

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 81 (2010)  
**Heft:** 1: Soziotechnik : Pflegeroboter und andere digitale Helfer

**Artikel:** Tagung zu Gewalt im Alter in Winterthur : der Heimleiter geht mit offenen Ohren durchs Haus  
**Autor:** Steiner Barbara  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-805443>

### **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:** 14.03.2025

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

Tagung zu Gewalt im Alter in Winterthur

## Der Heimleiter geht mit offenen Ohren durchs Haus

Wie lässt sich Gewalt an alten Menschen verhindern? Mit dieser Frage befassten sich an einer Tagung in Winterthur Fachpersonen aus der Betagtenbetreuung und Interessierte. Leiter Marco Borsotti schilderte, wie das Betagtenzentrum Eichhof Luzern mit der Thematik umgeht.

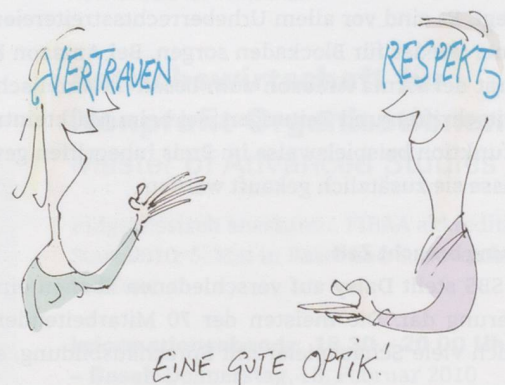
Barbara Steiner

Eigentlich wünschen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Betagtenzentrums Eichhof Luzern, dem Zuhause von rund 500 Menschen, dass eines der letzten Kapitel in der Geschichte der Institution nicht laufend wieder aufgeschlagen wird. Und doch muss Zentrumsleiter Marco Borsotti an der Tagung «Gewalt im Alter – (kein) Tabu» von Ende November in Winterthur (siehe Kasten) darauf zu sprechen kommen. Das Betagtenzentrum Eichhof war der letzte Arbeitsort des «Todespflegers von Luzern». 9 seiner 27 Opfer kamen dort ums Leben. Im Sommer 2001, noch vor Amtsantritt von Borsotti, wurde er verhaftet und Jahre später zu einer lebenslangen Freiheitsstrafe verurteilt. Dass am 11. September 2001 der Anschlag auf das World Trade Center in New York stattfand, lenkte die mediale Aufmerksamkeit zumindest vorübergehend vom «Eichhof» ab. Trotzdem war die Situation sehr schwierig: «Niemand hätte gedacht, dass im Zentrum etwas derartiges passieren könnte», so Borsotti. Jeder der diversen Prozesse, die in den folgenden Jahren im Zusammenhang mit den Tötungsdelikten stattfanden, riss die Wunden neu auf und belastete die Mitarbeitenden zum Teil enorm. Borsotti schilderte in Winterthur, was das Betagtenzentrum aus dem traurigen Kapitel in seiner Geschichte gelernt hat und wie der heutige Umgang mit dem Thema Gewalt aussieht. «Wir erheben nicht den Anspruch, alles richtig zu machen. Wir tun das, was wir für richtig halten, gehen unseren Weg und prüfen dauernd, ob es etwas bringt», schickte Borsotti voraus.

### Notfälle in der Pflege

#### Jeden Verdacht ernst nehmen

Zentral ist nach Ansicht Borsottis, dass das Klima in einem Betrieb von Respekt und Vertrauen geprägt ist und dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Wertschätzung erfahren. Im «Eichhof» mit seinen rund 330 Angestellten bedeutet dies beispielsweise konkret, dass die Aufgaben jedes und jeder Einzelnen gewürdigt werden. «Unsere Grundhaltung ist, dass alle wichtig sind. Ich habe als Leiter eine andere Rolle als ein Mitarbeiter des Reinigungsdienstes. Wichtiger bin ich deswegen aber nicht.» Hotellerie und Pflege gelten als gleichwertig,



es gibt keine getrennten Veranstaltungen, und die Kommunikationswege sind für beide Bereiche gleich. Um das gegenseitige Verständnis zu fördern, verbringen die Küchenangestellten hin und wieder einen Tag in einer Abteilung, und auch das Reinigungspersonal lernt regelmässig andere Bereiche kennen. Borsotti empfiehlt Heimleitenden, regelmässig eine



Nicht immer einfach: Verantwortung gemeinsam tragen

Runde durch den Betrieb zu drehen, diesen Gang fest einzuplanen und ihm hohe Priorität einzuräumen: «Schauen Sie hin, hören Sie zu, reden Sie mit den Leuten.» Der Verweis auf den Dienstweg sei der grösste Kommunikationskiller und diene oft einfach dazu, sich der Auseinandersetzung mit einer vielleicht nicht ganz einfachen Angelegenheit bequem zu entziehen. «Zum Reden braucht es keinen Dienstweg. Was es aber braucht, sind Türen, die möglichst immer offen sind. Wichtig ist: Störungen haben immer Vorrang. Wenn jemand das Gespräch sucht, sollte man sich sofort Zeit nehmen, auch wenn man dafür eine Sitzung vorzeitig verlassen muss. Jemanden auf einen Termin in drei Wochen zu vertrösten, ist eine Flucht aus der Verantwortung.»

Vor vier Jahren sah sich Borsotti in einem von einer Mitarbeiterin initiierten Gespräch mit einem sehr heiklen Verdacht konfrontiert: Die Frau hatte sich fein säuberlich notiert, wer wann gestorben war und wer zu diesen Zeiten gearbeitet hatte. Sie vermutete einen Zusammenhang. «In solchen Situationen ist es elementar, dass man nicht den Chef rauskehrt und in eine operative Hektik verfällt, sondern erst mal mit einer Vertrauensperson spricht und eine Nacht drüber schläft», rät Borsotti. Pflicht sei die Orientierung der Trägerorganisation – gerade in einer Einrichtung mit einer Vergangenheit, wie sie der «Eichhof» hat. Der Verdacht erwies sich nach aufwendigen Abklärungen glücklicherweise als unbegründet. Grundsätzlich seien

Verdachtsäusserungen immer ernst zu nehmen, sagt Borsotti. Im Fall des Todespflegers hätten Mitarbeitende mehrmals ihr ungutes Gefühl zum Ausdruck gebracht. Man habe nicht auf sie gehört. Dabei bekämen gerade auch Angestellte aus den Bereichen Reinigung und Hauswirtschaft einiges mit über den Betrieb in einem Heim. Vermutlich verbrächten manche von ihnen sogar mehr Zeit im direkten Kontakt mit den Bewohnenden als die diplomierten Pflegenden. Die Verhaftung des Täters und die nachfolgenden Untersuchungen seien für die Personen, deren Besorgnis zuvor ohne Echo geblieben war, zwar sehr belastend gewesen, gleichzeitig hätten sie sich in ihrem Empfinden bestätigt gefühlt.

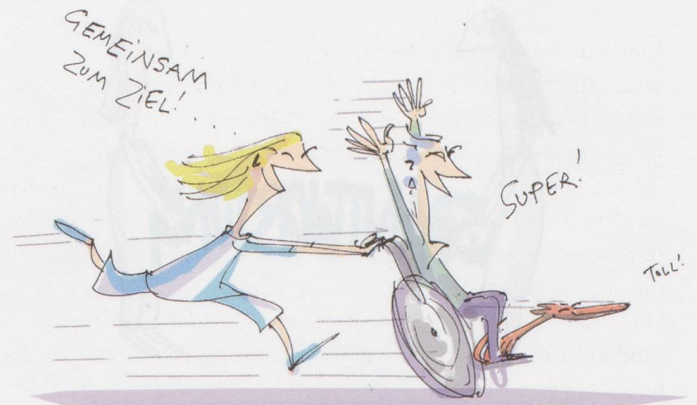
#### Weniger ist mehr

Eine konstruktive Betriebskultur entstehe nicht einfach so – sie müsse entwickelt und gepflegt werden, betont Borsotti. Verantwortlich dafür seien in erster Linie die Mitarbeitenden



in Führungspositionen. Der «Eichhof» kennt verschiedene Gefässe, in denen sich diese Personen abseits des Betriebsalltags auch mit Grundsatzfragen auseinandersetzen können. So treffen sich die Linienverantwortlichen, rund 35 Frauen und Männer, viermal jährlich zu einem Erfahrungs- und Informationsaustausch zu Themen, welche den ganzen Betrieb >>



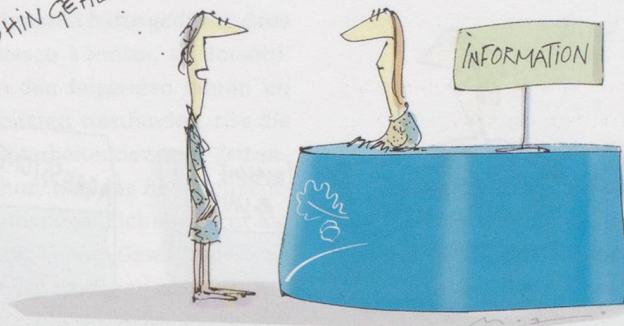


betreffen. Zweimal jährlich findet ein Kadertag ausserhalb der Institution statt. Die Geschäftsleitung befasst sich insgesamt an fünf Tagen im Jahr, davon zwei in Klausur, mit grundsätzlichen betrieblichen Themen. Man geht dabei aus dem Haus an schöne Orte: «In einem guten Ambiente lassen sich viele Probleme lösen.» Viermal einen halben Tag jährlich befasst sich das Kader mit speziellen Themen wie etwa Work-Life-Balance und Gesundheit. Während all diese Zusammenkünfte als bezahlte Arbeitszeit gelten, sind die sechs Feierabendgespräche fürs Kader freiwillig und unbezahlt. Trotzdem nehmen laut Borsotti immer rund 50 Prozent der Kader teil. Die letzten beiden Male waren sämtliche Mitarbeitenden eingeladen. «Sie kommen zögernd, aber sie kommen», so Borsotti. Die Team- und die Einzelcoachings sind im «Eichhof» mit einem klaren Leistungsauftrag und messbaren Indikatoren verbunden. «So wissen alle Involvierten, was erwartet wird. Ins Blaue hinaus bringt ein Coaching nichts.»

Als sich das Kader seinerzeit mit dem Thema Werte beschäftigte, war eine Cartoonistin anwesend. Sie illustrierte die Diskussionen, und ihre Arbeiten werden nun immer wieder einge-

setzt, um Werte wie Respekt und Vertrauen, die im «Eichhof» hochgehalten werden sollen, präsent zu machen. Die Teams wiederum stellten diese im Rahmen eines Wettbewerbs bildlich dar, und derzeit studieren Angestellte unter professioneller Leitung ein Theaterstück rund ums Thema Werte ein. Für eine Posterserie standen ebenfalls Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Modell. «Alle diese Aktivitäten fallen unter das Stichwort «Nachhaltigkeit». Es genügt nicht, eine Haltung, beispielsweise zu Werten, zu entwickeln, und den Dingen dann ihren Lauf zu lassen. Die Haltung muss gelebt und ständig weiterentwickelt werden.» Dies wiederum klappe nur, wenn die Kommunikation stimme. «Es muss immer wieder sichergestellt werden, dass alle Involvierten alle benötigten Informationen haben. Wichtig ist auch, nicht übereinander, sondern miteinander zu reden», sagt Borsotti. Gerade auch hier komme den Führungskräften eine Vorbildfunktion zu. Die Kadermitglieder haben im Herbst denn auch ein Commitment unterzeichnet. Darin verpflichten sie sich, nachzufragen, wenn etwas nicht klar ist, selber transparent zu informieren und zuverlässig zu sein. Vor dem jährlichen Festlegen einer Vielzahl willkürlicher Zielsetzungen hingegen warnt Borsotti: «Diese an Masochismus

WOHER KOMMEN WIR?  
WAS TUN WIR HIER  
WOHIN GEHEN WIR?



grenzende Zielhysterie bringt gar nichts.» Viel sinnvoller sei, sich auf einige wenige Ziele zu konzentrieren, dort dann aber wirklich dranzubleiben.

### Nur eine der Herausforderungen

Trotz allem: Gewalt könne auch im «Eichhof» immer wieder vorkommen, räumt Borsotti ein. Dabei müsse es nicht zwingend um Übergriffe des Personals gegenüber Bewohnenden gehen. Zuweilen gebe es auch Mitarbeitende, die sich verbal und körperlich attackierten. Oder aber Bewohnende, die es ihrem Umfeld mit ihrem Verhalten nicht einfach machten. «Wir müssen immer genau hinschauen, wenn wir irgendwo Gewalt vermuten. Und wir müssen sicherstellen, dass die Mitarbeitenden so viel Vertrauen in die Führungsverantwortlichen haben, dass sie allfällige Vorfälle melden», fasste Borsotti nochmals zusammen.

Eines dürfte angesichts der aktuellen Gewaltdebatte aber nie vergessen gehen, betont der «Eichhof»-Leiter: «Ein Heim bietet noch ganz andere Herausforderungen. Es geht in Pflegeeinrichtungen auch nicht nur um Sterben um Tod, sondern vor allem auch um das Leben.» Die Pflegenden erfüllten eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe, und es stünde ihnen gut an, nicht in der allzu verbreiteten Opferhaltung zu verharren, sondern Anerkennung unbescheidener anzunehmen und sich immer wieder vor Augen zu halten, dass sie auch den ganzen Tag über Grund haben, sich zu freuen: «Sie machen einen guten Job und dürfen stolz sein darauf. Dies müsste vielleicht noch etwas mehr ins Bewusstsein der Pflegenden rücken.» ●

## Gewalt hat viele Formen

«Pflege ohne Gewalt ist nicht möglich» – mit dieser provokativen These eröffnete an der Tagung Reinhard Schmitz-Scherzer, Professor für soziale Gerontologie Uni Kassel a.D. und Schriftsteller, seine Ausführungen. Er verwies im Besonderen aufs Fixieren: Auch dies sei eine Form von Gewalt, sei aber zuweilen zur Sicherheit der Pflegebedürftigen angebracht. Dass Gewalt in diesem Sinne manchmal nötig sei, dürfe nicht als Freibrief für Gewalt aufgefasst werden. «Wir müssen stets auf der Hut sein, um das Thema so zu betrachten, wie es notwendig und möglich ist.» Die Annahme, dass Aus- und Weiterbildungen irgendwann dazu führten, dass es ohne Gewalt gehe, sei irrig: «Was uns fehlt, ist die Fähigkeit, im gegebenen Moment Gewaltthemen aufmerksam zu betrachten.» Schmitz-Scherzer nahm Bezug auf die Ausführungen von Marco Borsotti (siehe Haupttext) und äusserte sich anerkennend zum Ansatz, der im Betagtenzentrum Eichhof Luzern gepflegt wird: «Dort wird diskutiert und gedacht im Kontext dessen, was wir im Alltag brauchen.» Über Werte nachzudenken, sei sehr wichtig, so Schmitz-Scherzer. «Warum bin ich in der Pflege tätig? Warum leiste ich mehr als ich müsste? Stimmt es, dass ich gern mit Menschen mit Demenz im fortgeschrittenen Stadium arbeite?» Antworten auf diese Fragen machten jeder Person rasch klar, welche Werte sie lenkten. Diese Klarheit wiederum könne dazu beitragen, dass es jemandem gelinge, Gewaltthematiken zu kontrollieren. Oft spiele auch die Gewohnheit eine Rolle, wenn es um Gewalt gehe. Möglicherweise verleite diese zuweilen dazu, beispielsweise eine Fixierung anzuwenden, obschon es Alternativen wie Medikamente oder Hüftstützen gäbe. Hier sei wichtig, sich kontrollieren, kritisieren und korrigieren zu lassen und selber auch zu kritisieren: «Wir können nur dann möglichst gut werden, wenn uns die Mitmenschen dabei helfen. Als Einzelkämpfer kriegen wir das nicht hin.» Vor die-

sem Hintergrund seien Aus- und Weiterbildungen denn auch wertvoll – allerdings sei wichtig, dass sie praxisorientiert erfolgten. Hier ortet Schmitz-Scherzer noch Handlungsbedarf. Grundsätzlich müsse immer gelten: «Gewalt darf nur angewendet werden zum Schutz eines alten Menschen vor Verletzungen und anderer Unbill.» Dies gelte für Fixierungen ebenso wie fürs Einsperren. Formen von Gewalt sind für Schmitz-Scherzer aber auch Missachtung und Nichtbeachtung oder Respektlosigkeit.

Nebst Marco Borsotti und Reinhard Schmitz-Scherzer referierten an der Tagung im Zentrum für Ausbildungen im Gesundheitswesen Kanton Zürich in Winterthur unter anderem Albert Wettstein, Chefarzt des Stadtärztlichen Dienstes Zürich und Co-Leiter des Zentrums für Gerontologie der Uni Zürich, Marlies Petrig, Leiterin Health Care Services Krankenhausverband Zürcher Unterland und Co-Präsidentin der Regionalgruppe Zürich/Glarus der Schweizerischen Vereinigung der Pflegedienstleiterinnen und Pflegeleiter (SVPL), Elsbeth Wandeler, Geschäftsleiterin des Schweizerischen Berufsverbands der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner (SBK), Bertino Somaini, Geschäftsleiter der Unabhängigen Beschwerdestelle für das Alter (UBA) Schweiz, und Elsbeth Luginbühl, Geschäftsführerin Concret AG, Norina Voneschen, Vertreterin des Gesundheitsamts des Kantons Graubünden, Enrico Rigonalli als Vertreter der sich im Aufbau befindenden UBA Zentralschweiz, und Anja Bremi, ehemalige Präsidentin der UBA Schweiz. Organisiert wurde die Tagung von der Beratungsfirma Diasan GmbH, dem Patronatskomitee gehörte auch Curaviva Schweiz an. Unterlagen zur Tagung sind zu finden auf

[www.gewalt-im-alter.ch](http://www.gewalt-im-alter.ch)