

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 59 (1988)
Heft: 3

Artikel: Der Chef als Vorbild : VSA-Seminar mit Dr. Imelda Abbt und P. Dr. A. Ziegler in Bad Schönbrunn
Autor: Odermatt, Fritz
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-810666>

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: 24.01.2026

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

Der Chef als Vorbild

VSA-Seminar mit Dr. Imelda Abbt und P. Dr. A. Ziegler in Bad Schönbrunn

Das Bad Schönbrunn ist ein dem Jesuiten-Orden gehörendes Bildungshaus. Es liegt an der Strasse Zug-Menzingen, eingebettet in eine landschaftliche Nische mit Wald und Bauernhöfen. Als Haus der Stille ist es sehr geeignet. Da trafen wir uns, 32 Heimleiterinnen und -leiter und ein Kommissionspräsident, alle bereit, ihr Chefsein zu hinterfragen. Einer nach dem andern stellten wir uns gegenseitig vor. Dann gab's Kaffee. Wohltuend, denn erste Spannungen waren bereits abgebaut.

Das Seminar war gegliedert in Vorträge von Pater Ziegler und zielgerichtete Gruppenarbeiten mit jeweiliger Auswertung im Plenum:

Dienstag, 26. Januar 1988

- 09.00 Wir stellen uns, unser Heim und unsere Funktion im Heim vor
- 10.30 Der Chef als Vorbild
- 14.00 Arbeit in Gruppen:
Worauf kommt es für die Vorbildlichkeit eines Chefs vor allem an?
- 16.00 Die Vorbildlichkeit des Chefs im Heim
- 19.30 Gemeinsames Gespräch im Plenum:
Wo liegen unsere gegenwärtigen Hauptprobleme?

Mittwoch, 27. Januar 1988

- 09.00 Vorbildliche Heimkommission
- 10.30 Gruppenarbeit:
Welche Anforderungen stellen wir an eine vorbildliche Heimkommission?
- 14.00 Vorbildliche Zusammenarbeit zwischen Heimkommission und Heimleitung
- 16.00 Was nehmen wir mit heim?
- 17.00 Abschluss der Tagung

Der Chef als Vorbild

1. Der Chef ist Vorbild, wenn er

- nicht nur Vorgesetzter ist,
- sondern auch in einem Kader den Vorsitz in der Weise führt, dass auch aus dem Kader ein Team wird, und zwar deshalb, weil er dem Kader
 - nicht nur vorsteht,
 - sondern auch mit dem guten Beispiel vorangeht.

Vergleiche daher die Begriffe:

- (1) *Chef*: Caput
- (2) *Vorgesetzter*: ich werde (von oben und aussen) andern vor (die Nase) gesetzt.
- (3) *Vorsitzender*: ich sitze vor den andern und führe den Vorsitz, wobei ich durchaus auch andern den Vorsitz einräumen kann. Insofern fühlt sich der Vorsitzende mehr als «primus inter pares».

- (4) *Kader*: Quadrat, aus dem französischen cadre, das «Rahmen, Einfassung» bedeutet.

Kader ist also eigentlich der Bild-Rahmen. Daraus folgt:

Bild und Rahmen müssen einander entsprechen, damit es ein ansprechendes Bild gibt.

2. Der Chef wirkt vorbildlich, wenn er

- das Heim erfolgreich leitet,
- die Mitarbeiter begeisternd führt,
- mit dem guten Beispiel vorangeht,
- ohne dabei selber draufzugehen.

Das bedeutet im einzelnen:

2.1 Ein Heim erfolgreich leiten

- (1) Was ist ein *Heim*? (Vgl. das Thema des letzten Jahres)
- (2) Was heisst leiten?

Leiten heisst «leiden» (= reisen, fahren) machen. – Leiten bedeutet daher eigentlich fahren machen und veranlassen, dass das Heim gut «läuft» (selbst dann, wenn nicht alles immer wie geschmiert oder am Schnürchen läuft).

- (3) Was heisst Erfolg?

- Erfolg ist die *Folge des bezweckten Tuns*. Er enthält drei Merkmale: äusserer Erfolg; innerer Erfolgserlebnis; beifälliger Erfolg (abgestattet vor allem in Dank, Lob und Anerkennung und damit in Beifall). Dabei wären zwei Dinge besonders zu merken:

- Wenn das Erfolgserlebnis erst dann beginnt, wenn wir hundertprozentig Erfolg haben, kommen wir nie oder selten zur inneren Genugtuung. Warten wir also nicht allzu lange ab, uns über Erfolge zu freuen, selbst wenn es auch nur Teilerfolge sind.

- Wenn man uns Beifall zollt und es so zum beifälligen Erfolg kommt, sollten wir uns den Dank auch gefallen lassen und ihn nicht abwehren – etwa mit der Bemerkung: «Nichts zu danken». Besser wäre es zu sagen: «Gern geschehen».

Nachdem der andere mein Geschenk angenommen hat, soll ich nun umgekehrt auch seinen Dank annehmen.

- *Entscheidend* ist die Frage: Was ist der Erfolg, auf den es mir bei der Leitung des Heimes vor allem anderen ankommt?

Es geht um den Erfolg für mich selber, die Mitarbeiter, die Heimbewohner, die Heimkommission (und damit die Öffentlichkeit). Alle diese Gruppen wollen (ein Stück weit) auf ihre Rechnung kommen und ein wenig Erfolg einheimsen. Dabei ist klar, dass keiner ganz auf seine Rechnung kommen kann. Entscheidend sollte der *Erfolg für die Insassen* sein. Denn der Zweck des Heimes ist es, denen, die dieses Heim notwendig haben, ein Stück weit ein Daheim zu bieten. Deshalb sollte die Zufriedenheit der Insassen vorrangig sein.

Grundprinzipien des Arbeitsrechts

lic. iur. Adrian Brunner, Fürsprecher, Würenlos

«§ 1 Der Chef hat immer Recht.

§ 2 Sollte der Chef einmal nicht Recht haben, tritt automatisch § 1 in Kraft.»

Diese «Regel» ist keines der im anzuzeigenden Kurs behandelten Grundprinzipien, sie ist selbstverständlich auch nicht Bestandteil der Rechtsordnung. Das moderne Arbeitsrecht ist vielmehr geprägt von gegenseitigen Rechten und Pflichten. Mit der Betonung von Treue- und Fürsorgepflichten von Arbeitnehmer und Arbeitgeber soll es neben anderem Grundlage, aber auch Ausdruck des betrieblichen Kollektivs sein, deren Mitglieder aufeinander angewiesen sind.

Haben Sie sich auch schon Fragen wie die folgenden gestellt?

- «Hat die Putzfrau, die jeweils von Montag bis Mittwoch arbeitet, Anspruch auf einen zusätzlichen freien Tag, wenn der arbeitsfreie 1. Mai auf einen Donnerstag fällt?»
- «Auf wieviele Freitage hat ein Erzieher Anspruch, wenn seine Frau mit einem Kind niederkommt?»
- «Muss eine Pflegerin Überstunden leisten, wenn wegen Erkrankung zweier ihrer Kolleginnen ‚Not an der Frau‘ ist?»
- «Ist eine fristlose Kündigung möglich, wenn eine Erzieherin ihren Vorgesetzten nach einer Auseinandersetzung als ‚verknöcherten, repressiven Stürchel‘ bezeichnet?»

Diese und ähnliche Fragen, vor allem auch solche aus dem Teilnehmerkreis selber, sollen im Kurs behandelt werden. Neben der Bearbeitung konkreter Probleme sollen sich die Teilnehmer auch einen systematischen Überblick über das Arbeitsrecht und einzelne Aspekte des Vertragsrechts verschaffen können:

- Begriff und Abschluss des Arbeitsvertrages
- Pflichten und Rechte von Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Arbeitspflicht
Treuepflicht
Haftung
Lohnzahlungspflicht
Ferienanspruch
Persönlichkeitsschutz

- Beendigung des Arbeitsverhältnisses
Ordentliche Kündigung
Fristlose Kündigung
- Arbeitsgericht
- Temporärarbeit
- Teilzeitarbeit
- Normalarbeitsvertrag

Gearbeitet wird mit Referat, Diskussionen und Gruppenarbeiten. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, mit Fragen und Anregungen auf die Gestaltung und den Inhalt des Kurses Einfluss zu nehmen.

Datum/Ort: Mittwoch, 8. Juni 1988, Altersheim Limmat, Limmatstrasse 186, 8005 Zürich
09.30 bis 16.30 Uhr

Kurskosten: Fr. 100.– inkl. Mittagessen
12 % Ermässigung für Teilnehmer(innen) aus VSA-Heimen mit persönlicher Mitgliedschaft
9 % Ermässigung für Teilnehmer(innen) aus VSA-Heimen
3 % Ermässigung für Teilnehmer(innen) mit persönlicher Mitgliedschaft

Anmeldung: Bis 25. Mai 1988 an Kurssekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich,
Tel. 01 252 47 07 (nur vormittags)
Die Anmeldung wird nicht bestätigt. Die Kursunterlagen und die Rechnung erhalten Sie spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

Anmeldetalon (Grundprinzipien des Arbeitsrechts)

Name, Vorname

Arbeitsort

Ort

Datum

Unterschrift

VSA-Mitgliedschaft des Heims ☐

Persönliche Mitgliedschaft ☐

2.2 Um dieses Erfolges willen, Mitarbeiter begeisternd führen.

(1) Mitarbeiter

Hier stehen wir gegenwärtig und wohl auch in Zukunft vor dem besonderen Problem der zeitweiligen Mitarbeiter, also jener, die kein volles Pensum annehmen. Das wird menschlich manche Vorteile mit sich bringen. Organisatorisch macht es die Sache schwieriger.

(2) Führen

Führen heisst wörtlich (ähnlich wie leiten) «fahren machen». Es geht also darum, dass die Mitarbeiter in Fahrt kommen und in Fahrt selbst dann bleiben, wenn Schwierigkeiten kommen, bis das gewünschte Ziel erreicht und so der Erfolg gesichert ist.

Dabei geschieht die Menschenführung aufgrund einerseits des Bildes, das man sich vom Menschen macht (Menschenbild), andererseits des Menschentypus, der man selber ist. – Im Vordergrund sollte der Typ des Menschenführers sein, der den Führungsvorgang als eine wechselseitige Beeinflussung von Führenden und Geführten versteht, der seine Führungsaufgabe vor allem darin wahrnimmt, dass er für einen Führungsraum Sorge trägt, und der darin in besonderer Weise durch Zielvereinbarung führt.

(3) Begeisternd

Begeisternd führen heisst vor allem für einen «guten Geist» sorgen.

Für einen guten Geist sorgt, wer

- das vorhandene Gute sieht (auch bei den Heiminsassen und bei den Mitarbeitern),
- das verborgene Gute entdeckt (und anderen zeigt),
- das Ungute (und die Misserfolge) als zu lösende und lohnende Aufgabe wahrnimmt und mit den Mitarbeitern Lösungswege gemeinsam erarbeitet.

Merke: Zwar ermutigen Erfolge. Aber Misserfolge lehren uns noch mehr, vorausgesetzt, dass man nicht die Flinte ins Korn wirft, sondern aus den eigenen Fehlern lernt. Dann sind frühere Misserfolge der Weg zu späteren Erfolgen.

2.3 Bei der Lösung schwieriger Aufgaben mit dem guten Beispiel vorangehen und so vorbildlich sein

(1) Vorbild

Das Bild schaut man an, an einem Vorbild schaut man nicht so sehr hinauf, sondern strebt ihm vielmehr nach, freilich ohne es zu kopieren.

In diesem Sinne sind Vorbilder jene Personen, deren konkreter Lebensvollzug mich so beeindruckt, dass ich – auf der Suche nach Wegen eigener Lebensführung – mich mit ihnen identifizieren kann und mich darum bemühe, in meinem Handeln ihnen ähnlich zu werden (nochmals: ohne sie zu kopieren).

(2) Als Vorbild mit dem guten Beispiel vorangehen

Ein gutes Beispiel geben. – Das heisst: Bei der Lösung einer Aufgabe nicht den schwierigeren oder unangenehmen Teil den andern in die Schuhe schieben, sondern – mindestens dort, wo Not am Mann oder an der Frau ist – Hand anlegen. So heisst es vom preussischen Leutnant: «Beim Waschen der erste. Beim Essen der letzte.» Noch in ganz anderer Weise hat Jesus beim Abendmahl den Jüngern die Füsse gewaschen und hat – gerade wie er selber sagt – auch uns damit ein Beispiel gegeben. *Füsse waschen* aber sagt, das für andere tun, was

- notwendig ist
- niemand gern tut, weil es unangenehm ist, und

- man darum allzu gerne die andern machen lässt – die Sklaven, die man sich zu diesem Zweck hält.

(3) Mit dem guten Beispiel vorangehen

Mit dem guten Beispiel darf man nicht stehen bleiben. Es muss ein Weg werden. Daher muss man vorangehen, darf aber nicht so vorausseilen, dass die andern nur noch mühsam nachkommen. Vielmehr soll man so vorangehen, dass die andern mitkommen. Derart ist man «primus inter pares».

Dabei ist die Wortgeschichte von «primus» bedeutsam. Im Wort «primus» steckt die Silbe «pro» und «per». Sie bedeutet vorn und der vorderste. Wer tüchtig ist und seine Tüchtigkeit einsetzt, ist schnell und damit vorn. So ist er der «Fromme» (was ursprünglich eben tauglich bedeutet hat). Zugleich ist er der «Fürst» oder die «Frau». (Das entsprechende männliche Wort «Fron» ist untergegangen und nur noch in «Fronleibnam» und «Frondienst» erhalten.)

2.4 Aber dabei nicht draufgehen

Wie kann ich das gute Beispiel geben, damit vorankommen, ohne selber draufzugehen, sondern heil und gesund davonzukommen? Das ist die Frage nach der Seelenhygiene. Um seelisch gesund zu bleiben, geht es darum, die Belastung zu verkleinern und die Belastbarkeit zu erhöhen. Aber wie?

(1) Die Belastung verkleinern

Die Belastung wird verkleinert, indem ich mir folgende Fragen kritisch stelle:

- Was ist überhaupt das Problem?
- Was ist dabei mein Problemanteil?
- Was ist an diesem Problemanteil wesentlich (aber vielleicht nicht dringlich), was (vielleicht unwesentlich) aber höchst dringlich?



Forum Culinaire...

Der Treffpunkt der Kochfachleute
für Informationen und Weiterbildung.
Unser Beitrag
zur Erhaltung einer leistungsstarken Gastronomie.

Haco AG, 3073 Gümligen, Tel. 031/52 00 61

- Was passiert, wenn das Problem nicht (bis wann?) gelöst wird?
- Was muss auf jeden Fall gelöst werden, was darf auf keinen Fall ungelöst bleiben, was also muss unbedingt geschehen, und zwar sofort?
- Welche Lösungen bieten sich dar?
- Welche Mittel stehen zur Verfügung?
- Mit wessen Hilfe kann ich rechnen?

(2) Die Belastbarkeit erhöhen

Meine Belastbarkeit wird erhöht, durch

- ein *gesundes Selbstvertrauen*, das Selbsterkenntnis (und damit die Erkenntnis der Stärken, Schwächen und Grenzen) einschliesst.
- eine *geduldig heitere Gelassenheit*, dank der ich
- die Dinge und Geschehnisse auch kommen und gehen lassen kann (ohne zu meinen, ich müsse sie dauernd behändigen oder gar noch in den Griff bekommen, weil man sonst am Ende vielleicht alles im Griff, aber nicht in der Hand hat),
- mich auf eine Situation einlassen kann (ohne zu meinen, ich müsse dauernd und immer Herr (oder Frau) der Lage sein und die Situation beherrschen (weil es oft reicht, dass ich in der Situation nicht untergehe),
- mich (die Dinge und die Mitmenschen, das Leben und die Lebenszeit) endlich loszulassen vermag, weil ich durch manche, auch schmerzliche, Erfahrungen gelernt habe, mich zu lösen (weil es manchmal die einzige Lösung ist, eine Lösung dadurch herbeizuführen, dass man sich selber von den andern löst),
- ein *tiefes Gottvertrauen*, das mir die Einsicht schenkt: wenn Gott mir schon eine Aufgabe zumutet, darf ich mir deren Lösung auch zutrauen.

(3) Wir verkleinern die Belastung und erhöhen die Belastbarkeit, wenn wir den drei Leitsätzen folgen

- Rechne mit deinen Schwächen. Doch arbeite mit deinen Stärken.
- Rechne mit den Stärken des andern. Aber arbeite mit seinen Schwächen.
- Stärke mit deinen Stärken des andern Schwäche. Dann wird der andere mit seiner Stärke deine Schwäche stärken.

Das erfolgreiche *Ergebnis* ist: Beide haben gewonnen. Keiner ist an die Seite gedrückt, geschweige denn beseitigt worden.

Nehmen wir folgendes *Beispiel*:

Ich habe als Vorgesetzter Macht. Dafür hat er unter Umständen viel Zeit. Macht ist meine Stärke. Zeit zu haben, ist meine Schwäche. Beim andern ist es umgekehrt. Nun kann ich meine Schwäche gut machen und meine Zeit verdoppeln, indem ich delegiere.

Das heisst: Ich gebe den andern von meiner Macht ab, indem ich sie delegiere. Mit der dem andern von mir delegierten Macht kann der andere nun in dieser Zeit machen, was ich selber nicht machen kann.

Der Chef als Vorbild im Heim

- Der Chef ist und wirkt als Vorbild im Heim, wenn er einerseits durch seine Persönlichkeit (und damit auch durch seine unbewusste und keineswegs zur Schau gestellte) Ausstrahlungskraft zum Vorbild wird, andererseits im Rahmen bleibt und nur selten aus der Rolle fällt.

FRITZ BORTER

Unternehmensberater

MENSCHENKENNTNIS

Grundstilrichtungen und ihre Eigenschaften
(integre Verhaltensmatrix)

Ein Seminar für die mittlere und obere Führungsebene, wo die zwischenmenschlichen Beziehungen immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Ziel

Persönliche Überzeugungskraft und die Fähigkeit, mit den verschiedensten Partnern harmonisch zusammenzuleben und/oder erfolgreich zusammenzuarbeiten werden zur Selbstverständlichkeit.

Ausgangslage

Nur wer seine eigenen Fähigkeiten realistisch beurteilen und sein persönliches Potential einsetzen und ausschöpfen kann, wird als «ganze» Persönlichkeit erlebt.

Seminarthemen

Sie lernen die Stärken Ihrer Persönlichkeit schätzen und fördern.

Sie erkennen die Motive und Wünsche Ihrer Partner und sind in der Lage, diese zu akzeptieren und mit den Ihren in Einklang zu bringen.

Sie verbessern Ihre Beziehung zu Ihrem eigenen Ich und können so besser auf Ihre Mitmenschen eingehen.

Seminardauer

2 Tage

Seminare können inner- und überbetrieblich durchgeführt werden, je nach Anzahl der Teilnehmer.

Hinweis

Das nächste überbetriebliche Seminar findet am 22./23. 4. 88 im Hotel Bären in Sigriswil statt.

Ich bin am Seminar «Menschenkenntnis, Grundstilrichtungen und ihre Eigenschaften» interessiert und möchte gerne die ausführliche Dokumentation dazu:

Name _____

Vorname _____

Adresse _____

Tel. Privat _____

Tel. Geschäft _____

Coupon bitte einsenden an:

Fritz Borter, Neuengasse 7, 3011 Bern



Emil Bänziger,
Alters- und Pflegeheim,
Bussnang

«Ich rufe, weil ich nach langem gefunden habe, was sich in Kürze auszahlt.»

Ich habe gut 5 Jahre Ausschau gehalten nach einer EDV-Lösung, die zu uns passt. Ich wollte eine EDV, die unseren Betrieb nicht auf den Kopf stellt, sondern sich unserem bewährten Ordnungssystem anpasst. Ich wollte ein umfassendes «Heimpaket», mit dem ich alle Buchhaltungsaufgaben erledigen, die Medikamenten- und Ferienverwaltungen machen sowie nach Bedarf Patienten-, Bade-, Geburtstags- und andere Listen erstellen kann. Das System sollte kostengünstig sein - und insbesondere verständlich genug, damit es mein ohnehin reiches Aufgabenprogramm nicht noch zusätzlich belastet, sondern mich entlastet.»

Beratung
Software
Hardware
Wartung
Training / Schulung
Dokumentation



RUF ist eines: Alles in allem.

Möglicherweise werde ich bald mitrufen.

☐ Senden Sie mir die RUF-Dokumentation für Heime.
☐ Ich habe folgende Spezialanforderung:

Einsenden an: RUF DATENSYS T E M E AG, Badenerstrasse 595, CH-8048 Zürich

Name:

Strasse:

PLZ/Ott:

Telefon:

JF DATENSYS T E M E AG

Badenerstrasse 595
CH-8048 Zürich
Telefon 01 / 497 61 11

Computer-Centers:

Aarau
Basel
Bern
Chur
Lausanne
Luzern
St. Gallen
Zürich

Ein Unternehmen der
Zellweger-Gruppe

- ② Der Chef bleibt vorbildlich im Rahmen, wenn er dafür Sorge trägt, dass möglichst alle im Heim einem Leitbild nachleben, das in Leitsätzen das Verhalten aller prägt und – entsprechend gelebt – zu einer Heimkultur führt.
- ③ Das *Leitbild des Heimes* ist
 - 3.1 Ein *Leitbild* und damit der Inbegriff der *Heimphilosophie*, also die Grundvorstellung, die man sich in einem Heim von den Menschen und seiner Welt im allgemeinen und vom Heim mit diesem Menschen in dieser Welt des Heiles im besonderen macht. Insofern hat es das Leitbild eines Unternehmens immer auch mit einem Menschenbild zu tun.
Notabene: Man hat festgestellt, dass die in einem Unternehmen zum Ausdruck kommenden *Menschenbilder* sehr unterschiedlich sind. Allzu grob vereinfacht, könnte man sechs Typen von Menschenbildern nennen. Im Vordergrund sollte das Verständnis eines Menschen stehen, der in hohem Masse selbstbewusst, selbständig und selbstverantwortlich ist. Diesem Verständnis des Menschen entspricht dann auch eine Menschenführung, die nicht zuletzt Menschenführung durch Zielvereinbarung ist.
 - 3.2 Das Leitbild *eines Heims* und damit einer gesellschaftlichen Einrichtung für jene, die in der heutigen Gesellschaft noch nicht oder nicht mehr Heimat gefunden haben, aber dennoch Heimat brauchen, dies aber so, dass ihnen das Heim die Heimat nicht ersetzt, sondern – ein Stück weit – auch bietet.
- ④ Dieses Leitbild des Heimes wird (nur) wirksam, wenn es auch in Leitsätzen formuliert wird.
 - 4.1 Das Leitbild enthält die Grundvorstellung eines Heims. Aus dieser Vorstellung muss jedoch auch eine *Einstellung* werden. Aus der Vorstellung wird Einstellung, indem man aus dem Leitbild die entsprechenden Leitsätze als Leitlinien des Verhaltens entwickelt. Sie sind der Inbegriff der *Heimethik*. Denn Ethik ist immer die Lehre von den Leitlinien (und damit Entscheidungshilfen) für das verantwortbare menschliche Verhalten.
 - 4.2 Diese Leitsätze geben an, nicht was und wie wir über Menschen *denken*, sondern wie wir mit Menschen *umgehen* sollen. Es geht also um die grundlegenden Umgangsformen im Heim. Das bedeutet allerdings mehr als nur ein paar mehr oder weniger belanglose Höflichkeitsformen. Es geht um Regeln für den Umgang untereinander und miteinander, die für alle verpflichtend sind und denen sich auch alle verpflichtet wissen.
 - 4.3 Die Leitsätze eines Heims müssen enthalten: Leitsätze
 - für die Heimleitung,
 - für die Mitarbeiter,
 - für die Insassen.
- ⑤ Wenn der im Leitbild des Heimes grundgelegten Heimphilosophie und der daraus folgenden und in Leitsätzen formulierten Heimethik längere Zeit und alltäglich nachgelebt wird, entwickelt sich *im Heim eine entsprechende Heimkultur*.
- 5.1 Heimphilosophie und Heimethik sind Lehren und damit noch Theorie (wenngleich nicht unbedingt und hoffentlich möglichst wenig eine Theorie am grünen Tisch). Demgegenüber ist Kultur keine Lehre. Sie ist Leben und

damit Praxis. Heimkultur ist daher die ins alltägliche Leben, ins Praktische und damit in die Praxis umgesetzte Heimphilosophie und Heimethik.

- 5.2 Diese Heimkultur enthält manches, was nicht schriftlich formuliert und vielleicht auch gar nicht voll bewusst ist, wohl aber mitschwingt und durch diese Schwingungen eine nicht unwichtige Rolle spielt für die Stimmung eines Heims. Heimkultur ist der «Stallgeruch» des Heims.
- 5.3 Der Stallgeruch ist nicht das Entscheidende am Stall. Aber am Stallgeruch erkennen die Tiere ihren Stall, fühlen sich wohl und daheim. Zum Stallgeruch gehören Fragen, wie etwa
 - wie werden bei uns Feste gefeiert,
 - wie stehen bei uns Blumen auf dem Tisch,
 - wie nehmen wir an den Freuden und Leiden der andern im Heim teil?

Vorbildliche Heimkommission

Eine Heimkommission ist vorbildlich, wenn sie sowohl ihre primäre als auch ihre sekundäre Aufgabe so erfüllt, dass die Heimleitung das Heim erfolgreich leiten und die Menschen im Heim sich wohler fühlen können.

1. Die primäre Aufgabe der Heimkommission

1.1 Die Heimkommission vermittelt zwischen Öffentlichkeit und Heim

- (1) Sie bringt die Öffentlichkeit ins Heim, und zwar, indem sie die Stimme der Öffentlichkeit im Heim zur Geltung bringt.
- (2) Sie bringt das Heim in die Öffentlichkeit, und zwar, indem sie die Stimme des Heims in der Öffentlichkeit zur Sprache bringt.
- (3) Sie bringt in der Öffentlichkeit nicht nur das einzelne Heim, sondern das Heimwesen überhaupt zur Sprache. Dadurch macht sie die Gesellschaft darauf aufmerksam, dass es in unserer Gesellschaft immer noch Menschen gibt und wohl auch geben wird, die ohne Heime in unserer Gesellschaft heimatlos, weil ortlos, sind. Insofern hat eine Heimkommission eine *auch gesellschaftspolitische* Aufgabe.

1.2 Die Heimkommission unterstützt die Heimleitung, und zwar subsidiär, aber solidarisch

Das heisst: Zurückhaltend, steht sie im Rücken und gibt Rückendeckung, damit niemand der Heimleitung und dem Heim (hinterrücks) in den Rücken fallen kann. Die Unterstützung der Heimleitung geschieht also nicht zuletzt durch eine «zurückhaltende Rückendeckung».

Vgl. die beiden Prinzipien der (katholischen) Soziallehre: Solidaritäts- und Subsidiaritätsprinzip.

1.3 Die Heimkommission kontrolliert die Heimleitung

Das heisst: Sie ist Beschwerdeinstanz im Innern und Kontrollinstanz von aussen. Alle im Heim können sich bei der Kommission beschweren. Ohne sich ins Detail einzumischen, übt sie eine weitsichtige Kontrolle über das Heim aus.

2. Die sekundäre Aufgabe der Heimkommission

2.1 Die Heimkommission unterstützt und kontrolliert aufgrund von Leitbild, Leitsätzen und Heimkultur.

2.2 Darum ist die Heimkommission um solche Leitbilder und Leitsätze besorgt.

2.3 In der Sorge um Leitbilder und Leitsätze arbeitet sie bei den Überlegungen zu Leitbildern und Leitsätzen selber mit.

(1) Das Leitbild des Heims

Das Heim unterscheidet sich vom *Spital*. Aber gerade beim *Spital* sehen wir heute, wie schwer es ist, das Leitbild eines *Spitals* zu formulieren. Denn es besteht ein Zielkonflikt. Das *Spital* sollte nämlich drei Ziele verfolgen:

Das *Spital* ist der Ort, wo man gesundgepflegt wird, als Chronischkranker Betreuung erfährt und wo man sterbend in Ruhe, aber nicht im Stich und nicht allein gelassen wird.

Wie kann man dieser drei Ziele in ein Leitbild bringen, das nicht auseinanderfällt?

Ähnlich sollte jedes *Heim* sich fragen: Wer sind wir als *Heim* (Zweckbestimmung)? Was wollen wir miteinander erreichen?

(2) Das Leitbild des Heims beruht auf einem Menschenbild

Welches Menschenbild gibt in unserem *Heim* den Ton an?

Sind wir ein Stück weit ein *Daheim* für Menschen, die in unserer Gesellschaft eine Heimat gefunden haben und ortlos geworden sind, aber dennoch Heimat brauchen, aber so, dass wir ihnen ein Stück weit Heimat anbieten, ohne ihnen Heimat ersetzen zu wollen?

(3) Das Leitbild des Heims wird handlungsorientierend in Leitsätzen

Weil wir dieses *Heim* sind und weil wir in unserem *Heim* dies erreichen wollen, lassen wir uns in unserem Handeln von folgenden Sätzen leiten:

(4) Die vorgelebten Leitsätze, denen (durch Nachachtung) nachgelebt wird, führen zu einer Heimkultur, die erst ein *Daheim* anbietet

(5) Die gelebte Heimkultur führt nicht nur zu einem gutem Geist im Hause, sondern auch zu einer Corporate Identity

(5.1) Im Vordergrund steht die amerikanische Entwicklung:

- Zunächst ging es um Imagepflege nach aussen: Das Unternehmen sollte einheitlich auftreten und ein einheitliches Erscheinungsbild abgeben.
- Dann ging es um die Identität nach innen: Das Unternehmen sollte auch innen einheitlich sein und sich nicht zersplittern.
- Endlich ging es um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen: Die Einheit im Innern und die Einheitlichkeiten nach aussen sind nur zu verwirklichen, wenn möglichst viele Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen eins wissen und so eine Einheit auch unter sich bilden.

(5.3) Im Hintergrund steht der Gedanke der «Corporate Personality»:

Das heisst:

- Einer *in* allen. Alle *in* einem (Vorbild).

- Einer *für* alle. Alle *für* einen (Beispiel).
- Ein bestimmter für jeden einzelnen (Vorbild). Alle für einen jeden (jeder einzelne und alle miteinander, insofern sie dem guten Beispiel des Vorbildes folgen).

(5.3) Für uns fragt sich:

Was in unserem *Heim* ermöglicht es, dass Bewohner sich mit dem *Heim* identifizieren können?

3. Die tertiäre Aufgabe der Heimkommission

Die dritte Aufgabe für die Heimkommission ist die Sorge für die Heimleitung und Mitarbeiter. Die Heimkommission muss wissen, wie schwer es ist, heute ein *Heim* zu führen. Deshalb muss sie sich auch um die seelische Gesundheit der Heimleitung und der Mitarbeiter sorgen.

Dabei stellt sich die Frage nach der sogenannten *Personalentwicklung*. Personalentwicklung ist mehr als übliche Fort- und Weiterbildung im Beruf. Es geht um das Bemühen, die Mitarbeiter eines Unternehmens oder eines Heims so auf den schnellen Wandel einzustellen, dass sie damit nicht nur einigermaßen fertig werden, sondern auch fähig sind, ihn positiv zu gestalten und für sich selber positiv zu erfahren.



Ostschweizerische Heimerzieherische Schule Rorschach

Weiterbildungskurs für ErzieherInnen zum/zur Praktikumsanleiter/in

Kursziel: Vermittlung von theoretischen und praktischen Grundlagen für die Begleitung und Ausbildung von Praktikanten im *Heim*.

Kursinhalt: Der/die PraktikumsanleiterIn in der Funktion als ErzieherIn, MitarbeiterIn und AusbilderIn. (Verbreitung und Gestaltung des Praktikums, Umgang mit Beziehungen und Konflikten, Beurteilung und Berichterstattung usw.)

Ausweis: Die Absolventen erhalten einen von der SAH anerkannten Ausweis.

Kursdauer: 1 Jahr

Kursstruktur: 6 Kurseinheiten von je 3 Tagen und regionale Supervisionsgruppen (10 Sitzungen à 3 Std.)

Kurskosten: Fr. 1000.– zusätzlich Kosten für Unterkunft und Verpflegung

Kursort: Der Kurs findet in einem Bildungshaus in der Ostschweiz statt

Kursbeginn: 16. November 1988

Auskünfte und Anmeldung: Sekretariat der OHR oder Kursleiter:
Dr. Jakob Lerch
Müller-Friedbergstr. 34,
9400 Rorschach, Tel. 071 42 28 42

Anmeldeschluss: 15. August 1988

Was wäre für eine Zusammenarbeit zwischen Heimleitung und Heimkommission besonders zu berücksichtigen?

Zwei Dinge wären vor allem zu bedenken: *Heime* sind Heime und sind zusammengeschlossen im *Verein für Heimwesen*.

(1) Das Heim ist kein Spital, wenngleich Übergänge fliegend sind.

(2) Das Entscheidende des Spitals ist gleichsam die «Bettlägerigkeit». Bezeichnenderweise wird die Grösse des Spitals nach *Spitalbetten* berechnet. Es geht also um Kranke, die ein Bett brauchen.

Beim Heim geht es nicht um Kranke, sondern behinderte Menschen, die in der Gesellschaft ort- und heimatlos sind. Das Entscheidende ist nicht die Bettlägerigkeit, sondern die gesellschaftliche Ortlosigkeit. Das Notwendigste ist nicht das Spitalbett, sondern ein Stück Daheim.

(3) Ausserdem besteht bei den Mitarbeitern des Spitals und des Heims ein grosser Unterschied in der *Professionalisierung*.

(4) Endlich sind die Heime viel unterschiedlicher in der Grösse als die Spitäler. Es gibt Kleinstheime bis zur Grossheimen.

(5) Neben der Sorge um Heim und Heimwesen verdient – zum zweiten – auch eine entsprechende *Personalentwicklung* in den Heimen besondere Beachtung.

Welche Anforderungen stellen wir an eine vorbildliche Heimkommission?

Aus der Gruppenarbeit ins Plenum getragene Voten:

- Jedes Heim hat eine andere Form. Viele Kommissionsmitglieder geben lediglich ihren Namen, kümmern sich aber nicht um ihr Amt. Andere wieder sind vielleicht mit Leib und Seele dabei.
- Dringend erwünscht wären Fachleute aus Politik, Finanzwelt, Wirtschaft, Rechtsprechung.
- Bei Personalentlassungen wünscht sich der Heimleiter Rückendeckung durch die Kommission. Einhaltung des Dienstweges.
- Statuten sollten keine Bremsen sein.
- Das Heim-Leitbild müsste zusammen mit der Heimkommission entwickelt werden.
- Ein Vertrauensverhältnis zwischen Heimleiter und Präsident der Heimkommission ist von eminenter Wichtigkeit.
- Kommissionsmitglieder können als aktive Laienhilfe fungieren.
- Zu viele Kommissionen und zu viele Kommissionsmitglieder schaffen mehr Probleme als Effizienz.
- Eine als breites Spektrum aufgebaute Trägerschaft ist erwünscht. Strukturen und Verantwortungsbereiche müssen klar aufgezeichnet sein. Die ideale Anteilnahme am Heimgeschehen durch die Kommission kann mit «zurückhaltendem Interesse» umschrieben werden.
- Der Heimleiter hat das Heim so zu führen, dass der Präsident nicht viel zu tun hat.
- Es wäre nützlich, betr. der Kommissionsmitglieder ein Anforderungsprofil zu erstellen oder zu fragen: «Was fehlt unserer Kommission?»

Personalfragen

Sind wir in einem Heim mit grosser Personalfuktuation tätig, stellt sich die Frage, wie wir mit diesem Wandel fertig werden, ohne selbst fertig gemacht zu werden.

Durch maximale Schulung (Nutzenoptimierung) werden die Mitarbeiter den Arbeitsanfall besser bewältigen. Und wer seinen Arbeitsraum auch als Lebensraum sehen kann, wird anders motiviert sein. Wem es wohl ist, der wird auch gesund bleiben.

Was nehmen wir mit heim?

Pater Ziegler stellte seine zusammenfassenden Abschlussworte unter den Begriff «Vertrauen».

Vertrauen beinhaltet die Annahme, Erhofftes werde zu- oder eintreffen. Ein Reinfallen ist zwar immer möglich. Jedoch, man fällt nicht immer rein. Fazit: Vertrauen bringt mehr als Misstrauen. Wer mein Vertrauen geschenkt bekommt, erhält die Möglichkeit, sich vertrauenswürdig zu erweisen.

Vertrauen, Selbstvertrauen, Gottvertrauen – ein tragfähiges Dreisäulenprinzip im Heimaltag.

Halbes Vertrauen ist kein Vertrauen. Ganzes Vertrauen, gerne, aber wo? Meinem Mitarbeiter zu vertrauen ist nicht genug. Er braucht gleichzeitig meine Hilfe, mein Beispiel, mein *Vorbild*. Damit wäre der Kreis wieder geschlossen.

*

Der vorliegende Text ist in der Hauptsache die Wiedergabe von Pater Zieglers Manuskript. Für uns Seminarteilnehmer sehr wichtig waren ausserdem die kollegialen Kontakte während den Mahlzeiten und den Kaffeepausen sowie der lange Dienstagabend. Zwar geht jeder seinen eigenen Weg, doch so ein Seminar lässt immer auch ein gemeinsames Unterwegssein spüren. Es war ein frohmachendes Gefühl, und dankbar blicken wir auf zwei bereichernde Tage zurück.

Fritz Odermatt

Zu verkaufen/vermieten zwischen Bern und Thun

Herrschaftliche Villa

mit unverbaubarer Alpensicht. 8 Zimmer, Hallenbad, 3 WC, 2 Duschen, Sauna, Bastelraum, Cheminee, Lift, Doppelgarage, rollstuhlgängig.
Ruhige Lage. Sehr geeignet für den Betrieb eines

Privat-Pflegeheimes

Offerten unter Chiffre 1/88 an die
Offset- + Buchdruckerei Stutz+Co. AG,
8820 Wädenswil.