

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 58 (1987)
Heft: 1

Artikel: Das Heim als ökonomisches Unternehmen
Autor: Jäger, Alfred
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-810543>

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: 13.01.2026

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

Das Heim als ökonomisches Unternehmen

Von Prof. Dr. theol. Alfred Jäger, Bielefeld (BRD)

Die 142. Jahresversammlung des VSA, die am 14./15. Mai 1986 in Küssnacht am Rigi durchgeführt wurde, war dem Thema «Oekonomie und Diakonie – mit Effizienz in eine Heimmisere?» gewidmet. Prof. Dr. Alfred Jäger, der an der Hochschule Bielefeld Systematische Theologie unterrichtet und sich schon seit einiger Zeit mit Fragen der Diakonie auseinandersetzt, erläuterte in seinem Einführungsreferat «Das Heim als ökonomisches Unternehmen» den engen Zusammenhang von betriebswirtschaftlichen Bedingungen und den Voraussetzungen personeller Betreuung, den jedes Heim in seiner langfristigen Planung mitberücksichtigen muss. Jägers Vortrag wird hier im Wortlaut wiedergegeben. Die diesjährige VSA-Jahresversammlung trägt den Titel «Das Heim als Lebensgemeinschaft» und findet am 13./14. Mai im zürcherischen Wald statt.

1. Kennzeichen des Schweizerischen Heimwesens

Das Schweizerische Heimwesen weist einige *typische Eigenschaften* auf:

Einmal betrifft dies die *zahlenmässige Grösse* der Einrichtungen. Die v. Bodelschwinghschen Anstalten Bethel als eines der grössten diakonischen Unternehmen in der BRD hat hatte 7000 Betreute und ebensoviele Mitarbeiter. Einrichtungen mit mehreren hundert Mitarbeitern gehören in der Diakonie deutscher Kirchen zum Mittelmass. Im Schweizer Heimwesen setzte man statt dessen seit dessen Anfängen im 19. Jahrhundert und setzt man bis heute auf die Devise: Klein ist fein. Erst der allgemeine Wachstumsschub der Nachkriegszeit liess viele Heime über sich selbst hinaus wachsen, was sich in baulichen Massnahmen und der Vergrösserung der Betreuungskapazitäten niederschlug.

Als weiteres Kennzeichen fällt die gewichtige *Vielzahl von Heimen ohne speziell diakonisch-kirchlichen Charakter* auf. Die Schweizer Kirchen haben das Problem der «sozialen Frage» im 19. Jahrhundert, die Nöte der sozialen Vereilung im Zug der Industrialisierung, nur zurückhaltend als Ruf in die praktisch-diakonische Nachfolge Jesu gehört und verstanden. Besonders in evangelisch geprägten Gegenden entstanden um so mehr zahlreiche Heime nicht mit primär christlichen, sondern philanthropischen, humanitären, liberalen und sozialen Motiven zur Hilfe. Ein besonderes Engagement der Kirchenleitungen für diese wichtigen Werke im sozialen Netz der Schweiz ist bei aller bekundeten Sympathie häufig noch immer schwach. Die Frage ist angebracht: Haben die Kirchen ihre *diakonische Aufgabe als «Lebensäusserung der Kirche»* noch immer allzu wenig entdeckt?

Als drittes Kennzeichen fällt auf, dass seit den Gründungen des 19. Jahrhunderts ein bestimmtes Betreuungskonzept vorherrschend blieb. Von wenigen Ausnahmen abgesehen wählte man nicht das Konzept des *Asyls* oder der *Anstalt*, nach damaligem Verständnis eine Art geschlossene Betreuungskaserne mit Gittern und Mauern. Geschichtlich gesehen war der Schritt zum *Konzept des Heims* ein humaner Fortschritt, auch wenn er der konservativen Ideologie entsprang, wonach die Ursache sozialer Schäden primär in kaputten Familien zu suchen sei. Dementsprechend sollten Heime den Betreuten im Rahmen einer künstlichen Grossfamilie Geborgenheit und Schutz bieten. In diakonischen Heimen war das Ideal einer «christlichen Familie» wegleitend. Dieses soziale und therapeutische Konzept erwies sich bei aller Problematik als derart stark, dass es mit Erfolg bis in die neueste Zeit überlebte.

2. Das Ende des Wachstumsschubes

Auffallend ist viertens, dass sich das Schweizer Heimwesen zurzeit im ganzen nicht in ökonomischen Turbulenzen oder gar Krisen befindet. Im Gespräch mit Verantwortlichen der Diakonie in der BRD und in der DDR hört man in dieser Hinsicht heute sehr andere Töne. Das Ende des Wachstumsschubes der Nachkriegszeit wirkt sich dort häufig als massive Anpassungskrise nach unten aus. Nicht wenige Werke sind durch Überbauung und personelle Expansion in die roten Zahlen geraten. Die Sorgen der Leitung des Diakonischen Werks der Evangelischen Kirchen in der DDR liegen etwas anders, doch sind sie im Blick auf die nächsten Jahre ebenfalls stark ökonomisch bestimmt (vgl. dazu A. Jäger, Diakonie als christliches Unternehmen, Gütersloh 1986). Diakonie hat allen Grund, sich selbst als ökonomisches Unternehmen zu überprüfen. Demgegenüber schlägt sich die viel beneidete Prosperität der Schweiz auch im Heimwesen nieder. Es zahlt sich aus, dass viele Heime das Nachkriegs-Wirtschaftswunder in Grenzen zwar mitvollzogen, aber nicht überzogen haben.

Früher oder später aber werden auch Heimleitungen die sich in den 80er Jahren deutlich verändernden, *ökonomischen Rahmenbedingungen* zu spüren bekommen. Dramatisch dürfte die langfristige Neueinstellung des ökonomischen Kompasses kaum ausfallen. Am Ende des Wachstumsbooms werden dafür die folgenden, *unternehmungspolitischen Regeln* brauchbar sein:

1. An die Stelle von baulichen Modernisierungen und Expansionen tritt die *langfristig ausgerichtete Konsolidierung und Erhaltung des Erreichten*.
2. An die Stelle des *zahlenmässigen Wachstums* tritt das *innere Wachstum*; dies heisst vor allem Erhöhung der Betreuungsqualität.
3. An die Stelle von weiterer Ausdehnung tritt die Neuerarbeitung der *inneren geistigen und/oder geistlichen Achse der Einrichtung*.

4. An die Stelle eines dann und wann wohlstandsbedingten *Laissez-faire* tritt die stärkere Beachtung der *Effizienz* der begrenzt verfügbaren Mittel im Dienst der Betreuten.
5. An die Stelle ökonomischer Selbstverständlichkeiten tritt die Überprüfung des eigenen Seins und Tuns unter dem Gesichtspunkt, dass das Heim in wesentlichen Aspekten auch *Züge eines ökonomischen Unternehmens* an sich hat.

Diese Grundlinie kann auf die knappe Formel gebracht werden: Stärkere *ökonomische Effizienz* und *innere Transparenz* des eigenen Seins und Tuns. Ökonomisch denken heisst dabei nicht Herrschaft von Bürokratie und Finanztechnokratie. Modernes Management versteht darunter die ganzheitliche *Führung und Gestaltung eines Unternehmens nach langfristig ausgerichteten Zielen*.

3. Die Effizienz von Leitungsstrukturen

Am Beispiel der Revision von Leitungsstrukturen soll verdeutlicht werden, dass Effizienz keinesfalls zur Unmenschlichkeit führen muss. *Wie steht es mit der Effizienz von heutigen Leitungsstrukturen?* Das Betreuungskonzept des Heims hat zwar eine lange Geschichte hinter sich. Darin aber haben sich Leitungs- und Handlungsstrukturen immer wieder geändert. Das vorgegebene Heimkonzept bedingt nicht feste, unveränderliche Strukturen. Es ist in dieser Hinsicht plastisch und lässt sich immer wieder auf neue Umstände hin modulieren und modernisieren. Ein Blick in die Geschichte des Heimwesens macht dies sichtbar.

3.1 Die patriarchalische Heimleitung

Zum Heimkonzept des 19. Jahrhunderts gehörte selbstverständlich auch eine patriarchalische Leitungsstruktur. In Diakonissenhäusern und von katholischen Schwesterngeführten Häusern fanden sich parallel dazu matriarchalische Elemente, wobei in der Regel der Vorsteher die Funktion des väterlichen Oberhauptes einnahm. Ein Unterschied zwischen christlichen und säkularen Heimen, etwa kommunalen Armen- und Waisenhäusern, war in diesem Punkt kaum auszumachen. Nach der in- und ausserhalb der Kirchen herrschenden Ideologie gehörte an die Spitze der *Betreuungs-Grossfamilie* der *Hausvater*, der über alles wachte und wo nötig auch für die nötige Disziplin sorgte. Er war in einem Leiter, Hausverwalter, Autorität nach innen und Repräsentant nach aussen. Ihm beigeordnet wie Eva dem Adam war die *Hausmutter*, in deren Bereich die haushälterischen Dinge fielen. Mitarbeiter etwa in der Gärtnerei oder in der Landwirtschaft und Mitarbeiterinnen im Haus nahmen als Knechte und Mägde die Stellung erwachsener *Söhne* und *Töchter* ein. Den Anordnungen der Hauseltern hatten sie sich strikt zu fügen.

In diesem Konzept waren die Betreuten die unmündigen *Kinder*. In dieser Rolle wurde ihnen familiärer Schutz und Geborgenheit geboten. Zumeist wurde von ihnen gemäss der ländlichen oder bürgerlichen Tugend des Fleisses und der Arbeitsamkeit Mitarbeit im oder ums Haus erwartet. Müsiggang war alles Laster Anfang auch für Betreute. Ökonomisch fiel dies jedenfalls kaum ins Gewicht.

Gesamthaft ergibt sich ein stark von oben nach unten strukturiertes Konzept. Im Rahmen der Zeit war es in sich

schlüssig und überlebte darum bis tief ins 20. Jahrhundert. In ländlichen Verhältnissen kann es noch heute angetroffen werden.

Es braucht nicht betont zu werden, dass sich dieses Modell in vielerlei Richtung längst überlebt hat. Dazu gehört neben der Auflösung des Patriarchats vor allem ein neues Selbstverständnis der Mitarbeiter und auch der Betreuten. Darum hat es an vielen Orten neuen Konzepten den Platz eingeräumt, was nicht selten unter hausinternen Kämpfen stattgefunden haben dürfte. Patriarchalische Autoritäten, besondern mit geistlicher Bestärkung, lassen sich nur schwer stürzen. Um so mehr soll rückblickend eines seiner grossen Verdienste herausgestrichen werden. Dieses Modell hat viele Einrichtungen über schwierigste ökonomische Krisen des 19. und 20. Jahrhunderts hinweggetragen, wozu zwei Weltkriege mit ihren Nöten auch in der Schweiz und die grosse Wirtschaftskrise nach 1929 gehörten. Den neuen Anforderungen der Nachkriegszeit war es zumeist aber nicht mehr gewachsen.

3.2 Die partizipative Heimleitung

Wichtiger als geschichtliche Rückblicke sind Einblicke in Probleme dessen, was die partizipative Heimleitung genannt werden kann. Sie hat sich vornehmlich parallel zum Entwicklungsschub der letzten Jahrzehnte herausgebildet. Veränderte Zeitumstände brachten auch ein neues Verständnis von Leitung mit sich.

An die Stelle des allgegenwärtigen Hausvaters trat der *Heimleiter* im modernen Sinn. Dessen Funktionen reduzierten sich vor allem auf Leitung und Verwaltung, zumeist noch immer assistiert von seiner Frau, die den naheliegenden Schritt ins Privatleben noch nicht überall konsequent gewagt hat. Der gesteigerte Sachverstand der Mitarbeiter und ein neues, kooperatives Führungsverständnis liessen die Institution des *leitenden Teams* erwachsen. Darin erfüllt jeder seine rollenspezifische Funktion. Leitung und Verwaltung ist darin zwar die entscheidende Aufgabe. Doch steht sie strukturell neben anderer Sachkompetenz. Je grösser eine Einrichtung wurde, desto ausgeprägter konnte sich diese funktionale Differenzierung durchsetzen.

Auch der Betreute nimmt darin eine neue Stellung ein. Er ist nicht mehr Unmündiger, der für Unterhalt und Geborgenheit dankbar zu sein hat. Das soziale Netz machte aus ihm eine *Rechtsperson*, die Anspruch auf optimale Betreuung hat. Dank dem ausgebauten Wohlfahrtsstaat konnte ihm dies zunehmend besser gewährt werden bis zu Auswachsen einer Therapeutischen Rundumversorgung des Einzelfalls.

Die *Stärken* dieses Modells liegen auf der Hand. Es ermöglichte eine durchgehende Modernisierung des Heims. Das moderne Heim ist mit der patriarchalischen Grossfamilie nicht mehr zu vergleichen. Dies liegt weitgehend auch im Interesse der Betreuten. Die funktionale Differenzierung ermöglicht eine hohe therapeutische Kompetenz. Die partizipativen Leitungsstrukturen erlauben Zusammenarbeit nach heutigen Prinzipien der Führung.

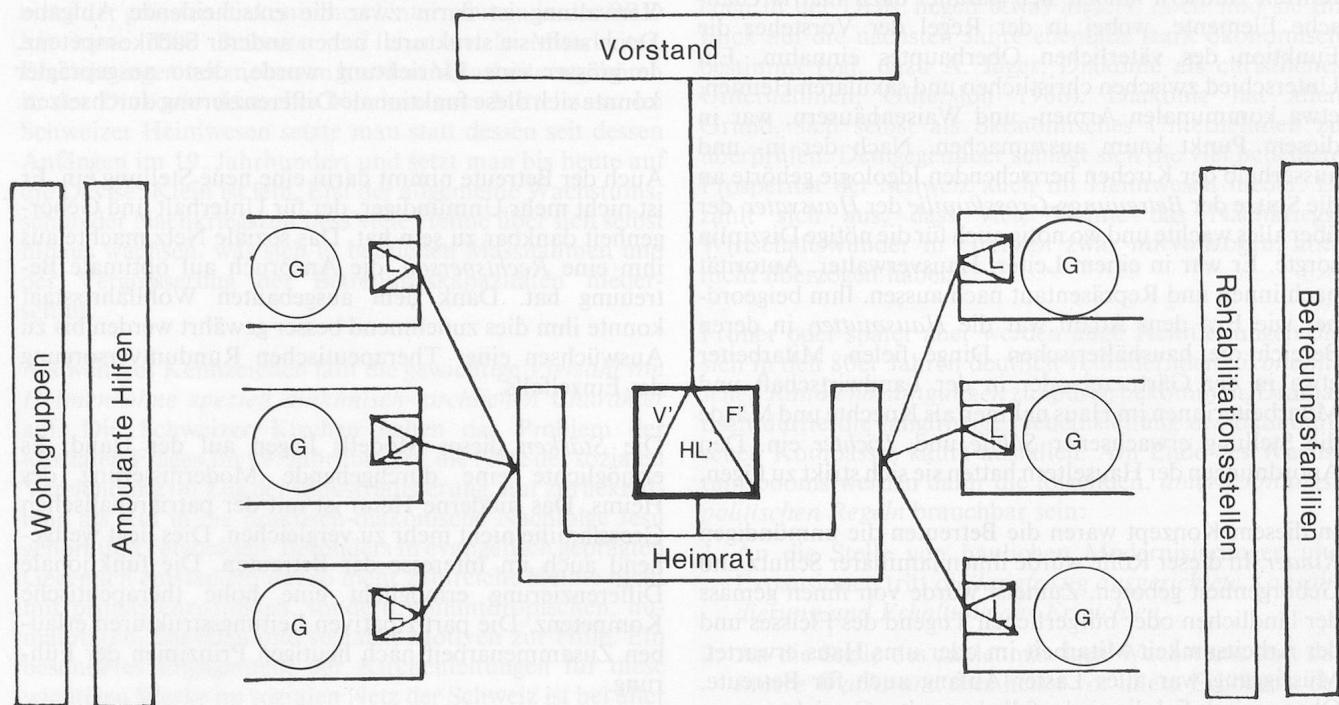
Um so deutlicher aber stechen auch *Schwächen* heraus. Das Heim ist zur *Einrichtung für soziale Dienstleistungen* geworden. Der einst strenge Geist des Hauses, streng häufig

gerade in christlichen Häusern, hat einer offenen Pluralität Platz gemacht. Dies kann sich als Bereicherung, aber auch als Mangel an Wir-Gefühl auswirken. Die familiäre Atmosphäre und Leitung von einst wurde durch eine Funktionalität abgelöst, die den inneren, geistigen und/oder geistlichen Zusammenhalt des ganzen nur noch schwer sichtbar werden lässt. Leitung heisst vor allem Ermöglichung optimaler Versorgung von Einzelfällen. *Der tragende Geist des ganzen, die innere Achse aber, um die sich alles wie ein Karussell dreht, ist im Blick auf Mitarbeiter und Betreute nur noch schwer transparent zu machen.* Im Extrem kann der äussere Wohlstand die Tatsache nur schwer verbergen, dass es um diese Achse nicht mehr wohlsteht. Jeder zieht in seine Teilrichtung, ohne dass eine innere Mitte stabilisierend wirkt. Die Effizienz von Leitung beschränkt sich auf alltägliche Routine. Entscheide der Führung aber, besonders wenn sie wenig populär sind, finden nur noch schwer den nötigen Konsens. Sofern ein derartiger, strukturbedingter Zustand einige Zeit anhält, ist eine Gefährdung des Ganzen nicht mehr weit.

3.3 Die integrale Heimleitung

Gewiss kann auch das partizipative Modell noch lange überleben, sofern sich immer wieder ein brauchbares Leitungsteam zusammenbringen lässt. Anderseits kann eine strukturelle Schwäche auf die Länge nicht durch die Persönlichkeit des Heimleiters kompensiert werden. *Starke Persönlichkeiten ersetzen ineffiziente Strukturen nicht.* Darum lohnt es sich, Gedanken darüber hinaus zu machen. Die Errungenschaften des Heimwesens in neuerer Zeit sollen dabei erhalten bleiben. Dazu gehört in erster Linie die gesteigerte Qualifikation der Mitarbeiter und an erster Stelle der Heimleitung selbst. Mit gutem Herzen und einem integren Charakter allein ist ein modernes Heim schon lange nicht mehr zu führen.

Die Richtung, in die geblickt werden kann, mag «integrale Heimleitung» genannt werden. Sie ist gekennzeichnet durch einen kleinen, kompetenten *Leitungskopf* aus drei Leuten. Zu denken ist an den ökonomischen *Verwalter*, eine *Fachkraft* mit spezifischem Sachverstand für die spezielle Betreuungsart des Heims, und den *Heimleiter*, dessen Position zum Beispiel mit einem *Vetorecht* versehen werden kann. In deren Verantwortung liegt der langfristige Wohlstand des Ganzen, indem sie *grundsätzlich integrativ und langfristig voraus* planen, entscheiden und handeln. Dank der starken Stellung dieses Leitungskopfs kann den einzelnen Teileinheiten und Gruppen grösstmögliche *Teilautonomie* eingeräumt werden. Was in den Teileinheiten verantwortet werden kann, soll auch da belassen werden. Notfalls werden abdriftende Gruppen wieder auf die Achse des ganzen Karussells zurückverwiesen. Ganzheitliche Führung beschränkt sich dabei nicht auf Finanz-, Sach- und Personalpolitik. Dem *sozialen resp. diakonischen Manager* (vgl. dazu auch A. Müller-Schöll/M. Priepe, Sozialmanagement, Frankfurt a.M. 1983) entgehen menschlich wichtige Kleinigkeiten so wenig, wie ihm die Erarbeitung und Festigung der inneren Achse des Ganzen ein entscheidendes Anliegen ist. Sein Blick geht langfristig voraus. Die Frage, wie *sein Heim in 10 Jahren* aussehen soll, das Problem des *Leithildes* also, ist für ihn keine Belanglosigkeit. Die Erarbeitung eines langfristig haltbaren Konzepts seines Heims ist ihm wichtig. Darin werden heute zunehmend deutliches spürbare und nötige *Entwicklungen weg von der Heimbetreuung* hinaus in die *ambulante Hilfe* angemessen und ohne Gefühl der Bedrohung berücksichtigt. Für den Ausgleich zwischen Teilinteressen und Gesamtinteressen sorgt in zeitlichen Abständen der *Heimrat*, eine Art Heimparlament und nicht selten die Klagemauer des Ganzen. Darin werden Führungsentscheide erläutert und beraten.



Legende: HL Heimleiter als sozialer/diakonischer Manager
 V Verwaltungsleiter
 F Fachvertreter

Managementfunktion
 L Teilautonome Bereichsleitungen
 G Betreutengruppen

4. Die innere Achse

Sofern es um die ökonomische Effizienz der eingesetzten Mittel, zum Beispiel auch der Leitungsstrukturen, gut steht, wird es um so mehr zur bedrängenden Aufgabe, für die Transparenz der inneren Achse des Ganzen zu sorgen. Die Erarbeitung dieser Linie folgt mit Vorteil den einfachen, unternehmungspolitischen Fragen:

Leitfrage 1: Wer sind wir? Eine Antwort darauf verlangt die Klärung der *Motivation des Ganzen*. Christlich-diakonische Einrichtungen werden an dieser Stelle den Auftrag Jesu zur praktischen Nachfolge reflektieren und ihr heutiges Sein und Tun daran messen. Säkulare Häuser werden sich auf ihre humanitären Motive besinnen und von daher ihr Menschenverständnis, ihr institutionelles Sein und ihre therapeutische Praxis überprüfen. Dazu aber gehört, dass die eigenen Stärken und Schwächen möglichst unverstellt gesehen werden. Betriebsblindheit ist dafür ein schlechter Ratgeber. Beratung von aussen kann begrenzt eine grosse Hilfe sein.

Leitfrage 2: Was wollen / sollen wir? Jedes Heim ist aus der festen *Willensabsicht* entstanden, menschliche Not zu lindern. Was an Willensäusserungen vor 100 Jahren gut war, kann sich längst überlebt haben. Der eigene, alles bestimmende Wille ist immer wieder neu zu überdenken und in veränderten Situationen anders zu bestimmen. Besonders christliche Einrichtungen werden dabei nicht nur von einem Wollen, sondern auch von einem Sollen sprechen. Das Gebot Jesu zur Solidarität mit den Schwächen bestimmt darin die *Heimethik* und die *Heimkultur*. Umgekehrt aber wird auch die völlig veränderte Situation der betreuten Menschen zu beachten sein. Der alte Mensch, der Sozialfall des 19. Jahrhunderts, der Behinderter von einst ist nicht derselbe wie heute.

Wer sind für uns die Betreuten? Dieser Frage kommt die massgebende Schlüsselfunktion zu. Je nachdem, wie die Antwort ausfällt, wird die Betreuungspraxis anders sein. Ein menschenverachtendes Menschenbild führt immer zur praktischen Zynik, die Therapieformen mögen so modern und wissenschaftlich abgesegnet sein wie sie wollen. Ein Heim ist gewiss kein irdisches Abbild des Paradieses oder des Reiches Gottes. Auch mit einer idealen Gemeinschaft hat es nichts zu tun. Dafür ist zuviel an menschlichem Leid vorhanden. Um so mehr aber kann es heute zu einem nach aussen und innen *offenen Raum der praktizierten Menschlichkeit* werden. Maßstab wahrer Menschlichkeit aber ist die helfende Gemeinschaft mit Menschen, die in ihrer *Partizipation* – ihrer *Teilhabe, Teilnahme und Teilgabe – am Leben* behindert sind. Dieser Auftrag kann von Christen und weniger entschiedenen Christen und Nichtchristen wahrgenommen werden. Jesu Gleichnis vom barmherzigen Samariter begründet eine Humanität, die nicht nur für Christen gedacht ist.

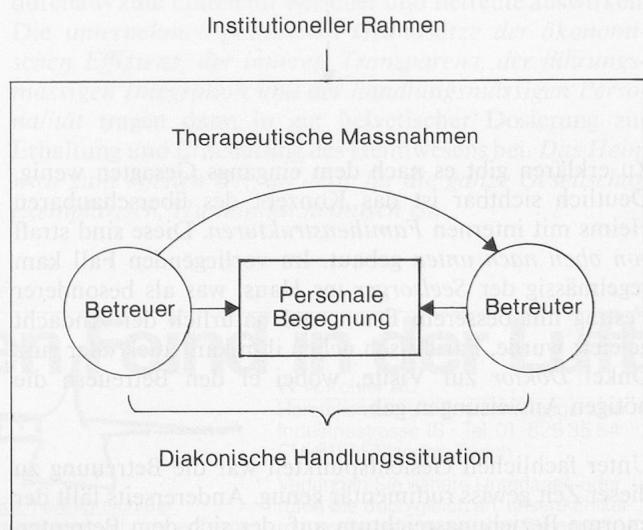
Leitfrage 3: Wohin soll es gehen? Es ist insbesondere Sache der Leitung, über den gegenwärtigen Stand hinaus in die Zukunft zu blicken. Wenn sich eine Leitung unbeweglich gibt, wird die Einrichtung dennoch ungewollt von aussen verändert. So wird es darum gehen, äussere Veränderungen, vorrangig die *ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen*, früh genug von innen her wahrzunehmen und *aktiv gestaltend* aufzunehmen. Dann ist das Heim kein treibendes Floss, sondern ein Schiff mit klarem Kurs, das seine Richtung auch durch Riffe und Klippen findet.

In der freien Wirtschaft werden entsprechende Antworten auf diese unternehmenspolitischen Leitfragen «Management» resp. «Unternehmens-Philosophie» genannt. Häufig wird sie in die Form einer Unternehmens-Verfassung gebracht. Sie bildet den inneren Kompass des Ganzen und ist für das Ganze verbindlich. Konkrete Antworten auf diese elementaren Fragen lassen sich im Heimbereich als «*Heim-Philosophie*», in diakonischen Einrichtungen als «*Heim-Theologie*» bezeichnen. Unter Umständen wird sie ebenfalls in die Form einer «*Heim-Verfassung*» gebracht werden können. Die innere Achse des Ganzen wird damit nach aussen wie vor allem nach innen, gegenüber Betreuern und Betreuten, klar markiert. Der Heimtradition entsprechend sind dafür kaum grosse Worte nötig. Wichtiger ist der handfeste Praxisbezug und die klare, zukunftsweisende Linie.

5. Die Revision der Handlungsstrukturen

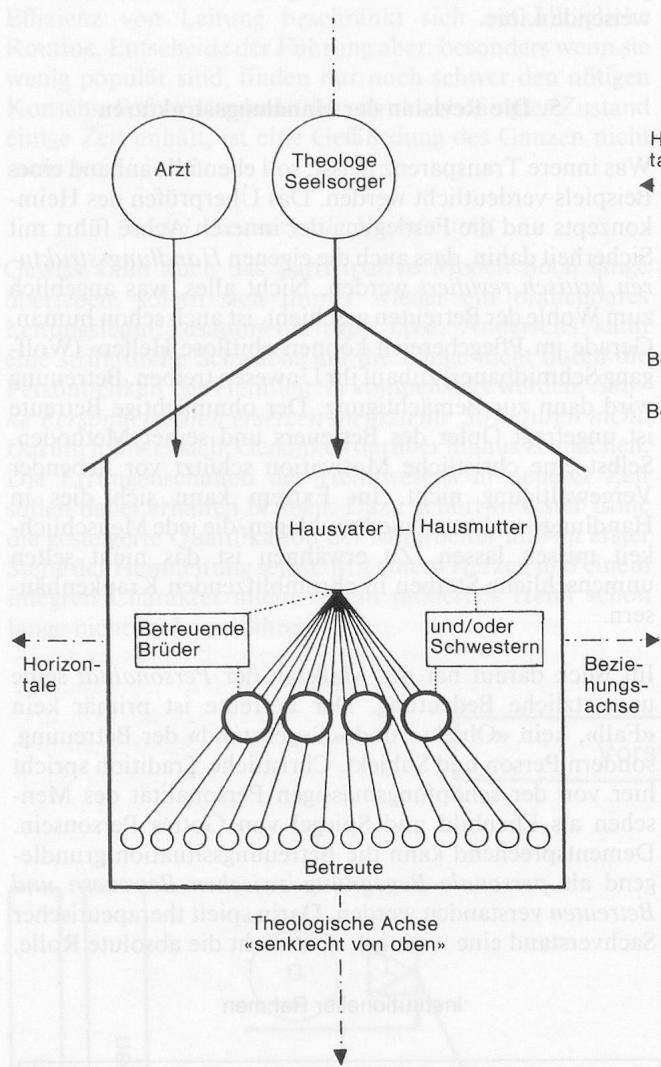
Was innere Transparenz heisst, soll ebenfalls anhand eines Beispiels verdeutlicht werden. Das Überprüfen des Heimkonzepts und die Festlegung der inneren Achse führt mit Sicherheit dahin, dass auch die eigenen *Handlungsstrukturen kritisch revidiert* werden. Nicht alles, was angeblich zum Wohle der Betreuten geschieht, ist auch schon human. Gerade im Pflegebereich können «*hilflose Helfer*» (Wolfgang Schmidbauer) zuhau ihr Unwesen treiben. Betreuung wird dann zur Bemächtigung. Der ohnmächtige Betreute ist ungefragt Opfer des Betreuers und seiner Methoden. Selbst eine christliche Motivation schützt vor liebender Vergewaltigung nicht. Im Extrem kann sich dies in Handlungsstrukturen niederschlagen, die jede Menschlichkeit missen lassen. Zu erwähnen ist das nicht selten unmenschliche Sterben in chromblitzenden Krankenhäusern.

Im Blick darauf hat der Maßstab der *Personalität* seine unersetzliche Bedeutung. Der Betreute ist primär kein «Fall», kein «Objekt» und «Gegenstand» der Betreuung, sondern Person und Subjekt. Christliche Tradition spricht hier von der schöpfungsmässigen Personalität des Menschen als Ebenbild und Spiegel von Gottes Personsein. Dementsprechend kann die Betreuungssituation grundlegend als *personale Begegnung zwischen Betreuern und Betreuten* verstanden werden. Darin spielt therapeutischer Sachverstand eine wichtige, aber nicht die absolute Rolle.



Neben Sachkompetenz ist zwischenmenschliche Kompetenz der Betreuer und damit auch der Leitung die entscheidende Qualifikation. In Zukunft wird sie neben der Fachqualifikation besonders gefördert und geschult werden müssen (Stichwort: Inneres Wachstum).

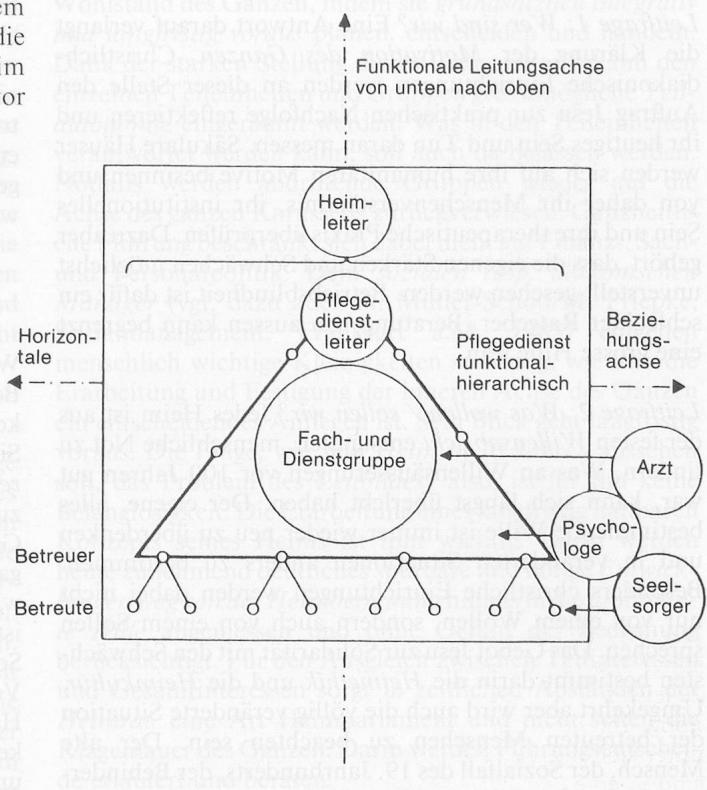
An einem Beispiel aus dem pflegerischen Langzeitbereich kann dieses Problem sichtbar gemacht werden. In einem Heim werden 25 Behinderte langzeitlich betreut. Bevor die heutige Problematik untersucht wird, lohnt es sich, im Rückblick zu fragen, wie Betreuung in diesem Haus vor 100 Jahren aussah.



Zu erklären gibt es nach dem eingangs Gesagten wenig. Deutlich sichtbar ist das Konzept des überschaubaren Heims mit internen *Familienstrukturen*. Diese sind straff von oben nach unten gebaut. Im vorliegenden Fall kam regelmäßig der *Seelsorger* ins Haus, was als besonderer Festtag mit besserem Essen und natürlich der Andacht gefeiert wurde. Paritätisch neben ihm kam auch «der gute Onkel *Doktor* zur Visite, wobei er den Betreuern die nötigen Anweisungen gab.

Unter fachlichen Gesichtspunkten war die Betreuung zu dieser Zeit gewiss rudimentär genug. Andererseits fällt der enorme Beziehungsreichtum auf, der sich dem Betreuten

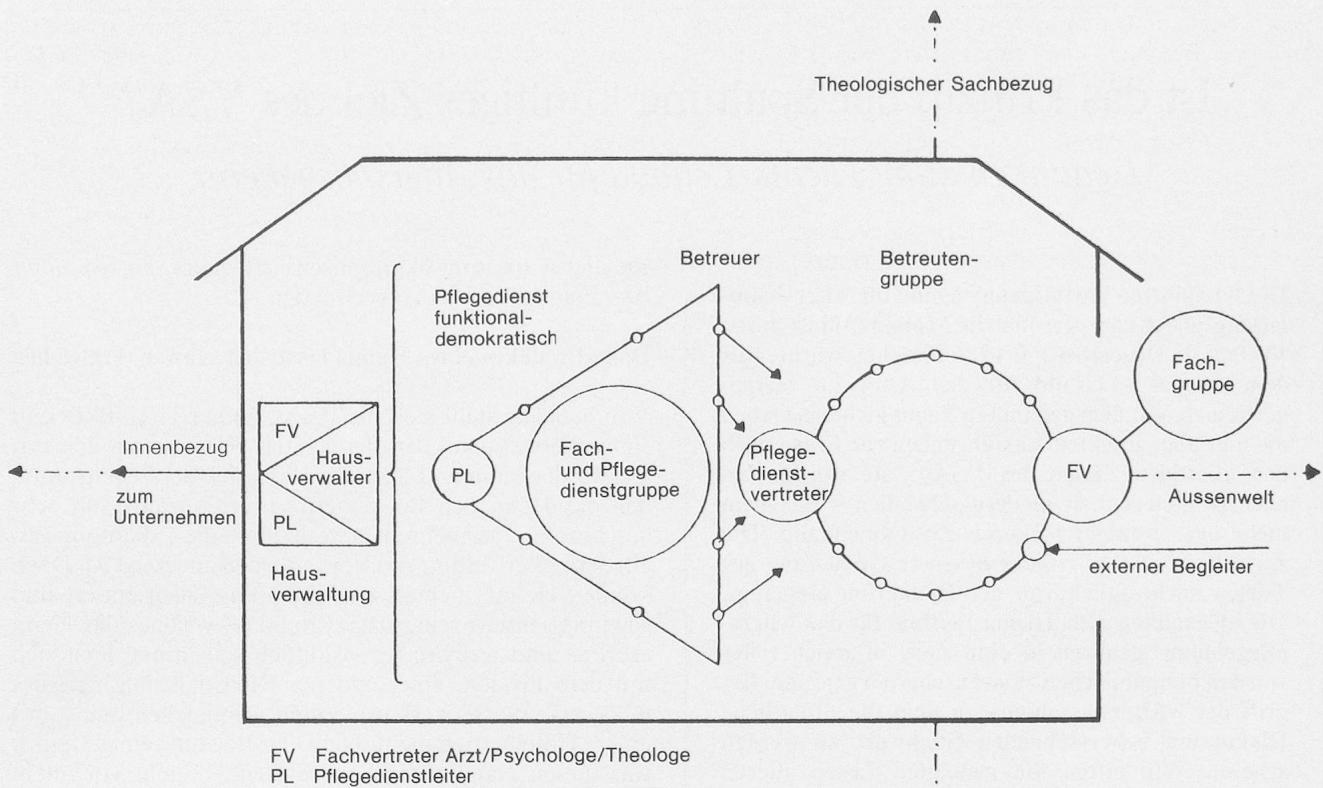
innerhalb und um das Haus eröffnete. In der Grossfamilie war er zwar Unmündiger, doch bot sie eine *Vielfalt personaler Beziehungen*, die vom Konzept her gewollt waren. Nach dem Maßstab der Personalität bot dieses Modell sehr viel mehr als die heutige Situation:



An die Stelle des Patriarchen ist der *Heimleiter* getreten. Das Sagen im Haus aber hat formell oder auch informell der *Pflegedienst*. Er ist funktional-hierarchisch gegliedert, wobei, eher demokratisch, in der Beratungsgruppe «Fälle» besprochen werden. Der einstige *Seelsorger* kommt von der Seite zur Türe herein, ebenso der *Arzt*, der die Pfleger berät. Irgendwann hat jemand bemerkt, dass diese Strukturen, die in *Spitäler* noch heute sehr gut funktionieren, bei Langzeit-Betreuten unbrauchbar sind. Anstatt die Strukturen zu ändern, wurde ein *Psychologe* als Symptomträger der Probleme beigezogen. Die Betreuten werden im übrigen pflegerisch und methodisch als Einzelfälle rund um die Uhr versorgt. *Die soziale Dienstleistung ist perfekt.*

Im Vergleich zum vorherigen Modell fällt auf, dass es hier fachlich kaum etwas zu wünschen gibt. Im Licht der Personalität aber fällt auf, dass ich als Betreuter in diesem Pflegegefängnis ganz auf mich selbst zurückgeworfen bin. Beziehungen, die ich selbst entwickeln kann, sind höchstens informell vorgesehen.

Es mag sich in diesem Beispiel um einen extremen Normalfall handeln. Dennoch lohnt es sich, darüber nachzudenken. *Wie können wir den heutigen, pflegerischen Standard halten, um jedoch der lebensnotwendigen Personalität mehr Raum zu verschaffen?* An vielen Orten wird schon in folgender Richtung experimentiert:



Der Pflegedienst wird aus seiner Herrschaftsposition gestürzt und auf das beschränkt, wozu er da ist: *Pflege-Dienst* zu leisten. Fachliche Beratungsgespräche sind nach wie vor nötig. Im Zentrum aber steht die *Betreuungsgruppe*, die unter sich den Beziehungsreichtum pflegt. Ihr zugeordnet sind je eine *Beziehungsperson* aus dem Pflegedienst und eine 'aus dem Fachbereich. Dies kann der Arzt, der Seelsorger oder der Psychologe sein. Sie können sich jederzeit aus der Gruppe zurückziehen, um diese je nach Situation sich selbst zu überlassen. *Das Heim ist nach aussen weit offen konstruiert*. Aussen werden *Rehabilitationsstellen* und *ambulante Hilfen* aufgebaut. Dazu kommen *Wohngruppen*. Um die Aussenwelt nicht zu verdrängen (Morbismus), wird periodisch ein *externer Begleiter* zugezogen: Das Weltkind in der Mitte. Die *Hausleitung* ist für ein angemessenes Interieur und Exterieur des Hauses besorgt. In grösseren Einrichtungen wird in einem solchen Teilbereich grössstmögliche *Teilautonomie* gepflegt. Auf die Hinordnung zur inneren Achse des Ganzen ist immer wieder zu achten.

6. Schluss

Der Wohlstand des Schweizerischen Heimwesens wird künftig nicht davon abhängen, dass Heimleiter zu sozialen

und diakonischen Managern werden. Alles steht und fällt mit der Motivation, bedrängten Menschen Hilfestellung zu bieten. Dennoch mag es nicht unwichtig zu sein, dass der Heimleiter, die Heimleiterin, von den Kollegen und Kolleginnen im Bereich der Betriebswirtschaft einiges dazu lernt. Prinzipien eines modernen, *integralen Managements* sind mit der nötigen Vorsicht auch in Bereichen zu gebrauchen, in denen nicht Produkte hergestellt, sondern Menschen betreut werden. Was sich in der freien Wirtschaft allzu häufig menschenverachtend auswirkt, kann sich auf der Basis sozialer und christlicher Motivation durchaus zum Guten für Betreuer und Betreute auswirken. Die *unternehmenspolitischen Grundsätze der ökonomischen Effizienz, der inneren Transparenz, der führungs-mässigen Integration und der handlungsmässigen Perso-nalität* tragen dann in gut helvetischer Dosierung zur Erhaltung und Erneuerung des Heimwesens bei. *Das Heim wird zum offenen Ort, an dem, für die ganze Gesellschaft exemplarisch, Humanität heimisch ist.*

sterilAir®: besiegt den Feind in der Luft

Kampf dem Hospitalismus:

sterilAir bekämpft den unsichtbaren Feind mit unsichtbaren Ultravioletts-Strahlen, geräuschlos und sicher. Von sterilAir entwickelte 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.