenz, dass in jedem Heim *zwei Parteien* sich gegenüberstehen, nämlich die Betreuer und die Betreuten. Man könnte vielleicht auch sagen, wenn es in gewisser Hinsicht nicht fast etwas anachronistisch tönen würde: *die Dienenden und die Bedienten*.

### Heimleitung und Mitarbeiter

Im Gegensatz zu früher bildet heute die Personalfrage ein Problem besonderer Rangordnung. Wie ein Betrieb geführt — oder eben nicht geführt wird — ist eine entscheidende personelle Frage, die ihre Beantwortung darin findet, ob die beruflichen und geistigen Voraussetzungen der Leitung gewährleistet sind, oder ob ein solches Amt einfach nach politischen oder protektionistischen Gesichtspunkten vergeben wird. Es gibt heute noch Bürgerheime in ländlichen Verhältnissen, wo einem tüchtigen Landwirt, der es ausgezeichnet versteht, mit Tieren umzugehen und das ihm anvertraute Land zu bewirtschaften, auch noch die Betreuung von alten Menschen zugemutet wird. Damit werden im gleichen Betrieb zwar «zwei Fliegen auf einen Schlag getroffen» und die verantwortliche Behörde kann sich rühmen, eine sparsame Altersfürsorge zu betreiben. Gewiss, es gibt auch hier löbliche Ausnahmen, in vielen Fällen haften aber solchen Heimen offensichtliche Mängel der Menschenführung an, weil die landwirtschaftliche Ausbeute, die produktive Tierhaltung zwangsläufig der Betagtenbetreuung, also der Betreuung jener Menschen, die nicht mehr in einen Arbeitsprozess eingespannt werden können, vorangehen. Der menschliche Sektor ist dann vorwiegend weiblichen Hilfskräften überlassen, die zwar für das leibliche Wohl ihrer Schützlinge trefflich sorgen, das seelische und geistige Wohlbefinden aber entweder aus Zeitmangel oder Unvermögen vernachlässigen. Es wird hier nach dem Prinzip: jeder tut sein Bestes — und das genügt, gearbeitet und gelebt,

denn in erster Linie geht es um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes.

In städtischen Verhältnissen liegen die Dinge etwas anders. Hier belasten zwar keine zusätzlichen Erwerbsbetriebe die Führung von Altersheimen, dafür aber sind die Ansprüche der Heimbewohner in der Regel höher als auf dem Land. Gemessen an der Bevölkerungsdichte in Städten sind diese Heime zudem grösser und die Herkunft der Pensionäre aus Beruf und Milieu recht unterschiedlich. Neben einfachen Hausfrauen sind Leute mit akademischer Bildung, sind Menschen aus gehobeneren Kreisen und andere aus finanziell bescheidenen Verhältnissen. Früher sozial getrennt, leben sie fortan unter einem Dach als Altengemeinschaft. Die Leitung solcher Gemeinschaften erfordert denn auch mehr als nur guten Willen und Einfühlungsvermögen, mehr als nur eine gute Küche und blanke Stuben. Sie erfordert vor allem ein gutes Zusammenspiel von Mitarbeitern und Leitung, Takt und Gewandtheit im Umgang mit den unterschiedlichen Menschenschichtungen, die Fähigkeit durch Rationalisierung die Deinstleistungen zu steigern und sie den Bedürfnissen unserer Zeit anzupassen, die Heimbewohner zu aktivieren, ihnen, die ja oft nicht mehr in der Lage sind auswärts am kulturellen Leben teilzunehmen, Kunst, Wissen und Unterhaltung zu vermitteln. Dazu braucht es aber ein fähiges Kader, das bei grösseren Heimen natürlich leichter zu bilden ist als bei kleineren, wo mit Rücksicht auf das Budget bzw. auf das Kostendeckungsprinzip das Personal eher dürftig dotiert ist, ganz abgesehen von den Schwierigkeiten, gutes und einheimisches Hauspersonal überhaupt zu finden. Wir müssen uns ja heute leider in fast allen Fällen mit ausländischen Hilfskräften begnügen, die weniger als Dienende und mehr als Verdienende zu uns stossen, und die, unserer Sprache unkundig, unseren Lebensformen fremd das schlecht und recht tun, was wir ihnen anweisen. Wer von uns wüsste nicht, wie zeitraubend und aufwendig die Instruktion und systematische Ueberwachung dieses Personals ist und neben den administrativen und hauswirtschaftlichen Obliegenheiten kaum mehr viel Zeit für die Anliegen der Heimbewohner übrig lassen. Das Schwergewicht liegt also bei jenen wenigen direkt Verantwortlichen, die wirtschaftliche Dispositionen zu treffen haben und die mit den ihnen zur Verfügung stehenden Betriebsmitteln (finanzielle und technische) ein Optimum an Pflege, Behaglichkeit und Nestwärme herauszuholen haben.

Als leitende Persönlichkeiten von grösseren Hausgemeinschaften, die ja in einem gewissen Sinn auch Schicksalsgemeinschaften sind, können wir einer modernen Betriebsführung nur dadurch gerecht werden, indem wir über guten Willen, Routine, Erfahrung und Traditionsgebundenheit hinaus eine bewusste und planvoll organisierte und kontrollierte Arbeit leisten. Wir können nicht alles aus eigener Kraft tun, sozusagen im Einmannbetrieb, sondern wir müssen die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter nützen, sie in die Verantwortung stellen, ihnen Aufgaben zutrauen, die die Arbeitszufriedenheit steigern und in einem gewissen Sinn dem Geltungsbedürfnis positiv Rechnung tragen. Es muss leider nur zu oft wirtschaftliches Fehlverhalten konstatiert werden, wenn die ohnehin nicht ausreichende Zahl von Mitarbeitern unrationell eingesetzt wird, also, wenn z. B. qualifizierte Kräfte zu Hilfsarbeiten angewiesen



und ungelernete Kräfte mit Leistungsfunktionen be-  
traut werden. Das wird natürlich dort in erster Linie  
der Fall sein, wo Unsicherheit und Unwissenheit die  
Führung kennzeichnen und wo jeder Neuerungsge-  
danke, jede versuchte Einflussnahme Dritter, jede ins  
Feld geführte Sachkenntnis damit abgetan wird, dass  
man sagt: so haben wir es doch immer gemacht, oder,  
auf den Idealismus kommt es an, oder, die Verhältnisse  
bei uns lassen eine andere Lösung nicht zu. Die Praxis  
der Wirtschaft und der Industrie zeigen uns aber — das  
haben wir auch in den Hauptreferaten gehört —, dass  
eine Organisation, also auch ein Heimbetrieb, weit-  
gehend und entscheidend davon abhängt, ob

1. die Wirtschaftlichkeit garantiert ist,
2. jeder Mitarbeiter auf seinem rechten Platz steht,
3. der Technik breiten Raum gelassen wird, sofern sie  
den menschlichen Bedürfnissen entgegenkommt,
4. der räumliche und zeitliche Ablauf einer Arbeit stän-  
dig kontrolliert wird,
5. der Verbrauch von Pflegemitteln, Gütern und Lebens-  
mitteln periodisch überwacht wird,
6. die Marktpreise durch Einholen verschiedener Ange-  
bote erforscht werden (falsch ist, wenn man sich dar-  
auf beruft, einen Artikel «schon immer» bei der einen  
Firma gekauft zu haben) und ob
7. eine regelmässige Aufklärung der Mitarbeiter über  
den Stand der Heimbeltage, über Sinn und Proble-  
matik der Alten-Betreuung erfolgt.

Gerade letzterer Punkt kann in einem zeitgemässen  
Heimbetrieb nur dann realisiert werden, wenn die Or-  
ganisation nicht Selbstzweck, sondern in den Dienst  
des zentralen Anliegens gestellt wird: nämlich die so-  
ziale Arbeit am anvertrauten Menschengut. Das ist ja  
gerade das Schöne und Tröstende an unserem Beruf,  
dass wir für Kranke und Betagte zu sorgen haben, deren  
letzte Zufluchtstätte unser Heim ist!

### Auswirkungen der Betriebsführung auf unsere Umwelt

Nehmen wir es vorweg: Die wenigsten Menschen kom-  
men aus eigenem Antrieb und ohne spezifischen Anlass  
in unsere Heime. Irgend ein Umstand, eine Ursache  
muss zuerst den Anstoss dazu geben, dass man sich ent-  
schliesst, in einem Altersheim den letzten Lebensab-  
schnitt zu vollziehen. Wir alle kennen diese Ursachen  
und brauchen deshalb nicht näher darauf einzutreten.  
Wenn diese Menschen aber einmal bei uns sind — und  
ihre Zahl nimmt als Folge der immer höher werdenden  
Lebenserwartung von Jahr zu Jahr zu — dann erwar-  
ten sie von uns mehr, als sie sich wahrscheinlich selbst  
zu bieten hätten.

Als *aktive Partei* — Betriebsführende und Ausführende  
— steht uns folglich die *passive Partei* gegenüber. Sie  
darf aber nicht die «leidende» sein, sondern ihre Ein-  
ordnung in das Alltagsgeschehen, in den Ablauf jeg-  
licher Tätigkeit von seiten der aktiven Partei wird  
bestimmt und beeinflusst durch das Zusammenspiel  
eben dieser aktiven Kräfte. (Beispiel: Ueberwindung  
der Heimvorurteile durch freundlichen Empfang der  
Eintretenden mit Blumen und Präsentation der Haus-  
gemeinschaft, durch unaufgeforderte Abgabe eines  
Hausschlüssels, durch die «offene Tür» im doppelten  
Sinn also — Haustüre und Herzenstüre.)

Zunächst gilt es bei jedem neuen Pensionär oder Pfleg-  
ling mitzuhelfen und mitzuberaten, wie er sich am  
besten wohnlich einrichten kann. Meistens kommen ja  
die Angehörigen oder Freunde mit und helfen beim  
Einzug. Manchmal erweist es sich als gut, den neuen  
Heimbewohner erst dann sein Zimmer betreten zu las-  
sen, wenn alles schon eingerichtet ist, um eine Zügel-  
panik zu vermeiden. Wenn eine Hausbeamtin dem Ver-  
walter zur Seite steht, dann wird sich diese intensiv  
um den neuen Dauergast kümmern, um ihm die Um-  
stellung vom Einpersonen-Haushalt in den Kollektiv-  
Haushalt zu erleichtern. Diesen Vorgang, den wir als  
Heim-Eintritt bezeichnen, ist gleichermassen Stufe 1  
in der Betriebsabwicklung. Er setzt nicht nur haus-  
wirtschaftliches Wissen voraus, sondern auch eine gute  
Dosis Einfühlungsvermögen in die neue Situation des  
passiven Teils.

Beim *chronischkranken Menschen* (Alterskranken), des-  
sen Zustand die Einweisung in ein Pflegeheim erfor-  
dert, ist die Umstellung sehr oft noch schwieriger, denn  
durch sein andauerndes Leiden, das keine Hoffnung  
auf Genesung zulässt, reagiert dieser Mensch weit  
empfindlicher auf seine Umwelt. So darf er denn nicht  
das Gefühl des «Abgeschobenwerdens» empfinden, und  
der Pflegeheim-Leiter wird gut tun, seinen neuen Pa-  
tienten davon zu überzeugen, dass für ihn nun weit  
besser gesorgt werden könne als dies zuhause möglich  
wäre. Vielleicht wird er ihm sagen: Sie haben wirklich  
Glück gehabt, dass wir ein Bett in einem Zweierzimmer  
für Sie frei bekommen haben, denn da befinden Sie  
sich nun zusammen mit einem Leidensgenossen in guter  
Gesellschaft und werden bald nicht mehr Ihrer alt-  
vertrauten Umgebung nachweinen... Auch die Schwe-  
ster, Pflegerin oder der Pfleger wird den neuen Schütz-  
ling mit heiterem Wesen und heiterer Miene aufneh-  
men und nicht darüber klagen, dass ihr oder ihm nun  
wieder eine neue Last auferlegt sei, wo man doch ohnehin  
schon so viel zu tun habe. Die Pflegerin muss da-  
ran denken, dass sie dem Mann oder der Frau mehr  
sein muss als eine Krankenschwester in einem Akut-  
spital, weil es sich nicht um einen kurzfristigen Patien-  
ten handelt, sondern um einen Dauerkranken, dessen  
Empfindsamkeit und die der ständigen Wandlung un-  
terworfenen Stimmung mehr Geduld, Liebe und Für-  
sorge erfordert. Die geriatrische Pflege ist denn heute  
auch ein spezieller Zweig der Ausbildung geworden  
und öffnet gerade jenen Menschen einen Weg zur sozia-  
len Betätigung, die in reiferen Jahren stehen oder  
die bildungsmässig nicht die vollen Voraussetzungen  
für einen hochqualifizierten Schwesternberuf mitbrin-  
gen, aber dennoch in der Krankenpflege tätig sein wol-  
len und es auch können. Von der Pflegerin hängt also  
weitgehend das Betriebsklima in einem Pflegeheim ab,  
das heisst, die Ausstrahlung, die von ihr ausgeht, lässt  
den Alterskranken sein Schicksal leichter und getroster  
ertragen.

### Heimvertrag und Hausordnung

Je nach Komfort, Lage und Grösse eines Zimmers, ob  
voll, teilweise oder nicht möbliert richtet sich auch der  
Pensionspreis. Ein Heim sollte heute mindestens für  
die laufenden Betriebsausgaben (Betriebsbudget) selbst-  
tragend sein und über die Einnahmen den Ausgleich  
finden. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen genaue  
Kalkulationen den Pensionspreisen zugrundeliegen, da-

mit in jedem Fall unbedingte Klarheit herrscht. Der Heimvertrag wird darüber Aufschluss geben, was im Pensionspreis alles enthalten ist: Verpflegung, Zimmer, Licht, Heizung, Wäschebesorgung, periodische Zimmerreinigung. Neben diesem Vertrag muss in einem gut organisierten Betrieb ebenfalls Klarheit darüber herrschen, wie die Extra-Dienstleistungen (betten, täglich fläumen und abstauben, Zimmerservice, Schuhreinigung, einzelner Mahlzeitenservice, Besucheressen, Radio- und TV-Strom u. a. m.) bemessen werden. Wichtig für die Möblierung der Zimmer — ich betrachte es als selbstverständlich, dass auch ein modernes Altersheim mehrheitlich unmöblierte Zimmer enthalten sollte, um den Betagten die Möglichkeit zu bieten, sich mit eigenen Wohnungsgegenständen zu umgeben — ist aber auch, dass im voraus *Möblierungspläne* aufgestellt werden, damit später die Zimmer zweckmässig eingerichtet sind und nicht nach Mobiliarmagazinen aussehen. Hier braucht es Takt und Ueberzeugungskraft, die Einziehenden wohl zu beraten, damit sie selbst zur Einsicht gelangen, dass wenig Mobiliar mehr Bewegungsraum und Behaglichkeit schafft.

Gut und zweckmässig eingerichtete Zimmer sind aber nicht nur eine Erleichterung für die Heimbewohner selbst, sondern ebenso sehr für das Hausdienstpersonal, welches sich in den täglichen Verrichtungen damit zu befassen hat. In neu geplanten Heimen dürfte es angezeigt sein, die Betten zu typisieren bzw. vom Heim zu stellen, denn damit kann beim einheitlichen Betten ähnlich wie im Spital viel Zeit und Aerger erspart werden. Aber eine vernünftige Bettenwahl trägt auch zur Gesundheit unserer Pensionäre bei, und wenn sie einmal herausbekommen haben, dass sich im «Heim-Bett» besser schlafen lässt, dann werden sie ihrem eigenen Bett nicht mehr nachtrauern. Dem Heimvertrag soll auch eine

### Hausordnung

beigegeben werden, welche die Rechte und Pflichten der Hausgenossen klar und deutlich umschreibt. Nur bei gründlicher Kenntnis dieser Dokumente soll der Pensionsvertrag durch beidseitige Unterschrift rechtsgültig werden, denn es ist überaus wichtig für eine verbindende Heimatmosphäre, dass beide Partner ihre Verpflichtungen kennen. Es gibt dennoch genug Möglichkeiten zu Differenzen, wenn unzufriedene Gäste über das Essen schimpfen — weil sie sich's eben anders gewöhnt waren — oder wenn sie sich mit ihrem Zimmer- oder Tischnachbarn nicht vertragen. Man muss an dieser Stelle eben bedenken, dass jede Heimgemeinschaft aus Individuen zusammengesetzt ist, die sich nicht selbst ausgesucht haben und dennoch in häuslicher Eintracht und in enger Fühlungnahme zusammenleben müssen. Renitente Pensionäre sollte man nicht einfach dulden oder erdulden; sie schaden dem Heim und dem Ruf der Führung, denn die Aussenwelt ist immer begierig mehr Schlechtes denn Gutes aus einer «Anstalt» zu vernehmen. In einem solchen Fall ist es gut der behördlichen Unterstützung sicher zu gehen und den Ausschluss durch die Behörde zu verlangen.

Die Hausordnung muss folglich das Ergebnis eines klaren Führungsvorganges des Personals einerseits und der Schützlinge andererseits sein. Hier einige Themen,

die sie umfassen soll: Appell zur Friedfertigkeit, Beachtung der Ruhezeiten, Umgang mit feuergefährlichen Apparaten, Badezeiten, Umfang der im Haus gewaschenen Wäsche, Deponierung von Wertsachen und Umfang der Versicherungsdeckung, Haftung der Heimleitung bei Fahrlässigkeit des Personals, Einnahmezeiten der Mahlzeiten, Tierhaltung im Haus, Füttern von Vögeln am Fensterbrett, Geschirrmithnahme aus dem Speisesaal usw. usw. Es ist nun Kunst der Verwaltung oder der Heimleitung eine Hausordnung aufzustellen, die weder verwirrt noch als Zuchtordnung aufgefasst wird, sondern die ansprechende Formulierungen enthält, welche an die Eitelkeit des Heimbewohners appelliert und ihn innerlich sagen lässt: jawohl, genau das will ich doch! Denken Sie daher bei der Aufstellung von Reglementen und Hausordnungen an den Grundsatz: *c'est le ton qui fait la musique*, wie Dr. Vincentz in Hannover sich ausdrückt und ein Beispiel erwähnt, wie man z. B. das Verbot der Tierhaltung ansprechend ausdrücken kann: «Auch die Liebe zu Haustieren ist eine gute menschliche Eigenschaft. Doch wird die Rücksichtnahme auf Mitbewohner im allgemeinen einen Verzicht nötig machen». Und weiter sagt er, dass die Heimordnung nicht als eine durchaus interne Angelegenheit zu betrachten sei, denn eine gute Hausordnung ist ebenso eine gute Reklame für ein Heim. Aber, überschätzen wir auch die Hausordnung nicht, denn sie allein ist noch lange nicht die Atmosphäre des Hauses selbst. Damit gelange ich zur dritten und letzten Stufe:

### Die Psychohygiene oder Pflege des Gemütes

Essen, Trinken und Komfortabel-Wohnen sind zwar angenehme Dinge, die auch der Betagte zu schätzen weiss, denn er hat ja Zeit dazu. Aber wie an alles Gute, gewöhnt man sich schnell daran und mit den Jahren gewinnt man auch Distanz zu den realen Verhältnissen, zu den Kosten und Preisen, zur Marktsituation überhaupt. Und wenn einmal eine Pensionspreiserhöhung nötig wird, weil die Lohn-Preis-Spirale immer weiter nach oben dreht, dann ist es Sache der Leitung einer voreiligen Kritik seitens der Pensionäre durch entsprechende Orientierung und Aufklärung über die veränderten Indexzahlen vorzubeugen. Doch, wie schon gesagt, der Mensch lebt nicht vom Brot allein; er will beachtet sein, er will nicht der Eintönigkeit und Leere des Herzens und des Gemütes verfallen, denn die Gefahr der Ichbezogenheit, der Selbstisolierung und der Trauer um die verlorene schöne, gute und alte Zeit ist immer noch gross genug. (Warum tragen viele alte Frauen in unseren Heimen nur dunkle Kleider, als wären sie in ständiger Trauer?!). Was also können wir unternehmen, um den betagten Menschen in ein befreiendes Alter zu führen?

**a) Das Gespräch:** Ich meine damit nicht Klatsch oder Treppengeflüster, sondern die *Fähigkeit zuzuhören*, wenn sich ein Pensionär uns mitteilen will. Dieses Bedürfnis der Mitteilbarkeit darf, auch wenn es uns im zeitlichen Ablauf unseres Arbeitsplanes stört und hindert, nicht unterschätzt oder lästig empfunden werden. Allein mit dem Anhören zeigen wir unserem Gast die Achtung, die er als Mensch verdient.

**b) Der Humor:** Wenn wir unsere Arbeit noch so gut verrichten, dabei aber mit tierischem Ernst unsere Umgebung fühlen lassen, wie schwer wir es ihretwegen



haben, dann lastet ein Gefühl der Unfreiheit auf allen. Wenn dann noch eine schrille Glocke im schulhausähnlichen Stil die Leute an den Tisch ruft, dann fühlt man sich erst recht unter- anstatt eingeordnet. (Wir haben im Bürgerspital St. Gallen schon lange die Glocke durch frische Marschmusik ersetzt, die die Leute an ihren Tisch im Speisesaal begleitet!) Ein humorloser Verwalter oder eine humorlose Heimleiterin ist wie eine Suppe ohne Salz.

**c) Die Unterhaltung:** Um den alten Menschen vor Lethargie und Resignation, vor Unlust und Verdämmerung zu bewahren, muss die Heimatmosphäre vom Willen getragen sein, auch dem Betagten das Leben lebenswert und unterhaltsam zu gestalten. Es ist genug, wenn Aussenstehende manchmal glauben, so ein Altersheim sei doch nur ein Wartzimmer oder modriger Vorhof des Todes und lasse deshalb keine echte Freude aufkommen. Gewiss ist der Abstand zwischen Altsein und Tod geringer geworden, was aber noch lange nicht heissen will, dass der Betagte das Endgültige herbeisehnen würde. Im Gegenteil, jetzt, wo er sich nicht mehr zu sorgen braucht, wo für ihn materiell gesorgt ist und ihn keine Mietkündigung mehr bedroht, hat er ja Gelegenheit, das Schöne und Freudvolle zu geniessen. Wie soll er sich sonst die Tage und die Abende um «die Ohren schlagen», wenn ihn nicht immer wieder in gewissen Abständen ein Ereignis mit Vorfreude und Spannung erfüllte? Es gibt viele Möglichkeiten der Unterhaltung: Konzerte, Gesangsvorträge, Kammermusikabende, Filme, Lichtbildervorträge, Folklore, Theater, Ballett, Puppenspiele, Märchen von Kindern dargestellt, Blust- und Herbst-Ausflüge usw. In einer Stadt ist die Auswahl an Berufs- und Amateur-Künstlern, an Musikern und Gesangsfreudigen natürlich grösser als auf dem Lande, aber es müssen ja nicht immer unbedingt auswärtige Kräfte sein, die zur Unterhaltung beitragen. Aus eigener Erfahrung kann ich bestätigen, dass gerade jene Anlässe, die mit eigenen Leuten (Heimbewohner und Personal) bestritten werden, ebenso viel anregen als solche von Aussenstehenden. Es gehört unbedingt zur Beschäftigungstherapie im Sinne der Psychohygiene, die Talente zu wecken und zu entdecken, die auch in alten Menschen immer noch lebendig sind. Wenn sich da eine alte Dame gekonnt und schwungvoll ans Klavier setzt und Walzertakte anschlägt, so wirkt das ansteckend auf die ganze Gemeinschaft, und bald wiegen sie alle in den Hüften oder singen zur Melodie.

Die Organisation solcher Anlässe soll aber in jedem Fall geplant und nicht dem Zufall überlassen sein. Am besten ist, wenn man wie bei einem Spielplan mindestens zwei bis drei Monate vor aus disponiert und die Veranstaltungen so untereinander mischt, dass nicht zwei Konzerte oder drei Lichtbildervorträge hintereinander sich folgen. Denken wir daran, wir müssen *jedem* nach seinem Geschmack etwas bieten, d. h., wir müssen es verstehen, nicht nur hohen, sondern auch einfacheren Ansprüchen zu genügen, ohne dabei an Niveau einzubüssen. Im Bürgerspital St. Gallen haben wir sozusagen fast jede Woche einen abendfüllenden Anlass, was von den Heimbewohnern und von der Öffentlichkeit sehr geschätzt wird. Wir halten es nämlich so, dass wir unsere Pensionäre und Patienten auffordern, auch ihre Angehörigen und Bekannten zu unsern Anlässen einzuladen. Diese Form der «public relation» trägt viel dazu

bei, das Odium der «Heimversenkung» endgültig zu beseitigen.

**d) Festliche Anlässe:** Zu ihnen gehören vor allem die hohen kirchlichen Feiertage wie Weihnachten, Ostern und Pfingsten. Es ist nicht gleichgültig, wie solche Kirchenfeste in einem Heim begangen werden. Persönliche Aufmerksamkeiten in Form von selbstgebastelten Dekorationen und Tischkärtchen, oder in Form eines kleinen Geschenkes (Schokolade, Pralinen, Schoko-Osterhäschen usw.), ein liebevoll geschmückter Tisch mit Blumen, wie dies früher im Familienkreis der Fall zu sein pflegte, lassen solche Tage nicht zur Seelenqual für alte Menschen werden, sondern zu einem beglückenden und erlösenden Mitgehen und Erleben. Auch hier gilt das bewährte Sprichwort: Man soll die Feste feiern, wie sie fallen.

### Rehabilitation und Aktivierung von Körper und Geist

Gestatten Sie mir noch, mich kurz zu diesem Thema zu äussern. Die Fitness ist nicht nur Sache der sporttreibenden Jugend oder älterer Semester beim Frühturnen, sie ist es ebenso beim Betagten und invaliden Menschen. Es wird kaum ein Heim unerer Grössenordnung über eine spezialisierte Physiotherapeutin verfügen, am ehesten natürlich noch in einem Pflegeheim, wo solche Therapiemöglichkeiten vorhanden sind und nach ärztlicher Vorschrift appliziert werden. Ich meine vor allem eine funktionelle Rehabilitation, so weit diese beim alten Menschen noch möglich ist, sowie die Erhaltung der geistigen Kräfte durch spielerisches Training. Wir haben z. B. im Bürgerspital seit gut zwei Jahren sogenannte Spiel- und Rhythmik-Stunden eingeführt, bei denen wir die geistige und körperliche Beweglichkeit der Pensionäre auf die Probe stellen, sie durch Frage und Antwortspiel zum Nachdenken und Lachen anregen, Atemübungen machen und einfache Volkslieder einstudieren, nach der Devise: mit Musik geht vieles leichter.

Ich hoffe, sehr geschätzte Kollegen und Kolleginnen, dass es mir gelungen ist, mit diesen sehr unvollständigen Ausführungen skizziert zu haben, was ich unter zeitgemässer Betriebsführung von Heimen verstehe, wobei es mir weniger darum ging, die technischen Verwaltungsprobleme aufzuzeigen, als eben die *mitmenschlichen Beziehungen* zwischen Führenden und Geführten, die echte *Partnerschaft* zwischen dem aktiven und dem passiven Teil einer Hausgemeinschaft herauszustrichen.

# KAFFEE

ist seit 50 Jahren  
unsere Spezialität!

## «Finita» Kaffee mit Zusatz

fix-fertig aus feinstem Bohnen-Kaffee  
und bekömmlichen Zusätzen

**Kaffee Roh- und Röstkaffee / Kaffee coffeinfrei / SOFORT-Kaffee (volllöslich)**

**Kaffee-Zusätze und Kakao**

Allein zu beziehen bei

**F. Hauser-Vettiger & Sohn**

**Näfels**

Tel. (058) 4 40 38

**Kaffee-Rösterei «Linthof»**



Gegr. 1910