

Zeitschrift: Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 46 (1975)

Heft: 11

Artikel: Zur Eröffnung des 6. VSA-Fachkurses für Heimleiter : "Die Aufgabe der Heimleitung"

Autor: Eck, C.D.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-806517>

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: 21.02.2026

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

Mitte September konnte der 6. VSA-Fachkurs I für Heimleiter(innen) eröffnet werden. Wir möchten das Eröffnungsreferat von Herrn C. D. Eck im Fachblatt veröffentlichen, damit seine grundsätz-

lichen Ausführungen zu diesem Weiterbildungsangebot einem breiteren Interessenkreis zugänglich werden.

Red.

Zur Eröffnung des 6. VSA-Fachkurses für Heimleiter: «Die Aufgabe der Heimleitung»

Zu Beginn einer grösseren Weiterbildungsveranstaltung stellt sich eine Reihe von Fragen. Welche Lernziele sollen erreicht werden, entsprechen diese den Bedürfnissen der Teilnehmer, inwieweit können Erwachsene, welche sich durch ihre Praxis oft mehr bestätigt als verunsichert sehen, überhaupt zu komplexeren Verhaltensänderungen kommen? Welche Konsequenzen daraus für einen Fachkurs zu ziehen seien, wurde in einem Artikel dieses Fachblattes (vgl. Nr. 4 des 45. Jahrganges 1974 Seite 123) kurz skizziert.

Ein konzeptueller Grundgedanke ist demnach, dass in einer Weiterbildungsveranstaltung vor allem aktive *Lerngelegenheiten* geschaffen werden müssen. Ein anderes konzeptionelles Grundelement ist die Frage nach möglichen konkreten, überprüfbaren Aufgabenstellungen für die Praxis. Von solchen soll nun die Rede sein.

Die Aufgabe der Heimleitung

Die Aufgaben eines Heimes und damit auch der Heimleitung sind von verschiedenen Seiten her definierbar. Ein Festvortrag für Heimleiter wird etwas andere Aufgaben in den Vordergrund rücken als eine nüchterne — gleichwohl liebevolle — Analyse der Aufgaben aus betriebspychologischer Sicht. Die unterschiedlichen Aufgabenstellungen aus der Sicht der *Klientenbedürfnisse* oder vom Blickwinkel des Funktionierens der *Organisation* muss, ja darf sich nicht konkurrenzieren. Wenn im folgenden *Managementaufgaben* der Heimleitung analysiert werden, so sind diese zunächst unabhängig von der Art des Heimes und des Zweckparagraphen. Auch der persönliche Stil des Heimleiters konstatiert nicht die Managementaufgabe, sondern gibt diesen nur eine besondere Art und Weise der Gestaltung und Durchführung. Als Leiter einer Organisation kann sich der Heimleiter folgenden fünf Grundaufgaben nicht entziehen, wenn nicht die Heimorganisation und die Effizienz der Erfüllung des Heimauftrages erheblich leiden sollen:

1. Eine **Heimkonzeption** ist zu entwickeln und zu verwirklichen. Der Zweckparagraph, zum Beispiel

der Stiftungsurkunde des Heimes oder der Vereinsstatuten, die Tradition des bisherigen usw., sind noch keine Konzeption des Heimes für, sagen wir, die nächsten 5 bis 7 Jahre. Eine Heimkonzeption muss Antwort geben auf die Frage nach den konkreten *Zielen, Methoden und Wirkungsgraden*, welche ein Heim in einem bestimmten Klientenfeld erreichen soll und worin sich dieses Konzept implizite von anderen vergleichbaren Heimkonzepten unterscheidet. Um zu einer solchen Heimkonzeption zu kommen, müssen folgende Voraussetzungen geschaffen werden:

a) Analyse der Bedarfsstruktur der Umwelt des Heimes

Diese Analyse lässt die Chancen für ein bestimmtes Konzept deutlich werden; und zwar Chancen, welche eine mögliche Verwirklichung erlauben. Nur das — wenn auch mit mutigen und hoffnungsvollen Augen gesehene — Mögliche ist wirklich hilfreich. In dieser Analyse muss einbezogen werden die Abklärung der:

- Bedarfsstruktur der *Region*, in der das Heim ist, bzw. zu stehen kommt;
- Ergebnisse der wissenschaftlichen und praktischen Fachwelt in bezug auf wünschenswerte Zielsetzungen und Methoden der Arbeit mit bestimmten Klientengruppen;
- zugeschriebenen und tatsächlichen Bedürfnisse der gegenwärtigen bzw. zukünftigen Klienten.

Aufgrund der Ergebnisse dieses Vorgehens kann dann — gleichsam als Vergleich — der zweite Schritt der Findung der Heimkonzeption getan werden:

b) Analyse der Stärken und Schwächen der gegenwärtigen Heimorganisation

Dieser **Analysenschritt** führt von den an sich wünschenswerten und grundsätzlich möglichen zu den für dieses Heim *praktikablen* Verwirklichungen.

Einbezogen in die Analyse des Ist-Zustandes der Heimorganisation (inkl. vorhandener, aber nicht genutzter Möglichkeiten) müssen die:

- materiellen Gegebenheiten (Grund — Gebäude — Kapitalien — Subventionen — Produktions- bzw. Dienstleistungsmöglichkeiten usw.);
- technischen Gegebenheiten (Anlagen, Verkehrslage des Standortes auszunützende nachbarschaftliche Verbindungen usw.);
- personellen Gegebenheiten (Fähigkeiten und Grenzen der Mitarbeiter, der Vorstände bzw. Aufsichtskommission, Ergänzungsmöglichkeiten von Aussen, Teilzeit- bzw. freien Mitarbeitern, Alterspyramide, durchschnittliche Zeitdauer des Mitarbeiterverhältnisses usw.)

sein.

Die dritte Voraussetzung zur Formulierung einer Heimkonzeption ist das

c) Bewusstmachen der persönlichen Wert- und Zielvorstellungen der Führungsgruppe

Dieser Schritt führt von den für eine gegebene Heimorganisation an sich praktikablen Verwirklichungen zu den *getragenen* Realisierungen. Schlussendlich ist nur das auf Dauer wirkungsvoll, was von den verantwortlichen Mitarbeitern getragen wird im Sinne einer mindestens partiellen Identifikation mit dem Konzept. Die Verwirklichung eines Konzeptes — auch unter günstigen Voraussetzungen — ist so sehr auf Uebermittlung, Vermittlung und Transformation angewiesen, dass dies nur durch eine tragende Gruppe geschehen kann. Wirklich mittragen kann eine Führungsgruppe aber nur, wenn das Heimkonzept partizipativ formuliert wurde. Das ist gerade nicht nur durch formale Partizipation (endlose Diskussionen) oder durch parlamentarische Spielregeln (Abstimmungen) zu erreichen. Es geht um mehr. In der Führungsgruppe muss das schwierige Geschäft eines **Konsensus auf einige grundsätzliche Wert- und Zielvorstellungen** erfolgen. Das wird in wünschenswerter Weise weder durch blosse Verpflichtung auf einen charismatischen Heimpionier geschehen können, noch durch ein Einpendeln auf einen sozialarithmetischen Mittelwert von Wert- und Zielvorstellungen. Um diesen Konsensus zu erreichen, sind die konzeptuellen wie die sozial-kommunikativen Fähigkeiten des Heimleiters gleicherweise herausgefordert. Unter der fünften Aufgabe der Heimleitung wird noch zu zeigen sein, dass das Herstellen oder Wiederfinden eines Konsensus in bezug auf Wert- und Zielvorstellungen eine regelmässig auftauchende Aufgabe ist, welche nie als definitiv gelöst betrachtet werden kann.

2. Die zweite Hauptaufgabe der Heimleitung besteht darin, dass es letztinstanzlich die Verantwortung des Heimleiters ist, die *Qualität* der verschiedensten Dienstleistungen des Heimes auf einem *bestimmten Niveau* zu halten. Dazu ist sofort zu bemerken, dass die Vielzahl der einzelnen Dienstleistungen sicher in den Zuständigkeitsbe-

reich der einzelnen Funktionsbereiche und ihrer Verantwortlichen fallen und keine direkte Intervention der Heimleitung erfolgen soll; außerdem ist das Instrumentarium der *Kontrolle* nur eines der für diese Aufgabe geeigneten Führungstechniken. **Permanente interne und externe Weiterbildung, Führung durch Zielvereinbarung, Mitarbeiterqualifikation, Führungsgespräche, Supervision, Konfliktbearbeitung, critical incidents-analysis** (Fehleranalyse) usw. sind einige der Führungstechniken, welche höchst geeignet sind, die Qualität der Dienstleistungen des Heimes auf einem bestimmten Niveau zu halten. Dass dies geschieht, auf die richtige Art und Weise, durch die geeigneten Personen, das ist die Aufgabe des Heimleiters. Diese Aufgabe kann nur partiell delegiert werden. Das heisst, die Verwirklichung der einzelnen Massnahmen kann, ja muss, an die einzelnen Verantwortlichen delegiert werden. Der Heimleiter ist aber dadurch nie entbunden von der Aufgabe, die Qualität der Dienstleistungen des Heimes als Ganzes auf einem definierten Niveau zu halten.

3. Eine der schönsten, verheissungsvollsten, gleichzeitig aber schwierigsten, rückschlagaffinen und wohl nie ganz optimal zu lösenden Aufgaben der Heimleitung ist die dritte Funktion, das heisst die *Aufgabe, die menschlichen Ressourcen seiner Organisation zu aktivieren*. Ich spiele hier auf den konzeptuellen Unterschied an, welcher zwischen einem blossen, wenn auch intensiven, human-relation-Training und dem Gedanken besteht, die **Mitglieder einer Organisation als Ressourcen** zu betrachten. Wenn wir uns als Ressourcen betrachten, so intensiviert sich die Spontaneität, Initiative, Selbstkoordination von Mitgliedern und Gruppen der Heimorganisation. Der Gedanke der Ressourcen impliziert eine bestimmte Einstellung und Wahrnehmung in bezug auf die Mitarbeiter und ist folglich nicht eine Frage bestimmter Führungstechniken, sondern vielmehr eine Frage der Führungskonzeption und Führungsethik. Das Grundkonzept des Fachkurses für Heimleitung beruht auf dem Gedanken der human ressources und nicht nur der human relation. Deswegen kann ich mich hier kurz fassen.

4. Die vierte Hauptaufgabe der Heimleitung betrifft den Heimleiter als Person. Es ist nämlich seine Verpflichtung, *seinen Einsatz und Beitrag mit seiner ganzen Person zu leisten*. Dieser Aufgabenaspekt ist nicht unproblematisch. Eine nüchterne Analyse der in einem Heim überhaupt vorkommenden Aufgaben lässt eindeutig erkennen, dass nicht alle diese Aufgabenbereiche so beschaffen sind, dass ein Mensch sich mit ihnen voll und ganz identifizieren kann oder dies wirklich erstrebenswert wäre. Hierin unterscheidet sich eine Heimorganisation nicht von einer anderen Betriebsorganisation; nicht alle Arbeitsplätze haben einen solchen Aufforderungscharakter an den Stelleninhaber, der ein volles Engagement und Ausgefülltsein erlaubt. Wir müssen anerkennen, dass es auch im Heim unterschiedliche Grade von Interessantheit der Aufgabe, Kompetenz und damit auch Engagement und Motivation gibt.

Zu den pädagogischen Aspekten der Cheftätigkeit gehört aber das volle Engagement und die volle Identifikation des Leiters mit seiner Aufgabe. Bei aller notwendigen Distanz — von der noch zu reden sein wird — kann ein Leiter durch alle Schwierigkeiten und Abnützungserscheinungen hindurch nur dann wirklich erfolgreich führen, wenn er das Konzept des Heimes und seine Verwirklichung als sein *Werk* betrachten kann. Wirkliche Kreativität entfaltet sich nicht in jenem distanzierten Verhältnis einer, wenn auch brillanten, Verwaltung einer Organisation. Die gestalterischen Fähigkeiten werden erst dort voll aktiviert, wo eine komplexe Beziehung zum Heim als mein *Werk* entsteht. Die besten Kräfte werden im und gegenüber dem Werk frei. Darin liegt gleicherweise ein unternehmerischer wie künstlerischer Aspekt in der Heimleitung. Natürlich ist dies immer nur ein Werk auf Zeit. Auch ist ein Werk kein Besitz, sondern erfordert geradezu eine gewisse Distanz, wie sich auch das Werk in gewisser Weise verselbständigen wird. Dazu gehört auch der Einbezug des Gedankens des Rücktritts bzw. der tiefgreifenden Modifikation der eigenen Aufgabe. Aus psychohygienischen Aspekten ist es unerlässlich, den richtigen Rhythmus von Engagement und Distanz zu finden. Es wird entscheidend darauf ankommen, dass der Heimleiter nicht nur Entspannung und Ausgleich findet, sondern auch kritische Distanzierung. Wenn immer er aber in Funktion ist, ist es notwendig und eine legitime Erwartung der Mitarbeiter, Klienten und der Öffentlichkeit, dass er seinen Beitrag nicht als einen auf hohem Niveau befindlichen Routinebeitrag leistet, sondern als einen unverwechselbaren persönlichen Beitrag, hinter dem er mit seiner ganzen Person steht. Es ist denkbar, dass es nicht der Heimleiter ist, auf den diese Kennzeichnung zutrifft. In diesem Fall ist er selber der Verwalter.

Das eigentliche Führungszentrum befindet sich dann aber woanders, oder es handelt sich überhaupt um einführungs- und konzeptionsloses Heim.

5. Die fünfte Aufgabe der Heimleitung besteht darin, lediglich *Voraussetzungen* zu schaffen. *Voraussetzungen* für die *Verwirklichung des Heimkonzeptes*. Es sind dies die

- organisatorisch-strukturellen Voraussetzungen, wie zum Beispiel Stellenplanung, Aufgabengliederung, Stellenbeschreibung, Planung überhaupt;
- Gestaltung der einzelnen Prozesse und Funktion durch die dafür geeigneten Mitarbeiter;
- die persönliche Einflussnahme und aktive Führung hat sich streng auf die unmittelbar unterstellten Mitarbeiter einer Führungsebene zu beschränken. Dies wird in der Regel nicht mehr als 4 bis 6 Mitarbeiter betreffen.

Diese kurze Skizze der Aufgaben der Heimleitung wird durch den ganzen Fachkurs entfaltet werden. Einzelne Themenreihen sind direkte Anwendungen der Grundaufgaben. Andere Themenreihen legen die wissensmässigen Grundlagen dazu und versuchen die Zusammenhänge und Einflussfaktoren dieser Aufgaben zu erhellen. Bei allen zu debattierenden Einzelproblemen in diesem Fachkurs, wie auch in der Praxis der Heimleitung, ist es von entscheidender Bedeutung, sich den Blick auf die eigentliche Aufgabe der Heimleitung, die sog. primary task, nicht verstellen zu lassen.

Adresse des Verfassers:

C. D. Eck, stellvertretender Direktor am Institut für angewandte Psychologie, Zürich

Gesichtspunkte zur Heimführung und Pflege des Betriebsklimas

Abschlussarbeit VSA-Fachkurs für Heimleiter 1974

Von J. Koch

(Schluss)

II. Das Betriebsklima

Im Heim wird das Klima grundsätzlich von jeder beteiligten Person, sei es nun Pensionär, Heimleiter oder Angestellter, Behördemitglied oder Spezialist, mitgestaltet. Die Einflussfaktoren, die das Betriebsklima im Heim verändern, sind deshalb sehr vielfältig. Es ist von entscheidender Bedeutung,

wie das Heim organisiert ist und wie es geführt wird, damit das Betriebsklima in *positiven Bahnen* gehalten werden kann. Dieses «In-positiven Bahnen-Lenken» wird auch vom Heimziel her erwartet, dergestalt, dass die Pensionäre ihre Bedürfnisse angemessen befriedigen können, die Angestellten gern im Heim arbeiten und das Heim auch seine ihm zugesetzte Stellung der Altersbetreuung im Dorf erfüllen kann.