

<b>Zeitschrift:</b>	Fachblatt für schweizerisches Heimwesen = Revue suisse des établissements hospitaliers
<b>Herausgeber:</b>	Verein für Schweizerisches Heimwesen
<b>Band:</b>	50 (1979)
<b>Heft:</b>	11
<b>Artikel:</b>	Betreuung im Dilemma zwischen Oekonomie und Mitmenschlichkeit
<b>Autor:</b>	Bürgi, Peter
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-809677">https://doi.org/10.5169/seals-809677</a>

### 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:** 29.01.2026

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

## Betreuung im Dilemma zwischen Oekonomie und Mitmenschlichkeit

«Der Auftrag des Heims» — Thema der 10. Fortbildungstagung für Altersheimleitung und Kaderpersonal in Zofingen. Im Rahmen dieser Veranstaltung sprach Peter Bürgi, Leiter des Pflegeheims Bärau, über «Betreuung im Dilemma zwischen Oekonomie und Mitmenschlichkeit». Fazit der Ausführungen, die die Redaktion mit freundlicher Zustimmung des Referenten den Fachblattlesern vorlegen kann: Helferwillen und Führungswillen schliessen sich nicht aus. «Betreuer auf jeder Stufe sind weder bessere noch schlechtere Menschen als andere auch. Sie haben lediglich einen Beruf, bei dem sich menschliches Fehlverhalten folgenschwer auswirken kann. Heimleiter sollen nicht kalte Manager sein, weniger noch steife Bürokraten, wohl aber unternehmerische Persönlichkeiten, die die Tragweite ihres Tuns und die Grenzen ihrer Möglichkeiten richtig einschätzen.»

Der Titel dieses Vortrages — «Betreuung im Dilemma zwischen Oekonomie und Mitmenschlichkeit» — kann eine Aussage oder eine Frage sein. Darin wird eine Unsicherheit ausgedrückt, die immer wieder betreuerisch oder therapeutisch tätige Menschen erfasst: es ist der Konflikt zwischen dem was man tun sollte und möchte und dem was man tun kann. Dieser Konflikt ist bei vielen Entscheiden der ständige Begleiter und belastet namentlich gewissenhafte Menschen. Um damit fertig zu werden, muss man die Fähigkeit üben, die Grenzen des Machbaren zu sehen und zu akzeptieren.

Das bedeutet unausgesprochen auch die Verpflichtung, mit begrenzten Kräften und Mitteln das Bestmögliche zu erreichen. Mit andern Worten, auch in den helfenden Berufen gilt das oekonomische Prinzip. Das beinhaltet im konkreten Fall häufig eine gewisse Härte gegenüber dem Hilfsbedürftigen und für den Helfer das Eingeständnis der Beschränktheit seiner Kräfte. Der nicht in den Prozess einbezogene Betrachter wird diesen Vorgang als unmenschlich/inhuman empfinden und damit offen oder versteckt dem Helfer Vorwürfe machen. Damit verstärkt er natürlich das im Helfer ohnehin schon bestehende Unbehagen und erschwert ihm auf die Dauer seine Arbeit ganz beträchtlich. Ich frage mich, ob nicht letztlich die prekäre personelle Situation in den Heimberufen diesem geschilderten Mechanismus zuschreiben ist.

Aus dieser Erkenntnis heraus möchte ich zwei Dinge tun:

- 1 Sie überzeugen, dass Sie als Heimleiter und Heimmitarbeiter Ihre Aufgabe dann am besten erfüllen, wenn Sie sachlich und oekonomisch ans Werk gehen.
- 2 Sie ermuntern, die «Zuschauer» über Ihre Helferaufgabe richtig ins Bild zu setzen oder besser noch, sie in die Helferszene miteinzubeziehen.

### Das Heim, ein Dienstleistungsunternehmen

Es befremdet, wenn man das Heim als Unternehmen bezeichnet; warum eigentlich?

Was eine Unternehmung ist, definiert Prof. Dr. h. c. Daenzer (ETH) wie folgt:

«Die Unternehmung ist eine wirtschaftliche Einheit, ein Element im System der Wirtschaft. Sie ist ein Sozialkörper und als solcher auch ein Element der Gesellschaft.» Weiter führt er aus, dass die Unternehmung «eine Leistung erbringt, die von der Gesellschaft gefordert wird. Der Gewinn ist nicht das Motiv für ihre Existenzberechtigung.»

Soweit der Wissenschaftler. Was soll das dem Praktiker, dem Heimleiter bedeuten? — Nicht mehr und nicht weniger, als dass auch sein Heim, und sei es noch so klein, den Gesetzmässigkeiten der Unternehmungsführung unterworfen ist. — Es wäre nun verführerisch, sich über Unternehmensführung und Ethik zu unterhalten. Wir lassen es hier damit bewenden, festzuhalten, dass man in Unternehmerkreisen mehr denn je neben der wirtschaftlichen auch die soziale Verantwortung erkennt. Man weiss, dass Wirtschaft letztlich dem Menschen zu dienen hat und somit nicht nur materiellen, sondern auch ethischen Anforderungen gerecht werden muss.

Also zurück zum Heim: Ich bin der erklärten Auffassung, dass wir das Heim als ein Dienstleistungsunternehmen auffassen müssen, mit allen Merkmalen, die eine zeitgemässen Unternehmung ausmacht. Oder glaubt hier jemand noch allen Ernstes, dass wir mit Wohltätigkeit und Almosen die grossen anstehenden Sozialprobleme lösen können. Es ist nicht kaltes Managerium, das ich hier befürworte. Ich möchte nur, dass man geistig dem Rechnung trägt, was schon längst Wirklichkeit ist:

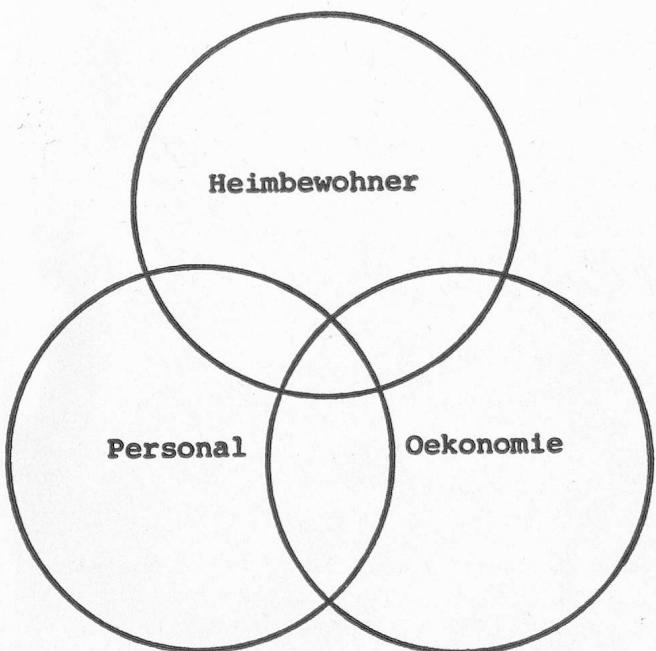
Für etwa 70 000 Menschen werden jährlich in der Schweiz 1200 bis 1400 Mio. Franken an Betriebskosten in Altersheimen, Pflegeheimen und Fürsorgeheimen aufgewendet. Das jährliche Bauvolumen für die Schaffung neuer Pflege- und Altersplätze beläuft sich auf rund 400 Mio. Franken. Die Investition für einen Altersplatz kostet etwa 100 000 Franken, dessen Betrieb während einem Jahr zwischen 14 000 bis 20 000 Franken.

Die Dienstleistungsbranche für Betagte, Gebrechliche und Behinderte ist ein Teil unserer Wirtschaft. Es ist als Tatsache hinzunehmen, dass der hinfällige und betagte Mensch ein Wirtschaftssubjekt ist. Das besagt nichts über die ethische Grundhaltung, die dahintersteckt. Genau betrachtet müsste man sagen: zum Glück für die Betroffenen ist das so, sie sind, wenigstens in dieser Dimension, vollberechtigte Mitglieder dieser Gesellschaft. (Was für den Almosenempfänger nie zutrifft.)

Das einzelne Heim kann sich als Teil dieser Branche betrachten, wobei es hier noch Mühe bereitet, sich zum Dienstleistungsunternehmen zu bekennen. Namentlich ältere ländliche und kleine Heime werden hier noch nicht mit uns einiggehen. Nicht zuletzt sind dieser Betrachtung noch Vorstellungen von einer moralisch höherstehenden, edleren, gottgefälligeren Tätigkeit im Wege. Ich meine, gerade die Heimleiter müssten daran interessiert sein, mit noch bestehenden Mythen aufzuräumen, da für sie persönlich hier eine echte Gefahr darin liegt.

## Die Wirkungskreise im Dienstleistungsunternehmen Heim

Ein Betrieb, insbesondere ein Heimbetrieb ist etwas Organisches, in dem alle Funktionen ineinander greifen. Um Uebersicht zu haben, ist es aber unerlässlich, die einzelnen Bereiche getrennt zu betrachten. Heimintern lassen sich drei Wirkungskreise unterscheiden:



## Fortbildungstagung für Heimerzieher/innen

### Voranzeige

Paulus-Akademie Zürich

7. März 1980 — Leitung: Dr. Imelda Abbt

## Echte und unechte Emanzipation der Frau

Vor dem Heim, dem Spiegelbild der Gesellschaft, macht das gewandelte Selbstverständnis der Frau, und damit auch des Mannes, nicht halt. Diese Tagung soll Hintergründe und Zusammenhänge aufzeigen, aus denen die Rollenverunsicherung der Frau kommt. Zudem sollen mögliche Wege zur «echten» Emanzipation in Diskussionen und Rollenspielen erarbeitet werden.

Die definitive Ausschreibung erfolgt im Januar-Heft 1980 des Fachblatts.

Alle drei sind in sich funktionierende Systeme, die jedoch starken Bezug aufeinander haben.

### Die Oekonomie

als Wirkungskreis ist am ehesten noch real erfassbar. Die Betriebsrechnung gibt Auskunft über das ökonomische Resultat des Betriebes. Ist das alles? Ich glaube nicht. Wie jeder Familienvater und jede Hausfrau wird auch der Heimleiter «wirtschaften» müssen, also ökonomisch handeln. Sein Ziel ist letztlich, einen gewünschten Lebensstandard als Grundlage von Lebensqualität zu einem möglichst günstigen Preis oder, andersherum, zu einem bestimmten Preis möglichst gute und gewünschte Dienstleistungen zu erbringen. Es ist meines Erachtens nur ein Missverständnis, dass wenn das Gewinnmotiv wegfällt im gemeinnützigen Unternehmen, der Rentabilitätsgedanke keinen Platz haben soll. Ich zitiere hier aus einem Aufsatz von Rektor Dr. Karl-Heinz Arenz, Köln, kirchliche Unternehmungen im Spannungsfeld von Wirtschaftlichkeit und Ethik («Altenhilfe» Nr. 3/78): «Rentabilität an sich ist zwar wertblind — eine gute Bilanz zeigt nicht, ob die Unternehmung mit Rauschgift handelt oder alte Menschen versorgt und betreut — aber sie ist notwendig. Ihre Erhaltung erfordert heute einen fortwährenden Einsatz aller unternehmerischen Kräfte und Begabungen. Es ist irrig zu meinen, dass es für eine Unternehmung, die auf Gemeinnützigkeit hin orientiert ist, geradezu eine Schande bedeutet, Gewinn oder, betriebswirtschaftlich ausgedrückt, positiven Erfolg zu erwirtschaften, sofern dieser sinnvoll, etwa zur Erhöhung der soviel zitierten Lebensqualität — im Altersheim der Heimbewohner — dient.

Das heisst nicht, dass die Unternehmung Gewinnerzielung als ihren eigentlichen Arbeitszweck ansehen sollte, dennoch wird sich wohl keine Unternehmung dem Vorwurf des Gewinnstrebens entziehen können, sie darf ihn aber nicht als Vorwurf eines Makels, sondern als Anerkennung der Unternehmerqualität verstehen. Der wahre Leitgedanke heisst nämlich nicht Geld verdienen, sondern Produkte bzw. Dienstleistungen erstellen.»

Soweit das Zitat, das eine klare Sprache spricht. Eine klare, sogar mutige Haltung in betriebswirtschaftlicher Hinsicht wäre manchenorts dringend nötig, nicht zuletzt dort, wo öffentliche Gelder scheinbar mühelos die jeweiligen Jahresdefizite decken. Der Heimleiter sollte ein Konzept vorfinden oder erarbeiten helfen, zu dem er vor sich selbst und der kritischen Öffentlichkeit stehen kann.

### Die Führung der Mitarbeiter

ist die zweite Hauptfunktion des Heimleiters und seiner Mitarbeiter mit Vorgesetztenfunktion. Ausgerechnet auf diese, in einem Dienstleistungsunternehmen fast entscheidende Aufgabe sind die Wenigsten vorbereitet. Ihrer Natur nach eher Helper- als Führertypen, liegt sie ihnen auch nicht sehr. In den helfenden Berufen ist denn auch die Führerrolle wenig behgeht, fälschlicherweise sogar verpönt.

Doch um was geht es:

Das Mitarbeiterpotential ist das wertvollste Kapital, über das wir verfügen. Menge und Qualität unserer Dienstleistungen und auch die Art ihrer Darbietung stehen in direktem Verhältnis zu Anzahl und Qualität unserer Mitarbeiter. Dieses Potential richtig, d. h. ökonomisch und effizient einzusetzen, ist wohl eine der wichtigsten Pflichten jedes Vorgesetzten. Dem Unternehmensleiter obliegt es ferner, den nötigen Rahmen, die erforderlichen Strukturen zu schaffen. Weiter wird er sich als Daueraufgabe die Erhaltung und Mehrung dieses «Kapitals» vornehmen, und zwar bezüglich Menge und Qualität. Es ist dies eine ökonomische, aber gleichzeitig zutiefst menschliche Aufgabe. Ich möchte hier nicht ein Management-Seminar abhalten. Hingegen möchte ich allen Heimleitern und Kaderleuten empfehlen, sich einmal vorurteilslos mit den Techniken des Personalmanagements zu befassen. Für Betreuer mag das eine Zumutung sein, für aufgeschlossene Heimleiter, die eine menschlich ausgerichtete Unternehmung zu leiten haben, ist es jedoch eine Notwendigkeit. Sie sind ja diejenigen Personen, die

- für gutes Personal werben
- den Personaleinsatz planen
- zuständig sind für die Mitarbeiterförderung
- ihre Mitarbeiter in ihrer schwierigen Helferfunktion betreuen
- für den nötigen Informationsfluss sorgen

Es ist wohl überflüssig hier zu erwähnen, dass die Personalsorgen wohl die grössten Sorgen des Heimleiters sind. Statt passiv zu leiden oder gar zu klagen, wäre es eher angezeigt, das Problem sachbezogen und emotionslos anzugehen. Es unterliegt keinem Zweifel: auch in Zukunft wird die verfügbare Anzahl fachlich geeigneter Mitarbeiter weit unter dem Bedarf bleiben. Nur eine moderne, eine aktive, eine zielgerichtete Personalpolitik, verbunden mit einer aufgeschlossenen und weitsichtigen Führung wird Ihnen erlauben, Ihr Heimziel zu erreichen. Und erliegen Sie nicht dem Irrtum, dass die Güte Ihrer Unternehmung ohne weiteres besser wird mit steigender Zahl Personal pro Heimbewohner. Vielmehr ist sie abhängig von der Qualität Ihrer eigenen Arbeit und derjenigen Ihrer Mitarbeiter.

### Die Heimbewohner

als Einzelpersonen und Heimgemeinschaft bilden den dritten Schwerpunkt im Tätigkeitsfeld des Heimleiters. Wenn wir bis dahin vom Unternehmen «Heim» gesprochen haben, so unterschied sich dieses im Prinzip gar nicht von jedem anderen Unternehmen. Beziiglich der Klienten aber haben wir eine Besonderheit: Wir verfügen gewissermassen über ein Monopol. Unsere Kundschaft hat keine grosse Wahl, die Verhältnisse zwingen sie ins Heim, vielleicht ins einzige im Dorf oder in der Stadt, in das, das gerade einen Platz frei hat. Jedes Monopol ist schlecht, ein Monopol wo es um das Schicksal von Menschen geht ganz besonders. Weil der Heimbewohner keine Alternativen hat, bringt es uns betriebswirtschaftlich in

eine bequeme, menschlich aber in eine äusserst delicate Situation. Hierin liegt ein gefährlicher Ansatzpunkt für die Ingangsetzung privater und öffentlicher Kritik. Dass der Heimbewohner keine Alternativen hat, ist nicht die Schuld des Heimleiters, und dass er seinen Unmut, der oft nicht heimbezogene Ursachen hat, an Mitarbeitern und Heimleitung abreagiert, ist menschlich zwar verständlich, aber ausserordentlich belastend.

Das Dienstleistungsunternehmen Heim bietet Betagten, Gebrechlichen und Behinderten seine Dienste an, es befriedigt mindestens einen Teil ihrer Bedürfnisse. Hier beginnen nun die grossen Missverständnisse:

- *Was bietet das Heim, was bietet es nicht?*
- *Was benötigt der Heimbewohner für sein physisches und psychisches Wohlbefinden?*
- *Wer entscheidet über seine Bedürfnisse, falls er selbst nicht dazu in der Lage ist?*
- *Welche Rechte stehen ihm zu, wie kann er sie geltend machen?*

Über diese Fragen, gewissermassen Kernfragen unserer Dienstleistungsbranche, liesse sich lange und ausführlich diskutieren.

Ich möchte hierzu nur folgende Überlegungen anstellen:

In der Gestaltung seines Lebens hat der erwachsene Mensch eine gewisse Freiheit. Sein Wohlbefinden ist davon abhängig, wie es ihm gelingt, seine Bedürfnisse mit seinen Möglichkeiten in Einklang zu bringen. Dabei spielt seine ökonomische Situation wohl eine wichtige, aber nicht entscheidende Rolle. Mit dem Alter und mit dem Nachlassen geistiger und körperlicher Kräfte werden seine Möglichkeiten von der Person her eingeschränkt. Dazu kommt in einer späteren Phase noch der Verlust sozialer Bindungen. Gegen diese, seine persönliche Entwicklung wehrt er sich verständlicherweise. Für seine Zufriedenheit ist nun entscheidend, dass er sich in das Unvermeidliche schicken kann. Dieser Prozess beginnt lange vor dem Erreichen der sogenannten Altersgrenze. Der grosse Irrtum, dem wir heute gerne erliegen, besteht darin, dass man glaubt, mit materiellen Gütern dieses Unvermeidliche aufhalten zu können. Wenn man solche Erwartungen an unsere Sozialeinrichtungen stellt, wird man zwangsläufig Enttäuschungen erleben. Ich will damit sagen, dass unsere Gesellschaft, die Angehörigen von Betagten, vielleicht am wenigsten die Betagten selbst, diesbezüglich zu hohe Erwartungen hegen.

Was sollen wir in der Betreuung alter und gebrechlicher Menschen Tätige daraus entnehmen?

- ❶ Wir müssen diese Zusammenhänge selbst besser erkennen, begreifen und akzeptieren.
- ❷ Wir müssen unsere Umwelt darauf aufmerksam machen.
- ❸ Wir müssen einsehen, dass wir mit noch so grossem personellem und materiellem Aufwand das Problem nicht lösen können.

## Schule für Soziale Arbeit Zürich

Abteilung Weiter- und Fortbildung

### Weiterbildungskurs für Führungskräfte in sozialen Institutionen

#### Kursziel

Der Kurs soll Inhaber von Führungspositionen in sozialen Institutionen in ihrer Funktion unterstützen.

#### Kursdauer, Durchführung, Kursort

Einjähriger, berufsbegleitender Kurs, 400 Lektionen in zweiwöchigen Abständen, jeweils Donnerstag/Freitag plus 15 Praxisberatungen, Schule für Soziale Arbeit, Zürich.

#### Kursbeginn

Planungsblock: Mitte März 1980.  
Kursbeginn: 15. April 1980.

#### Aufnahmekriterien

Der Kurs richtet sich an Vorgesetzte in Führungspositionen mit direkt unterstellten Mitarbeitern und selbständiger Verantwortung über einen organisatorischen Bereich.

Vorbildung sollte mindestens der Ausbildung einer höheren Lehranstalt entsprechen. Praxiserfahrung in der Sozialarbeit.

Freistellung durch Arbeitgeber für mindestens 20 Prozent der Arbeitszeit.

#### Kurssprache

deutsch

#### Kurskosten

Fr. 3500.—

#### Anmeldung

Anmeldeschluss: 30. November 1979.

Verlangen Sie entsprechende Unterlagen bei der Schule für Soziale Arbeit, Bederstr. 115, 8002 Zürich, Abteilung Weiter- und Fortbildung (FSI).

- 4 Wir müssen uns hüten, die Lebenskraft unserer Klienten mit einem Zuviel an Hilfe zu schwächen.
- 5 Wir sollten stattdessen im Betagten und Kranken das Gesunde erkennen, erhalten und fördern.
- 6 Das setzt voraus, dass wir die Bedürfnisse nicht pauschal, sondern individuell ermitteln und befriedigen.

Ich bin mir bewusst, dass ein konsequentes Durchdenken und ein folgerichtiges Handeln für die Betreuungsinstitutionen, ihre Mitarbeiter und Träger allerhand zur Folge haben könnte. Was mein Anliegen ist: Sie zum Nachdenken anzuregen, damit Sie ihre zwiespältige Rolle als Helfer mit gutem Herz und als Leiter eines Dienstleistungsunternehmens besser erfüllen können.

### **Die Führung des Heimunternehmens**

besteht darin, die drei besprochenen Wirkungskreise optimal miteinander zu verbinden. Dazu ist ein geeignetes Instrumentarium erforderlich. In der Regel sind Reglemente, Hausordnungen und Pflichtenhefte nicht die geeigneten Werkzeuge. Sie beschränken sich auf Gebote, Verbote und einseitige Pflichten. Sie sind auch statisch, schwerfällig und werden der Situation häufig nicht gerecht. Eine Heimgemeinschaft und eine Unternehmung hingegen sind etwas Dynamisches, etwas Lebendiges, das nicht in starre Fesseln gelegt werden soll. Es haftet den Reglementierungen auch der bedenkliche Nachteil an, dass die Betroffenen bei der Verfassung kaum mitwirken konnten. Es lohnt sich, diese Einwände ernst zu nehmen. Es gibt andere Möglichkeiten, die einer partnerschaftlichen Grundhaltung besser entsprechen und von fortschrittlichen Unternehmen mit Erfolg angewendet werden: die Prinzipien der kooperativen Führung. Man geht davon aus, dass der Partner nicht ein Befehlsempfänger, sondern ein mitdenkender, mitverantwortlicher Mensch ist. Es wird angenommen, dass er sich in seinem Bereich besser auskenne als irgend eine anonyme Autorität und dass er willens und fähig sei, sich für ein Ziel einzusetzen, das er kennt, dem er zustimmt und das sich mit den übergeordneten Zielsetzungen der Unternehmung deckt. Man soll damit einen menschlichen Betrieb, einen leistungsfähigen Betrieb und einen ökonomischen Betrieb schaffen.

Solche Grundsätze liegen uns nicht fern, wenden wir sie auch konsequent an? Darf ich Ihnen kurz davon berichten, wie wir versuchen, sie in unserem Heim in die Tat umzusetzen:

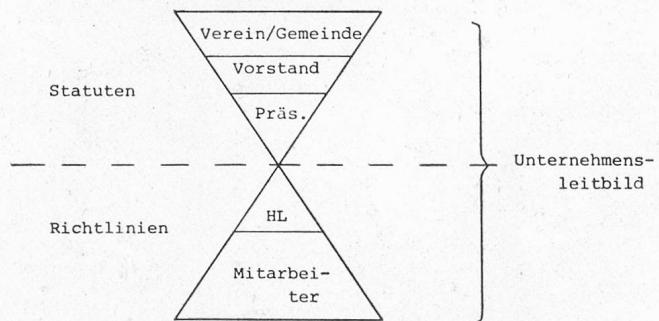
Ich hatte Gelegenheit, mit meiner Kommission und mit meinen nächsten Mitarbeitern ein Leitbild auszuarbeiten. Es dauerte ein Jahr, bis wir alle der endgültigen Fassung zustimmen konnten. Es war ein langer und intensiver Prozess um die Frage: «Was wollen wir?». Heute haben wir eine Verfassung, die Richtschnur für unser Handeln ist und uns Sicherheit für die nächste Wegstrecke gibt. Auf das Leitbild haben wir Führungsrichtlinien, Richtlinien für den Betrieb des Heimes und Stellenbeschreibungen ausge-

richtet. Die betroffenen Mitarbeiter waren an der Ausarbeitung beteiligt. Bis heute konnten wir leider die Heimbewohner noch nicht einbeziehen. Was wir gedanklich erarbeitet haben, setzen wir nun im Alltag um. Ich kann Ihnen sagen, das Ganze ist ein tiefgehender Prozess, von dem wir aber erwarten, dass er die Qualität unserer Arbeit nachhaltig verbessert. Wir sind ebenso wie Sie Praktiker, das Papier, das wir beschrieben haben, ist an einem kleinen Ort und gar nicht die Hauptsache, aber der Vorgang ist bedeutend: wir kommen einer echten betrieblichen Mitbestimmung einen Schritt näher und hoffentlich auch der Mitverantwortung sowohl der Mitarbeiter wie der Heimbehörden. Obwohl wir, wie erwähnt, die Heimbewohner bisher nicht einbeziehen konnten, scheint es, dass sie am Ende die grossen Nutzniesser sein werden — womit der Ring geschlossen wäre.

Es liegt mir fern, Ihnen mit diesem Beispiel ein Rezept zu geben. Ich möchte nur aufmerksam machen, dass wir in der Führung unserer Heime dem gesellschaftlichen Wandel Rechnung tragen müssen.

Nicht zuletzt geht es bei einem Führungskonzept um die Erhaltung der Leistungskraft des Heimleiters. Er ist ja häufig die unentbehrliche, allgegenwärtige, für alles zuständige und immer präsente Figur. Teils hat er sich dieses Bild selbst zuzuschreiben, teils wird er hineingestellt, jedenfalls wird es in- und ausserhalb der Heime liebevoll gepflegt. Unter diesen Umständen muss es ja im Heim im negativen Sinn «menschlich» werden und in der Folge auch im ökonomischen. In diesem Zusammenhang möchte ich noch anregen, die vielfach überholten Organisationsstrukturen in den Heimen unter die Lupe zu nehmen. Besonders wesentlich scheint mir eine klare «Gewaltentrennung zwischen Trägerorganisation und Unternehmensorganisation» zu sein. Die Trägerorganisation formuliert den Auftrag und überwacht dessen Ausführung. Ihre Frage muss lauten: was ist zu tun!

Die Unternehmensorganisation führt den für eine gewisse Zeitspanne formulierten Auftrag aus. Ihre Frage lautet: wie ist es zu tun! (Siehe untenstehende Figur.)



Eine unklare Aufgabenteilung zwischen den beiden Gebilden führt unweigerlich zu Zusammenstößen. Nicht selten in kleinen Betrieben stellt man fest, dass sich die Kommission oder einzelne Mitglieder in Führungsangelegenheiten einmischen. Ob aus Uebereifer oder weil der Heimleiter seine Führungsaufgabe selbst nicht richtig wahrnimmt — gut ausgehen kann die Sache auf Dauer nicht. Die beiden Partner, und das sind sie, sollten sich viel mehr über die Grund-

sätze und Zielsetzungen verständigen, statt in die Bereiche des Anderen einzugreifen. Bezuglich ihrer gegenseitigen Pflichten verweise ich auf die vorzügliche VSA-Schrift «Die Heimkommission».

Die gleichen Prinzipien, die zwischen Trägerschaft und Unternehmen gelten, sind auch gültig für die innerbetrieblichen Verhältnisse.

Kaufmännische Betriebsleitung, Personalführung und Betreuung verstanden als Führungsaufgabe innerhalb vernünftigen Strukturen, das ist die Aufgabe des Heimleiters. Wenn es ihm gelingt, diese Elemente zu gestalten und aufeinander abzustimmen, macht er seine Sache gut. Wenn er sich bemüht, sie immer wieder kreativ zu beleben und den Zeiterfordernissen anzupassen, macht er sie besser. Und wenn er es versteht, sein Unternehmen zu einem Element (und nicht zu einem notwendigen Uebel) der Gesellschaft zu machen, ist er ein Unternehmer, der die Synthese zwischen Oekonomie und Mitmenschlichkeit gefunden hat.

*Betreuung, ein Dilemma zwischen Oekonomie und Mitmenschlichkeit?*

Ich glaube eher ein Dilemma zwischen einem falschen Bild, falschen Erwartungen und einer harten Realität. Sicher, wir brauchen Herz für unsere Arbeit, aber ebenso sehr brauchen wir klaren Verstand und solide Fachkenntnisse, um unseren Beruf auszuüben und darin zu bestehen. Wir brauchen auch ein sicheres Gefühl, um die bestmöglichen Entscheide herbeizuführen und einen klaren Blick für das Wesentliche. Heimleiter sollen nicht kalte Manager sein, weniger noch steife Bürokraten, wohl aber unternehmerische Persönlichkeiten, die die Tragweite ihres Tuns und die Grenzen ihrer Möglichkeiten richtig einschätzen.

*Helperwillen und Führungswillen schliessen sich nicht aus, denn führen heisst letzten Endes auch helfen.*

Betreuer auf jeder Stufe sind weder bessere noch schlechtere Menschen als andere auch, sie haben lediglich einen Beruf, bei dem sich menschliches Fehlverhalten folgenschwer auswirken kann.

Das «Werken am Lebendigen» ist eine faszinierende Aufgabe, sorgen wir dafür, dass sie gut getan wird — vorab bei uns selbst.

**Heinz Bollinger:**

## Notizen im November

Dass die Leute in den Heimen sich häufig in die Defensive gedrängt fühlen, sobald irgendwo und bei irgendwelcher Gelegenheit «draussen» vom Heim die Rede ist, steht wohl außer Frage und ist gewiss nicht unbegreiflich. Nur «intern», im Kreise von ihresgleichen, fühlen sie sich (wenn überhaupt) ungeschützt sicher. Darin liegt *eine* — natürlich nicht die einzige — Erklärung für die sogenannte Professionalisierung der helfenden Berufe und für das Entstehen des exklusiven Verständigungsjargons der Spezialisten im Zuge der Verfächerung, die auch im Heimwesen um sich gegriffen hat.

Muss und kann denn aber ans Heim stets bloss unter dem Aspekt des «notwendigen Uebels» gedacht werden? Sollten sich nicht wenigstens die Heimleute, allen äusseren Bedrängnissen und allen inneren Versuchungen zum Trotz, vermehrt darin zu üben suchen, im Heim eine positive Chance zu sehen? Sollten sie nicht lernen, sich von den defensiven Versteifungen und den nachfolgenden Kompensationen freizumachen? Solche Uebung, solches Lernen geschieht in der Regel nicht im Alleingang.

«Gemeinsam leben im Heim» heisst das Thema einer Kurswoche, die unter der Leitung von Frau Dr. Imelda Abbt Ende Januar 1980 in der Heimstätte Rüdlingen durchgeführt wird. Gerade für die, die die



Dr. Imelda Abbt: Willkommen in Rüdlingen!

Problematik der kompensatorischen Professionalisierung erkennen und die es zugleich müde sind, den tieferen Sinn ihrer Arbeit im Heim nur «intern» oder exklusiv für sich allein zu suchen, kann diese Kurswoche eine Hilfe sein. Sie ist für Menschen gedacht, die sich besinnen wollen.

\*