

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
<b>Herausgeber:</b>	Verein für Schweizerisches Heimwesen
<b>Band:</b>	57 (1986)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	Kursbericht : der Heimleiter vor seiner unmöglichen Aufgabe oder: Die Chance der Entwicklungsfähigkeit
<b>Autor:</b>	Rudin, Doris
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-810441">https://doi.org/10.5169/seals-810441</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:** 25.01.2026

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

# Der Heimleiter vor seiner unmöglichen Aufgabe

## oder: *Die Chance der Entwicklungsfähigkeit*

Am 20. November 1985 fanden sich in der Paulus-Akademie in Zürich 47 Heimleiterinnen und Heimleiter ein, um sich von *Dr. iur. Heinrich Sattler* unter dem Titel «Der Heimleiter vor seiner unmöglichen Aufgabe» instruieren zu lassen. Der zweitägige Kurs war spannend und kurzweilig. Ausgehend von der Unmöglichkeit, die Aufgabe des Heimleiters zu formulieren, geschweige denn, diese un-formulierbare Aufgabe noch zu erfüllen, zeigte Sattler, wie es dennoch möglich ist, die Heimleiter-Aufgabe anzupacken und sich in ihr immer wieder von neuem zu bewähren. «Die Situation ist zwar verzweifelt, jedoch nicht hoffnungslos – wenn man sich nicht einfach bedauert!»

### Mit der Realität umgehen lernen in einem Kurs?

Der Kurs war weder eine Anleitung zu einer Heimleiter-Revolution noch ein Plädoyer für die Abschaffung dieses anforderungsreichen Berufes, sondern es war das Ziel, mit der Realität, die die Situation der Heimleiter ausmacht, umgehen zu lernen. Das heisst: diese Realität sehen, erkennen und sie als Tatsache akzeptieren zu lernen, ohne dass sie jemandem vorgeworfen würde, um dann aber die je eigenen Möglichkeiten wahrzunehmen, wo diese Realität verändert werden kann.

Wie kann man «Umgang mit der Realität» in einem Kurs lehren? Man kann zunächst einmal die Realität mit ihren sozialpsychologischen Verstrickungen aufzeigen, sie «einmal beim Namen nennen», also: sie *in Worte fassen*. Natürlich ist die Realität der Praxis immer zu komplex, als dass man sie in Worten umfassend wiedergeben könnte. Und dennoch hat diese Reduktion der sozialen Wirklichkeit im Reden darüber ihren Sinn: Sie hat eine *psychohygienische Funktion*. Denn dadurch, dass man etwas benennt, ihm einen Begriff zuordnet, macht man dieses Etwas zu einem Objekt, das man von aussen her betrachten kann. Wir können menschliche Probleme meist deshalb nicht lösen, weil wir so tief in sie hineingezogen werden. Wenn es uns aber gelingt, sie zu benennen, stellen wir sie als Begriffe wie vor uns hin und können sie aus dieser Distanz ruhig und als das, was sie sind, betrachten. Wir können die Probleme, die wir benennen konnten, ordnen und ersparen uns dadurch die Energie, die das Improvisieren erfordern würde. Aus dieser Ordnung heraus können dann Ziele, primäre und sekundäre, gesetzt werden.

Die grosse Gefahr der Fachbegriffe liegt darin, dass die Distanz zum Begriff für den «Betrachter» zu gross wird, so dass die Begriffe in eine eigene Welt der Schubladisierung entfliehen und zu den eigentlich gemeinten Phänomenen, die sie ja benennen wollten, keinen Bezug mehr haben oder höchstens einen nur noch für Fachspezialisten ersichtlichen. Benennungen müssen daher immer wieder auf ihre

Tauglichkeit für die Praxis überprüft werden. Sind sie wirklich eine Hilfe zur Erfassung von Menschlichem? Können sie mich begleiten in meiner intuitiven Arbeit mit Menschen, die das Hineingeben meiner Person notwendig macht? Bleibt das begrifflich Erfasste ein Du, oder wird es durch die Benennung meiner Macht unterworfen? Fördern die Begriffe mein Lebendigsein im Beruf, weil sie mich menschliche Phänomene klarer erkennen lassen, oder dienen sie einer starren Katalogisierung? Diese Überprüfung der Begriffe geschah im Kurs in den Gruppenarbeiten, wo die Teilnehmer, als Vertreter der Praxis, das zuvor Dozierte nicht nur mit ihren Erfahrungen vergleichen konnten, sondern es auch als mögliches Ziel für ihre Arbeit im Heim diskutieren konnten. Umgang mit der Realität kann also gelehrt werden, indem in einem ersten Schritt die Wirklichkeit in Worte gefasst wird und in einem zweiten Schritt diese sprachlich formulierte, neue Wirklichkeit durch Praktiker daraufhin überprüft wird, ob sie die gemeinte Wirklichkeit nicht aus den Augen verliere.

### Inhalt und Referent

Um die Situation, in der die Heimleiter ihre Aufgabe erfüllen müssen, aufzuzeigen, erläuterte Heinrich Sattler zuerst die unklaren, ja widersprüchlichen Erwartungen, die an die Heimleiter gestellt werden von der Öffentlichkeit, den Kommissionen, den Mitarbeitern und den Bewohnern der Heime, aber auch von den Heimleitern selber, um dann die institutionellen Schranken sichtbar zu machen, an denen diese Erwartungen scheitern.

Bevor ich den Inhalt des Kurses vertiefter darstelle, möchte ich noch einige Worte zum Referenten sagen. Heinrich Sattler ist ein Lehrer, wie ich ihn mir in meiner Schulzeit immer gewünscht hätte: Durch seine lockere, spontane, manchmal etwas nonchalante Art, sich treffend und witzig über die Heimwirklichkeit zu äussern, kann er das Publikum so begeistern, dass er es nicht mehr zum Mitmachen auffordern muss, sondern die Beteiligung wird einem geradezu zum eigenen Bedürfnis.

\*

### Die Erwartungen der Öffentlichkeit

Der Umgang mit der öffentlichen Meinung ist deshalb so schwierig, weil sich diese der Erfassung entzieht und doch ihre Wirkung hat. Die öffentliche Meinung ist derart vielfältig, dass sie schwerlich irgendwo festgemacht werden kann. Entsprechend uneinheitlich sind die Erwartungen, die die Öffentlichkeit an die Heimleitung heranträgt. Dadurch aber wird das Heim leicht angreifbar, wird es zu einem beliebten Thema aufsehenerregender Skandalgeschichtchen in den Medien. Wie kann der Heimleiter hier reagieren?

# VSA-Kurse, Seminare und Tagungen 1986

13.–17. Januar Propstei Wislikofen	<b>«Leben und leben lassen»</b> Seminarwoche
4./5. Februar Paulus-Akademie Zürich	Wiederholung: <b>«Der Heimleiter vor seiner unmöglichen Aufgabe»</b> mit Dr. H. Sattler
14. Februar IBM-Zentrum, Zürich	<b>Moderne Computertechnologie im Dienste der Heimführung</b> mit Prof. Dr. E. Kilgus
24. Februar–3. November 1986 Inst. für Ang. Psychologie Zürich	<b>Einführung in die Arbeit mit Betagten im Heim</b> in Zusammenarbeit mit IAP Zürich
5./6. März Franziskushaus, Dulliken	<b>Leitbild für das Alter</b> 4. Praxis-Seminar in Dulliken
10.–12. März St. Stephanus, Rüschlikon	<b>«Zu-sich-Finden in der Sprache»</b> 6. Nidelbad-Arbeitsseminar für Frauen
4. und 11. März Städtische Werke, Luzern	<b>Gesundes Essen im Heim</b> (Wiederholung mit M. Kaltenbach und Dr. med. M. Stransky)
22.4.86–7.11.87 St. Stephanus, Rüschlikon	<b>Aufbaukurs 3 für Altersheimleiter</b> Arbeitsgemeinschaft VSA-SKAV-VESKA-Pro Senectute
14./15. Mai Küssnacht a. R.	VSA-Jahresversammlung <b>Oekonomie und Diakonie</b> Mit Effizienz in eine Heimmisere?
27./28. Mai Paulus-Akademie Zürich	<b>Arbeitsrechtliche Fragen im Heim</b> Wiederholung, Dr. H. Sattler
12./13. Juni Bildungszentrum Einsiedeln	<b>«Kunst und Spiel in der Betreuung; 2. Musik»</b> 7. Einsiedler-Forum
4.9./11.9./18.9./25.9./2. 10. Heilpädagogisches Seminar Zürich	<b>Fortbildungskurs</b> in Zusammenarbeit mit dem HPS Zürich
10./11.9.86, 22./23.10.86, 19./20.11.86, 20./21./22.1.87 Bürgerliches Waisenhaus Bern	<b>2. Drogenkurs: Einführung in die Drogenarbeit</b>
1. September Paulus-Akademie Zürich	<b>Das Heim – eine Lebensgemeinschaft?</b> in Zusammenarbeit mit der VHZ
8./9. September Schloss Hünigen, Konolfingen	<b>«Spiel und Raumgestaltung»</b> 6. Hüniger-Seminar in Zusammenarbeit mit Architekt R. Leu
16./17. September Medienausbildungszentrum Kastanienbaum	<b>«Medien ohne soziale Verantwortung?»</b> in Zusammenarbeit mit Dr. C. Mugglin und R. Roggen, NZZ
28./29. Oktober Paulus-Akademie Zürich	<b>Sie wollen dasselbe – aneinander vorbei</b> Heimkommission und Heimleitung, mit Dr. H. Sattler
Herbst Jugendsiedlung Utenberg	<b>Leseseminar in Luzern</b>
11./12. November 1986 in Muttenz	<b>Fortbildungstagung für Altersheimleitung</b>
25./26. November Mattli, Morschach	<b>«Ethik ein sozialer Auftrag»</b> in Zusammenarbeit mit Caritas Schweiz 5. Mattli-Seminar
	<b>Kursprogramm ist noch nicht vollständig</b>

Er sollte sich zuerst einmal klar werden darüber, wie öffentliche Meinung zustande kommt. Sie entsteht auf der Basis der menschlichen Grundängste; das bedeutet, dass sie sich nicht auf der Verstandesebene befindet, sondern mit den *Gefühlen*, mit dem *Erleben* verwandt ist. Deshalb kann die öffentliche Meinung nur in einem geringen Masse durch an den Verstand gerichtete Mittel, wie zum Beispiel die Veröffentlichung von aufklärenden Artikeln, beeinflusst werden. Sattler ist sogar der Meinung, dass der Journalismus nur schon vorhandene Tendenzen verstärken, niemals aber Umdenken erzielen kann. Die einzige Möglichkeit, die öffentliche Meinung zu ändern, besteht für ihn darin, dass man die Leute die Wirklichkeit dessen, worüber sie eine irrage Meinung haben, *erleben* lässt.

Das bedeutet für den Heimleiter, dass er sich nicht in der Presse zu rechtfertigen versuchen soll, sondern dass er viel grössere Wirkung erzielt, wenn er mit seinen Aufklärungsbemühungen im Heim drin beginnt und sie in kleinen konzentrischen Kreisen um den Mittelpunkt Heim in die nähere soziale Umgebung ausdehnt, um diese die Realität des Heims *erleben* zu lassen. «Die Kommunikation mit Menschen der näheren Umgebung ist der Humus, auf dem das Heim gedeiht.» Als Vorschläge, wie dies verwirklicht werden kann, wurden unter anderem genannt: Angehörige, Vereine, Besucher, freiwillige Helfer, Quartiersbewohner einladen zu einem Gottesdienst im Heim, zur Benützung der Heimbibliothek, zu einem Besuch in der Cafeteria, zum Altersturnen, das die Pro Senectute im Heim durchführt, zu einer Jassmeisterschaft, zum Herbstfest oder zur Einnahme von Mahlzeiten im Heim. Dadurch wird dem Heimleiter die Möglichkeit gegeben, die Ziele, die er in seiner Arbeit verfolgt, darzustellen und zu erklären.

### Die Erwartungen der Heimkommission

In jedem Heim sollte es das Ziel sein, dass die Erwartungen der Heimkommission mit dem Leitbild des Heimleiters übereinstimmen. Dies muss nicht Wunschdenken bleiben, wenn sich beide offen begegnen, sich gegenseitig informieren und sich die Zeit und die Mühe nehmen, den andern von seiner Sache zu überzeugen. Einer Heimkommission, in der sich Mitglieder mit Fachkompetenz und einem Minimum an Identifikation mit dem Heim engagieren, und einer Heimleitung, die ihre Anliegen klar und stichhaltig vorbringt, wird es gelingen, sich in den Grundsatzfragen einig zu werden. Diese Einigkeit wird gefestigt durch eine klare Kompetenzauflistung, so dass die beiden «Gewalten» im Heim sich gegenseitig den zugestandenen Ermessensspielraum bewahren.

### Die Erwartungen des Personals

Die Erwartungen des Bewohners an den Heimleiter konnten aus Zeitgründen überhaupt nicht, diejenigen des Personals nur in einer kurzen theoretischen Betrachtung aufgezeigt werden. (Selbstverständlich konnten die Teilnehmer bestimmen, welche Kapitel sie ausführlich behandelt haben wollten.) Das Personal fordert vom Heimleiter einen demokratischen, Macht ausbalancierenden Führungsstil, der Verantwortung klar ausscheidet. In diesen Erwartungen versteckt sich aber eine Falle für den Heimleiter, denn wenn er die Entscheidungsbefugnis auf das Personal überträgt, kann er in problematischen Situationen weder direkt eingreifen noch nicht-eingreifen. Eine direkte Inter-

## «Der Heimleiter vor seiner unmöglichen Aufgabe»

VSA-Kurs für Leiter(innen) und Mitarbeiter(innen) sowie für Vertreter von Heim-Trägerschaften (Heimkommissionen). Wiederholung auf vielseitigen Wunsch. Leitung: Dr. iur. Heinrich Sattler.

4. und 5. Februar 1986 in der Paulus-Akademie Zürich, Carl-Spitteler-Strasse 38, je 09.30 bis 16.30 Uhr.

Kurskosten: Fr. 240.– (inkl. 2 Mittagessen, ohne Getränke)

10 % Ermässigung für Teilnehmer(innen) aus VSA-Heimen

5 % Ermässigung bei persönlicher VSA-Mitgliedschaft

Die Teilnehmerzahl ist auf 30 beschränkt. Es sind nur noch sehr wenige Plätze frei. Das VSA-Kurssekretariat ist für rasche, telefonische Anmeldung (Tel. 01 252 47 07, nur vormittags) dankbar.

vention würde das Vertrauen untergraben, das notwendig ist, um für eine Entscheidung die Verantwortung zu übernehmen. Greift er aber nicht ein, wird ihm das vom Personal als stillschweigende Zustimmung ausgelegt, um dann, wenn es schief geht, die Verantwortung wieder auf ihn abzuwälzen.

Es ist deshalb wichtig, dass der Heimleiter konsequent darauf besteht, dass die Mitarbeiter für die ihnen übertragenen Entscheidungsbereiche voll einstehen müssen. Sie sollen jederzeit die Möglichkeit haben, sich im Gespräch mit dem Heimleiter die Entscheidungsfindung zu erleichtern und ihre getroffenen Entscheidungen zu rechtfertigen, aber *die Verantwortung liegt ganz bei ihnen*. Dies werden sie dann akzeptieren und vollziehen, wenn zwischen ihnen und dem Heimleiter ein offenes Informationsverhältnis besteht, wenn sie sich in ihren Problemen ernst genommen fühlen, wenn der Heimleiter ihnen Vertrauen schenkt und tolerant sein kann gegenüber Entscheidungen, die anders sind, als er sie sich gedacht hätte.

### Die Erwartungen des Heimleiters selber

Der Heimleiter erwartet von sich selber, dass er gleichzeitig *helfen* und *leiten* kann. Diese beiden Begriffe sind nur durch eine neblige Grenze von ihren Schatten getrennt: Könnte es nicht auch sein, dass der Heimleiter, und mit ihm jeder sozial Tätige, seinen Beruf als eine Möglichkeit betrachtet, Macht auszuüben und sich stark und unverwundbar zu zeigen? Um dadurch seelisch auszutrocknen und einsam zu werden – Sattler nannte solche Menschen «Sozialkadaver» – um schliesslich nichts mehr von einem sozialen Beruf hören zu können?

Die Grundlage einer Arbeit, in der man helfen und leiten muss, ist das *Einbringen der eigenen Person* in diese Arbeit, der eigenen Ehrlichkeit, des eigenen Unbewussten und der eigenen Schwächen und Fehler. Wer immer stark und objektiv sein will, wer sich selber nicht zeigt in seiner Arbeit, verliert jegliche therapeutische Fähigkeit, die nur dann besteht, «wenn man Kontakt hat zur eigenen Seele».

Wo aber die ganze Person an einer Arbeit beteiligt ist, besteht die Gefahr, dass man sich darin verliert, dass der Heimleiter ganz aufgeht in seinem Heim und dadurch in seiner seelischen Entwicklung blockiert wird, innerlich ermüdet und ausbrennt.

Eine ganze Anzahl Vorschläge wurden genannt, wie man dieser Gefahr entgegenwirken kann: Den Mut haben, einmal etwas ganz anderes zu machen im Heim, zum Beispiel jäten gehen; stur durchsetzen, dass man regelmässig ganz weg vom Heim kommt, zum Beispiel an fixen Freitagen, in den Ferien, oder noch besser: nicht im Heim wohnen; symmetrische Beziehungen ausserhalb des Heims pflegen, also Kontakt haben zu Menschen, die auf der gleichen Ebene sind wie ich, die mir als Kollegen Trost und Aufmunterung, aber auch Kritik geben können, mit denen ich über andere Dinge sprechen kann, als immer nur über das Heim; in einer Supervision die Heimprobleme besprechen, um nicht die Beziehung zu den Kollegen damit zu belasten; sich Freizeitaktivitäten gönnen, die nichts mit dem Heim zu tun haben, zum Beispiel wurden meditieren, jassen, Sport treiben genannt. Schliesslich wurde auch die Möglichkeit eines Stellenwechsels diskutiert, der einerseits dadurch erschwert wird, dass die Aufstiegschancen im eigenen Beruf sehr beschränkt sind, und andererseits man für etwas ganz anderes, für einen nicht-sozialen Beruf also, nicht ausgebildet ist und eine zusätzliche Ausbildung meist nicht möglich ist, da man für eine Familie zu sorgen hat.

### Die Chance des Heimleiters

Die beste Möglichkeit, um der Gefahr der seelischen Verkümmерung in seinem Beruf zu entgehen, erwächst dem Heimleiter daraus, dass er die Chance seiner Arbeit erkennt, die darin besteht, dass er sein Berufsbild dauernd neu suchen kann, seine Rolle immer wieder «reinigen» kann, sich innerlich unaufhörlich verändern kann und so belebt auch eine äussere Wirkung erzielt. Eine Teilnehmerin drückte das so aus: «Wir müssen lernen, wieder mehr zu denken im Heim, um nicht im Kleinkram zu ersticken!» Diese Chance kam auch in den Antworten auf meine Frage nach der Motivation für diese Berufswahl zum Ausdruck. Die Arbeit der Heimleitung wurde als schöne, vielseitige Arbeit bezeichnet, die zwar viel fordert, aber auch sehr befriedigt, weil sie einen persönlich weiterbringt. Sie haben einen Beruf gewählt, «*in dem menschlich viel gelernt werden muss – und kann.*»

### Einengung durch institutionelle Gegebenheiten

Nicht nur den unterschiedlichsten Erwartungen und Ansprüchen, die zahlreich auf ihn hereinstürmen, muss der Heimleiter gerecht werden, nein, da sind auch noch die institutionellen Grenzen des Heimes, die er einhalten muss. Die Institution Heim ist eigentlich eine «*soziale Misskonstruktion*» (H. Sattler). Sie entsteht aufgrund von etwas Negativem, denn sie dient der Aussortierung jener Menschen, die dem geltenden Menschenbild nicht entsprechen. Das Heim ist also etwas künstlich Konstruiertes, das Künstliche aber kann nicht weiterwachsen. Die *Künstlichkeit* besteht darin, dass die natürlichen sozialen Grundmuster im Heim nicht gegeben sind: Alle Lebensbereiche sind an einem Ort vereinigt. Das verunmöglicht den individuellen Rückzug in die Intimität und die Selbstdarstellung in

einem von mir ausgewählten Kreis von Menschen, die mir wichtig sind. Die «*vorprogrammierte Sterilität*» im Heim, die alle Bewohner gleich behandelt, nimmt ihnen so viele Entscheidungen ab, dass dadurch die persönliche, soziale und wirtschaftliche Verantwortung schwindet. Im Heim gibt es keine Arbeit mehr; sie wird ersetzt durch, wiederum künstliche, Therapien. Das Gefühl aber, nicht mehr nützlich zu sein, lässt das Selbstwertgefühl des Heimbewohners sinken. Und schliesslich ist die soziale Ordnung im Heim als eine «*Klassengesellschaft*» zu bezeichnen: Es gibt Betreuer und Betreute, Bestimmende und sich Unterordnende, Wissende und Ausgelieferte. Die sozialen Verhältnisse können nicht umgekehrt werden, wie das in einer gesunden Beziehung der Fall ist.

Diese künstliche Situation Heim bewirkt den Verlust der persönlichen und der sozialen Identität derer, die auf sie angewiesen sind. Sie reagieren mit Passivität, Dankbarkeit und Regression, was den Umgang mit ihnen immer schwieriger macht, so dass das Personal ermüdet. Allerdings gesteht man sich diese Konflikte in der Arbeit nur schwer ein, da damit das Sendungsbewusstsein, andern Menschen zu helfen, angekratzt würde. Immer stark sein wollen und nicht offen zu seinen Gefühlen und Empfindungen stehen, verhindert nicht nur ein klares Erkennen der Situation, das die erste Voraussetzung wäre für eine Änderung, sondern treibt die Ermüdung, die seelische Austrocknung weiter.

Das Heim als eine derart soziale Misskonstruktion zu bezeichnen, ist übertrieben. Genau das aber wollte Heinrich Sattler, denn «*die sowieso nicht greifbare Wahrheit (wird sichtbarer) im grellen Licht der Übertreibung ... als im Graulicht einer angeblich wissenschaftlichen Objektivität und Vollständigkeit.*»

### Lücken in der Konstruktion

Um die Folgen dieser Misskonstruktion auf einem Minimum zu halten, muss man sich *Manövriertfreiheiten* suchen, Freiheiten, die Lücken in dieser Konstruktion ausfindig machen und mit persönlichen Vorstellungen ausfüllen. Im Gespräch darüber zeigte sich, dass sich hier die Jugend- und Behindertenheime deutlich von den Altersheimen unterscheiden, was dann die Jugendheimleiter dazu bewog, als nächstes Kursthema einen Titel vorzuschlagen, der den Kontakt oder den Erfahrungsaustausch zwischen Jugend- und Behindertenheimen einerseits und Altersheimen andererseits fördern soll: «*Welche Erfahrungen der Jugendheime aus den letzten Jahren wären verwertbar für die Altersheime?*»

Als mögliche Lücken, in denen man sich freier als bisher bewegen könnte, wurden genannt: 1. Den Kontakt der Heimbewohner nach aussen fördern: Es sollte für jeden einzelnen abgeklärt werden, was er noch ausserhalb des Heims imstande ist zu erledigen. Dass er sich so lange wie möglich noch in der Gesellschaft zurechtfindet, ist für ihn eine *natürliche Therapie*. 2. Wohngruppen schaffen: Kleine Gruppen fördern die Kommunikation unter den Beteiligten und ermöglichen Intimität. 3. So viele Wahlmöglichkeiten wie nur möglich anbieten: Wählen können heisst, selber, individuell verschieden, bestimmen können, was zu mir passt und fördert dadurch die Entwicklung einer Identität. 4. Die Heimbewohner sich an den anfallenden

Heimarbeiten beteiligen lassen: Es handelt sich dabei schlussendlich um eine Frage des Menschenbildes: Die Auffassung, dass der Mensch eine lebenslange Erziehung durchmacht, lässt ihn auch im Alter noch sich nützlich machen, um ihm dadurch das Gefühl zu geben, dass er durchaus noch gebraucht und geschätzt wird. 5. Die Stützfunktion des Heimes fördern: Dadurch, dass Menschen aus der Umgebung ins Heim eingeladen werden, entstehen Kontakte zur Außenwelt und kann der Heimeintritt für angemeldete Betagte erleichtert werden.

### Die innere Lebendigkeit bewahren

Der Heimleiter muss in einer Situation wirken, in der von allen Seiten unerfüllbare, diffuse Erwartungen an ihn herankommen. Er muss wissen, dass die Konstellation des Heimes aufgrund ihrer negativen Entstehung und ihrer Künstlichkeit kaum je geändert werden kann. Und dennoch muss er den *Willen zur Reform* aufrechterhalten: Reform kann im kleinsten Rahmen geschehen, indem im Heim jede noch so kleine Möglichkeit wahrgenommen wird, wo ich jetzt etwas verändern kann. Reform heißt aber auch, sich an der Politik zu beteiligen, um in der Öffentlichkeit das Bewusstsein für die Fragen des Heimes zu wecken. Sattler: «Wenn man für so viele Menschen verantwortlich ist, muss man eine politische Ader haben, sonst darf man diese Verantwortung gar nicht übernehmen.» Politisches Engagement ist nicht nur weniger aufreibend, wenn der Vorstoss aus einer Heimleiter-Erfar-Gruppe kommt, sondern auch wirksamer.

Den Willen zur Reform aufrechterhalten, die innere Lebendigkeit bewahren, das sind für Heinrich Sattler echte Chancen, das Unmögliche der Heimleiteraufgabe doch noch möglich zu machen.

\*

### Träumen und hoffen – der erste Schritt zur Verbesserung

Ich kann mir als Teilnehmerin an diesem Kurs eine persönliche Bemerkung nicht verkneifen. Es wäre übertrieben, wenn ich behauptete, dies sei der Grundton der Veranstaltung gewesen, aber es gab doch sehr viele Stimmen, vor allem aus den Reihen der Altersheimleiter, die das Heim als eine ausweglose Situation darstellten. Es hat mich erschreckt, wieviele Heimleiter mit einem entrüsteten «Niemals!» auf die Frage antworteten, ob sie selber in ihrem Heim oder überhaupt in einem Heim sein könnten. Eine Teilnehmerin hat den Eintritt ins Heim gar als «erstes Sterben» bezeichnet!

Ich habe das Gefühl, dass die Situation für sie deshalb so verzweifelt ist, weil sie keine Hoffnung, keine Illusionen, keine Ideen (mehr) haben. Jeder Vorschlag, wie etwas besser sein könnte, wird sofort als jugendlicher Idealismus abgetan, oder es werden -zig Hindernisse aufgezählt, an denen er sowieso scheitern würde. Das stimmte mich nachdenklich: Bin ich mit meinen Ideen, wie das (Alters-) Heim aussehen könnte, einfach zu naiv?

Zwei Tage nach diesem Kurs gab mir *Franz Hohler*, Schweizer Schriftsteller und Kabarettist, in seinem neuesten Programm «Flug nach Milano» darin recht, dass es ohne Träume und Ideale niemals gelingt, den Kampf gegen Hindernisse, Grenzen und Zwänge zu bestehen. Er schickte

## Aufbaukurs für Alters- und Pflegeheimleitung

der Arbeitsgemeinschaft  
VSA – SKAV – VESKA - Pro Senectute

Der Verein für Schweizerisches Heimwesen (VSA), der Schweizerische kath. Anstaltenverband (SKAV), die Vereinigung Schweizerischer Krankenhäuser (VESKA) und die Schweizerische Stiftung Pro Senectute gründeten im Jahr 1981 die «Schweizerische Arbeitsgemeinschaft Aufbaukurs für Alters- und Pflegeheimleitung». Auf der Basis eines einheitlichen Aus- und Fortbildungskonzepts beginnen im nächsten Jahr zwei weitere berufsbegleitende Aufbaukurse für Alters- und Pflegeheimleiter.

### Zielgruppe:

Teilnehmer mit absolviertem Grundkurs oder vergleichbarer Ausbildung:

- bereits langjährig tätige Alters- und Pflegeheimleiter
- weitere Interessenten (nach Massgabe der Aufnahmebedingungen).

### Schwerpunkte der Ausbildung:

Fachwissen und Können in den Bereichen: Führung und Verwaltung des Alters- und Pflegeheims – Institutionen und Berufe in der Altershilfe – Gerontologie (anthropologische, psychologische, soziologische und medizinische Aspekte) – Altersarbeit und Alterspflege – Beratung, Betreuung und Animation des Heimbewohners – Persönlichkeitsbildung.

### Dauer/Ablauf:

24 Tage; berufsbegleitend im Blockkursystem (in der Regel 3tägige Einheiten), verteilt auf 1½ Jahre.

### Beginn/Orte:

**Kurs Nr. 3:** 22. April 1986 mit Kursort im Nidelbad, Rüschlikon

**Kurs Nr. 4:** 5. November 1986 mit Kursort im Franziskushaus, Dulliken

Lesen Sie den Hinweis S. 29

### Teilnehmerzahl:

zirka 24 Personen

Kursprogramm, Anmeldeformular und weitere Auskünfte:

**Kurs Nr. 3:** Verein für Schweiz. Heimwesen (VSA), Seegartenstr. 2, 8008 Zürich, Tel. 01 252 49 48

**Kurs Nr. 4:** Schweiz. Kath. Anstaltenverband (SKAV), Zähringerstr. 19, 6003 Luzern, Tel. 041 22 64 65

mir, auf meine Bitte hin, grosszügigerweise sein Schlussgedicht über «Die Insel Utopia» zum Abdruck, das mein Anliegen geschickter formuliert, als ich dies selber könnte: Wir müssen wieder lernen zu hoffen, Ideen zu haben, an das Schöne zu glauben; daraus bezieht man die Energie, um einen Weg zu finden, auf dem man dem Erstrebten langsam näher kommt.

### Die Insel Utopia

Utopia ist eine Insel  
so weit vom Festland weg  
dass sie an klaren Tagen  
undeutlich sichtbar wird am Horizont  
fast mehr erdenkbar als erreichbar  
denn das Meer dazwischen  
ist trügerisch und tückisch  
wegen seiner grossen Ruhe.

Es ist das Meer des Alltags  
des Normalen  
das Mittelmeer des Durchschnitts  
in dem wir jeden Tag  
ein bisschen planschen  
immer nah beim Ufer  
denn dass die Insel Utopia  
beschützt wird  
und zwar gut  
das wissen wir.

Wer sie erreichen will  
der muss durchschwimmen  
den Algengürtel der Gewohnheit  
zäh und klebrig  
der muss weiter draussen trotzen  
den Piranhas des Mittelmasses  
diesen schnellen Fressern  
deren Schmatzen am Fleisch von kühnen Schwimmern  
wie Tuscheln tönt und Flüstern  
und dann erwartet ihn  
das Wattenmeer des Dienstwegs  
geeignet  
dem Wägsten seinen Richtungssinn zu trüben  
oh  
und nachher lauert träge und bleiern  
das Meer des Schweigens  
ein schwarzes Loch  
zu welchem sich die Mehrheit ballt  
und welches jeden Drachentöter  
lautlos  
zum Verschwinden bringt  
als wär er nie gewesen  
und sollte es mal einem  
vielleicht durch vorgetäusches Schweigen  
gelingen zu entkommen  
wird er gleich darauf erfasst  
VON DEN STRUDELN DER SACHZWÄNGE  
oder seine Beine werden

während er vom Ufer her  
noch wie ein ganzer Schwimmer wirkt  
zerfleddert  
von den Haien des Profits  
und alles das  
bei kleinem Wellengang  
kein Sturm  
kein Windstoss  
keine Wasserhose  
nichts  
als nur das leise Schwappen  
der Vernehmlassungen und der Protokolle  
und wär es einem doch gegliickt  
der einen oder andern der Gefahren  
zu entrinnen  
dann wird er ganz zuletzt erfasst  
vom Mahlstrom des Konsums  
er treibt  
mit einem Einkaufskörbchen  
langsam in die Tiefe  
und sein Hilfeschrei  
tönt wie ein Werbespot  
für eine neue Schokolade  
und alle  
die an Land sind  
freuen sich.

Ach!  
Wer auf diese Insel will  
Utopia  
muss Abschied nehmen  
von seinen Lieben  
von Haus und Hof und Hypothek  
der darf nicht kämpfen  
mit den Mitteln des Verstands  
und der Berechnung  
der muss sich anders rüsten  
oder muss ein andrer sein  
da braucht's  
den Spieler und den Träumer  
den  
der die Gunst der Tiere hat  
und ihre Sprache kann  
den dritten Sohn  
den Dummling und den Trommler  
die vielleicht.

Doch jeder  
der  
wie wir  
die Steuern zahlt  
ist schon verloren.

(Franz Hohler, 1985)

*Da braucht's den Spieler und den Träumer ...*

*Doris Rudin*

## sterilAir®: besiegt den Feind in der Luft

Kampf dem Hospitalismus:

sterilAir bekämpft den unsichtbaren Feind  
mit unsichtbaren Ultraviolett-Strahlen,  
geräuschlos und sicher. Von sterilAir ent-  
wickelte UV-Entkeimungsverfahren, wie die

zum Begriff gewordene  
Methode «sterilAir  
plafond-sanitaire», unterbinden erfolgreich die  
Infektionsgefahr durch luftgetragene pathogene Keime.

W.A. Kohler AG

Hersteller von UV-Entkeimungsgeräten  
Industriestrasse 18 · Tel. 01-825 35 64  
CH-8117 Fällanden-Zürich

Verlangen Sie nähere Unterlagen oder  
rufen Sie doch gleich an, unsere Entkei-  
mungsspezialisten beraten Sie gerne.