

«Die vielen einzigartigen Momente des Alltags werde ich vermissen»

Wenn Urs Schwarz über seine letzten zehn Jahre im Alterszentrum Ins spricht, erzählt er von einem Kulturwandel. Mitarbeitende würden vermehrt in Entscheidungen einbezogen und Hierarchien flach gehalten. Nun übergibt er die Leitung an Markus Greuter.

Tildy Schmid

Heimleiter Urs Schwarz hat das Alterszentrum in seiner Amtszeit grundlegend verändert. Aus einem «reagierenden» sei ein «agierendes» Haus geworden, sagt er. Entscheidungen würden vermehrt vorausschauend getroffen, Mitarbeitende einbezogen, Hierarchien bewusst flach gehalten. Die «Du-Kultur» habe Hemmschwellen gesenkt, aber auch Verantwortung eingefordert. Das «Wir» habe das «Ich» abgelöst – so fasst er den Kulturwandel zusammen.

Belastung ist gestiegen

Doch dieser Fortschritt hat seinen Preis. Die Arbeitsbelastung sei «massiv gestiegen». Der tägliche Kampf, mit begrenzten Mitteln den Ansprüchen gerecht zu werden, habe das Arbeitsumfeld zunehmend belastet. Vieles werde aufgefangen – aber nicht gelöst.

Deutlich wird Urs Schwarz bei der Ursachenanalyse: Nicht fehlende Konzepte seien das Problem, sondern fehlende Konsequenz. Seine Kritik an der Gesundheitspolitik formuliert er ungewohnt deutlich. Es werde viel Geld investiert – «aber nicht dort, wo es wirklich etwas bringt». Seine Forderung ist so schlicht wie unbequem: mehr finanziertes Personal. «Nichts mehr, nichts weniger.» Alles andere, so seine Kritik, verpuffe wirkungslos – trotz millionenschwerer Investitionen.

Der Stolz überwiegt

Trotz dieser Bemäkelung fällt seine Bilanz nicht negativ aus. Was bleibt, ist auch Stolz: Das Alterszentrum ist voll belegt, das Team stabil, die Fluktuation tief. Innovationen wurden möglich – oft im Kleinen, aber mit grosser Wirkung. Eine Fahrradrik-



Markus Greuter (links) übernimmt von Urs Schwarz die Heimleitung des Alterszentrum Ins.

Bild: Mijo Wahli

scha bringt Bewohnerinnen und Bewohner zurück nach draussen, in «ihre Welt». Der Einsatz von medizinischem Cannabis verbessert Lebensqualität und entlastet das Personal – ein Projekt, das einst skeptisch beäugt wurde und heute Anerkennung findet. «Oft sind es die kleinen Dinge», sagt Urs Schwarz, «die das Gewöhnliche aussergewöhnlich machen.» Und trotzdem: Schwarz geht keinesfalls im Frust. Der dringend benötigte Ausbau für die Demenzbetreuung ist aufgegleist, aber noch nicht realisiert. Und die strukturelle Entlastung in der Pflege – für

Schwarz die zentrale Baustelle – bleibt leider ungelöst.

Greuter ist optimistisch

Hier setzt sein Nachfolger Markus Greuter an. Er spricht weniger von Versäumnissen als von Potenzial. Er hat das Alterszentrum als «lebendigen Ort» kennengelernt, mit einer spürbaren Wertschätzung im Umgang miteinander. Überzeugt habe ihn das «Gesamtpaket»: ein regional verankertes Haus, ein engagiertes Team und die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln. «Hier können wir etwas bewegen.» Greuters Ansatz ist be-

wusst pragmatisch. Er will zuhören, Bestehendes aufnehmen – und darauf aufbauen. Ein Schwerpunkt wird die Demenzbetreuung sein – nicht zuletzt, weil der Bedarf weiter steigen wird. Gleichzeitig sieht er grosses Potenzial in einer stärker individualisierten Betreuung. Alterszentren müssten heute flexibler werden, und differenzierter auf Bedürfnisse eingehen.

Auch beim Fachkräftemangel setzt Markus Greuter auf bessere Rahmenbedingungen, gute Arbeitsbedingungen, Mitgestaltung und Entwicklungsmöglichkeiten. Mitarbeitende sollen

bleiben wollen – nicht müssen. Gleichzeitig brauche es neue Ansätze – etwa in der Organisation der Arbeit oder in der Zusammenarbeit.

Keine langen Anweisungen

Doch übereinstimmend sprechen beide vom Alterszentrum nicht nur als Pflegeinstitution, sondern mehr als einen Ort der Pflege. Für Urs Schwarz zeigt sich Erfolg darin, dass sich Menschen «zu Hause» fühlen. Markus Greuter spricht vom Alterszentrum als Lebensraum – mit Selbstbestimmung, Teilhabe und Lebensqualität im Zentrum.

Urs Schwarz hat sich auf den Abschied vorbereitet. Und doch wird etwas fehlen: «der Austausch mit Bewohnenden, das gemeinsame Arbeiten im Team, die vielen kleinen, einzigartigen Momente des Alltags».

Seinem Nachfolger gibt er keine langen Anweisungen mit – nur eine Haltung: «sich nicht vom System entmutigen lassen». Trotz aller Widerstände den Blick auf das Wesentliche zu behalten – auf die Menschen, die hier ihren letzten Lebensabschnitt verbringen.

Der neue Heimleiter Markus Greuter blickt nach vorn – mit Respekt vor dem Erreichten und dem Anspruch, es weiterzuentwickeln. Nicht mit grossen Versprechen, sondern in kleinen, tragfähigen Schritten. Der Wechsel an der Spitze ist damit mehr als ein personeller Übergang. Er zeigt, wie nahe Aufbruch und Belastung in der Pflege beieinanderliegen. Und wie viel davon abhängt, ob das «Wir», von dem Urs Schwarz spricht, auch in Zukunft trägt. Und mit der offenen Frage, ob die Politik irgendwann dort ansetzt, wo die Praxis die Probleme längst erkannt hat.

Es braucht mehr Betten

Für den **Stiftungsratspräsidenten Charles Stucki** stehen strategisch drei Punkte im Zentrum: «Erstens brauchen wir mehr Betten, um langfristig wirtschaftlich arbeiten zu können. Zweitens bleibt der **Ausbau einer Demenzabteilung** unser wichtigstes Projekt – dafür suchen wir weiterhin Investoren.» Drittens wolle man als Arbeitgeber attraktiv bleiben, genügend Fachpersonal gewinnen und gleichzeitig die Selbstständigkeit des Alterszentrums sichern. (tsj)