

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 62 (1991)  
**Heft:** 1

**Artikel:** VSA-Tagung vom 7./8. November in Zürich : ethische Fragen in der Heimführung : Heimleitung als Verbindung von ethischer und wirtschaftlicher Führung  
**Autor:** Pachlatko, Christoph  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810185>

### **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:** 27.12.2025

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

## Ethische Fragen in der Heimführung Heimleitung als Verbindung von ethischer und wirtschaftlicher Führung

Nicht von Wertverarmung, sondern von unübersichtlicher Wertvielfalt, vom Trend zu individualistischen Werthaltungen als Kennzeichen unserer Zeit sprach Dr. Christoph Pachlatko, Direktor der Schweizerischen Epilepsie-Klinik in Zürich.

Christoph Pachlatko hat an der Universität Basel Theologie und an der Hochschule St. Gallen Betriebswirtschaft studiert und war anschliessend beruflich in der Unternehmensberatung und Krankenversicherung tätig. Seit 1988 amtiert er als Direktor an der «Epi» in Zürich. Er leitete seine Ausführungen an der Herbsttagung mit einer Frage ein.

### Was hat Führung mit Ethik zu tun?

Ich beginne meine Ausführung mit der Feststellung, dass *im Rahmen von Ethik-Gesprächen häufig von menschlichen Grenzsituationen die Rede ist*. Es geht um Fragen der Euthanasie, der Eugenik, der Organ-Transplantation usw. Von der Führungsaufgabe spricht man in diesem Zusammenhang seltener. Weshalb?

Vielleicht hängt dies mit der verbreiteten Ansicht zusammen, die Führung sei an Sachzwänge gebunden, die *Führung sei an sich eine wertfreie Aufgabe*. Oder das Führen wird sogar für etwas *Unmoralisches* gehalten, denn – so hört man – die Heimleitung müsse doch immer am Sparen interessiert sein. Es entsteht dann gelegentlich eine *seltsame Gegenüberstellung in helfende Berufe auf der einen Seite und führende Berufe auf der anderen Seite*. Die helfenden Berufe wie die Pflege und die Medizin erhalten ethisch hohe Noten und werden an sich als eine sinnvolle Tätigkeit betrachtet. Auf der andern Seite kommt die Führungsaufgabe in ethischer Hinsicht meistens nicht so gut weg. *Solche Gegenüberstellungen führen aber auf einen Holzweg*. Denn zum einen kann man auch vom Helfen nicht immer behaupten, dass es an sich ethisch sinnvoll sei. Spätestens seit dem bekannten Buch von Wolfgang Schmidbauer über die *«hilflosen Helfer»* hat das Helfen seinen selbstverständlichen, moralischen Anspruch verloren. Zum andern werde ich nun in einem ersten Teil meines Beitrages die These darstellen, dass auch *das Führen mit Ethik zu tun hat*.

Zwei Bemerkungen werden diese Aussage verdeutlichen. Zunächst stelle ich fest, dass man die *Führungsaufgabe im Heim nicht von den helfenden Berufen trennen kann*.

### Führung geschieht auf allen Ebenen

Die Führungsaufgabe ist nicht auf die Heimleitung beschränkt. Neben der Heimleitung übernehmen auch die Leitung des Pflegedienstes, der pädagogische Leiter, die Leiterin einer Therapie oder eines Wohnbereichs eine wichtige Führungsfunktion. Betrachten wir dazu das Beispiel einer Krankenschwester, die nach einigen Jahren der Pflege die Verantwortung einer Abteilungschwester und später einer Oberschwester übernimmt. Die ursprüngliche Arbeit am Krankenbett wird immer mehr ersetzt



**Dr. Christoph Pachlatko:** «Wertfragen können nicht mit Weisungen und Reglementen gelöst werden.»

(Alle Fotos der Herbsttagung Werner Vonaesch)

durch Leitungsaufgaben. Die Führungsverantwortung tritt an die Stelle der unmittelbaren Pflege, was die Aufgabe der Oberschwester aber nicht weniger sinnvoll macht. Das Beispiel zeigt, dass eine klare Trennung in helfende und führende Berufe nicht möglich ist.

Die zweite Bemerkung betrifft die *Wirkungen der Führung*. Sobald ich Führungsfunktionen übernehme, trage ich *Verantwortung für Entscheide*, die nicht nur mich selbst oder meinen Nächsten betreffen, sondern meistens eine grössere Menge von Menschen. Ich nehme Einfluss auf Abläufe, deren Auswirkungen ich nicht mehr überblicken kann, aber dennoch verantworten muss. Aus diesem Grund *ist Führung stets mit Verantwortung verbunden*. Auch hierzu ein Beispiel: Die Heimleitung steht vor der Entscheidung, ob die Abteilung für schwerstbehinderte Kinder weitergeführt oder anstelle davon eine Abteilung für Hochbetagte aufgebaut werden soll. Ein eindeutiger Entscheidungsmaßstab fehlt. Bewusst oder unbewusst wird das Menschenbild vom behinderten und vom alten Menschen in die Entscheidung einfließen.

Ich fasse die bisherigen Ausführungen zusammen in die Aussage, dass Führung einem ethischen Anspruch unterliegt. Dies ist wohl auch der Grund dafür, dass man zu allen Zeiten an führende Männer und Frauen besonders hohe moralische Anforderungen gestellt hat. *Führung ist nie wertfrei*. Sie ist stets zweckgebunden, also verknüpft mit der Erfüllung einer Aufgabe, die nicht wertfrei ist. Nicht nur in der Heimleitung, sondern ganz allgemein hat Führung mit Verantwortung und damit mit einem ethischen Anspruch zu tun.

# Der gesellschaftliche Wertewandel als Herausforderung und Chance

Wie Frau I. Abbt in ihrem kürzlich erschienenen Artikel festgestellt hat, ist das Schweizerische Heimwesen insgesamt ein Spiegelbild unserer Gesellschaft. Die gesellschaftlichen Veränderungen machen an den Türen des Heims nicht halt, sondern sie wirken sich auf den Alltag im Heim aus. Die Heimleitung begegnet höheren Ansprüchen der Bewohner, die Heimleitung muss sich mit neuen Wünschen und Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinandersetzen, und schliesslich verändert sich von Jahr zu Jahr auch das sozialpolitische Umfeld des Heimes.

In mehreren Weiterbildungskursen erhielt ich die Gelegenheit, mit Heimleiterinnen und Heimleitern über die *Auswirkungen des Wertewandels auf die Führung eines Heimes* zu diskutieren. Die folgenden Beispiele verdanke ich zum Teil diesen Führungskursen, zum Teil meiner Führungserfahrung in der Schweizerischen Epilepsie-Klinik.

Die Heimleitung wird konfrontiert mit veränderten, höheren Ansprüchen der *Bewohner*, des *Personals* und des *Umfeldes* des Heimes. Damit sind die drei wesentlichen Dimensionen des Heimes angesprochen, wie sie in der Abbildung 1 dargestellt sind. Im Mittelpunkt des Heimes steht der Bewohner. Auf der mittleren Ebene betrachten wir das Heim mit dem Personal und der betrieblichen Organisation. Die dritte Ebene bildet das sozialpolitische Umfeld, mit dem das Heim in vielfältigen Austauschbeziehungen steht. Der gegenwärtige Wertewandel fordert die Heimleitung auf jeder der drei Ebenen heraus.

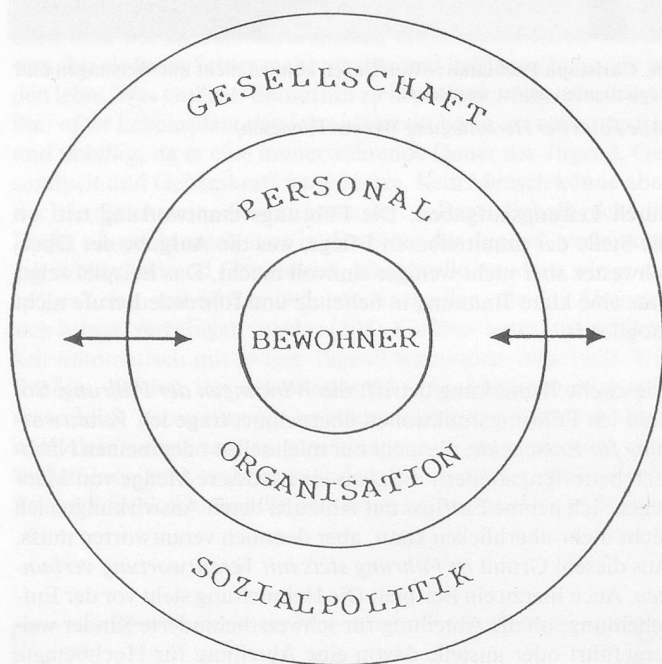


Abbildung 1: Der gesellschaftliche Wertewandel ist auf allen Ebenen des Heimes spürbar.

Der auffallendste Wandel im Heim betrifft wahrscheinlich die *Bewohner* selbst. Ihre Stellung und ihre Ansprüche haben sich deutlich verändert. Die Leistungen werden heute insgesamt individueller erbracht. Wo die «Insassen» früher in Schlafsälen mit 12 Betten untergebracht waren, wohnen die Bewohner heute in Einzelzimmern oder in Zimmern mit wenigen Betten. An die Stelle der einheitlichen Kost ist ein differenziertes Angebot mit Berücksichtigung von Diäten getreten. Dies sind nur ein paar Beispiele für die veränderte Rolle des Bewohners im Heim.

Ebenfalls auffallend ist der Wandel beim *Personal*. Wo früher viele Heime von Ordensschwestern geführt worden waren, arbeiten heute Pflegerinnen und Pfleger nach kantonalem Anstellungsreglement. Der zeitliche Einsatz einer Ordensschwester war damals wesentlich höher, die Betriebstreue dauerte oft Jahrzehnte lang. Vergleicht man die damalige Zeit mit den heutigen Verhältnissen, so fällt auf, dass die Vielfalt in der Mitarbeiterschaft enorm zugenommen hat. So sind beispielsweise in der Schweizerischen Epilepsie-Klinik gegenwärtig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 30 verschiedenen Nationen vertreten. Es treffen sich ganz verschiedene Kulturen und Religionen am Arbeitsplatz. Das Selbstverständnis der Krankenschwester hat sich im Zusammenhang mit einem allgemeinen Wandel der Rolle der Frau stark verändert. Teilzeitarbeit und unbezahlter Urlaub sind keine Ausnahmen mehr.

Schliesslich äussert sich der gesellschaftliche Wandel auch im *sozialpolitischen Umfeld* des Heimes. Der Zeitgeist lässt es nicht mehr zu, dass Heimbewohner wie «Insassen» behandelt werden. Die Heimleitung begegnet auch ausserhalb des Heimes höheren Ansprüchen. Die Angehörigen sind kritischer geworden. Die Öffentlichkeit reagiert sensibel auf irgendwelche Mißstände im Heimbetrieb. Die Öffentlichkeit beteiligt sich aber auch finanziell stärker als früher am Heimwesen. Mit dem Ausbau der Sozialversicherungen haben sich die finanziellen Rahmenbedingungen ganz generell verbessert.

## Es findet kein eindeutiger Wandel statt

Nach diesen Beispielen des Wertewandels möchte ich ein paar generelle Bemerkungen zu diesem Thema anfügen. Mit dem Stichwort des Wertewandels bezeichnen wir die Tatsache, dass die gängigen Einstellungen und Gewohnheiten sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert haben. Nicht nur die materielle Grundlage hat sich für grosse Teile der Bevölkerung stark verbessert, sondern im Zusammenhang damit haben sich auch die Lebens- und Arbeitsformen verändert. Die Einstellungen und Wünsche haben sich verschoben.

Dabei ist zu beachten, dass der Wertewandel *nicht eindeutig* verläuft. Es ist bis heute kein allgemein verbindlicher, umfassender Ersatz von «traditionellen» durch «moderne» Werthaltungen festzustellen. Kennzeichnend ist vielmehr eine zunehmende *Vielfalt von Lebensstilen und -inhalten*. Verschiedene Untersuchungen zum gesellschaftlichen Wertewandel belegen einen grundlegenden Trend zu individualistischen Werthaltungen. Typisch dafür ist ein weites Spektrum von *materiellen und ideellen Zielsetzungen*, die in fast beliebiger Form kombiniert auftreten. Der Begriff der «Post-Moderne», mit dem man die heutige Zeit zu kennzeichnen pflegt, ist ein *Wort mit beliebigen Inhalten*. Als «post-modern» gilt, wer die *biologische Milch mit der Kreditkarte bezahlt, bleifrei ins Grüne fährt, seine Badeferien solidarisch verbringt und auch sonst glaubt, anders als die andern zu leben*...

*Es weiss niemand so recht, welche Ideale und Werte eigentlich typisch sind für unsere gegenwärtige Epoche.*

Die wachsende Vielfalt der Werthaltungen ist ihrerseits eine der Ursachen für den gegenwärtigen *Orientierungsbedarf*. Nicht nur die «no-future»-Generation, sondern auch verantwortungsvolle Personen in Wirtschaft und Politik fragen nach dem *Sinn des Wachstums* und nach der *Zukunft unserer Gesellschaft*. Der Orientierungsbedarf ist unübersehbar und löst einen eigentlichen *Ethik-Boom* aus. Themen wie *Gen-Ethik*, *Bio-Ethik*, *Wirtschaftsethik* und *politische Ethik* ziehen zahlreiche Interessenten an Symposien und Tagungen. Vielleicht ist unbewusst die Hoffnung vorhanden, dass wenigstens an solchen Tagungen eindeuti-

ge Antworten gefunden werden, wenn man alleine nicht weiter kommt. Und doch stellen wir fest, dass *auch Symposien und Experten keine abschliessenden Antworten auf ethische Fragen geben können*. Neben den Tagungen, die einen Anstoss zum Weiterdenken geben können, braucht es auch das gewöhnliche *Gespräch* über ethische Fragen des beruflichen Alltages.

Ich erlaube mir deshalb die Anregung, ethische Fragen einmal *mit den Betroffenen selbst* zu besprechen, also dort, wo die konkreten Konflikte auftauchen. Ethische Fragen sollten wenn möglich in einem konkreten Zusammenhang besprochen werden. «Allerwelts-Rezepte» neigen dazu, dass sie im Einzelfall doch nicht der speziellen Situation gerecht werden. Aus diesen Gründen möchte ich anregen, ein *heim-internes Forum* zu bilden, wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an periodischen Gesprächen ihre Fragen äussern und besprechen können.

## Anpassung oder Abgrenzung gegenüber dem Wertewandel?

Wie gehe ich als Heimleiter oder als Heimleiterin mit dem Wertewandel um? Wie begegnen wir in der Heimleitung dem wachsenden Spektrum von Einstellungen und Wünschen? Es liegt in der Natur der Sache, dass es keine eindeutigen Antworten auf Wertfragen gibt. Auch wenn eindeutige Antworten eine gewisse Attraktivität ausstrahlen und auch wenn angeblich endgültige Lösungen von Wertkonflikten eine gewisse innere Sicherheit vermitteln, so scheint mir dieser Weg doch nicht mehr gangbar. *Von der Heimleitung wird nicht mehr erwartet, dass sie die einzig richtigen Werte predigt*. Hingegen sollte sie in der Lage sein, mit verschiedenen Werthaltungen umgehen zu können. Es geht demnach in der Heimleitung nicht darum, auf Wertfragen mit abschliessenden Lösungen zu antworten, sondern gefragt ist die Fähigkeit, unterschiedliche Werthaltungen zu verstehen und sie auszuhalten. Dazu braucht es

### Toleranz und Interesse am Dialog

*Konflikte zwischen unterschiedlichen Werthaltungen* gehören zum Alltag des Heimlebens. In ganz verschiedenen Formen und auf unterschiedlichen Ebenen tauchen Konflikte auf, die durch divergierende Werthaltungen begründet sind. Konflikte in den Werthaltungen können im wesentlichen wiederum auf denselben drei Ebenen auftreten, die wir schon vorhin bei den Beispielen des Wertewandels betrachtet haben. Es gibt Unterschiede in den Werthaltungen.

1. zwischen der Führung und den Bewohnern
2. zwischen der Führung und dem Personal
3. zwischen der Führung und der Gesellschaft

Diese Konflikte sind nicht unbedingt die Folge einer schlechten Führung. Solche Konflikte sind unvermeidbar. Sie nehmen in der heutigen Zeit eher noch zu. Es wächst glücklicherweise aber auch das Verständnis dafür, dass solche Konflikte zur normalen Führungsaufgabe gehören. In mehreren Heimleiterkursen haben wir über die Folgen des Wertewandels für die Heimführung gesprochen. Interessant war die Beobachtung, dass einzelne Teilnehmer die «neuen» Einstellungen und Ansprüche eher als *Belastung*, andere Teilnehmer wiederum als *Chance* empfunden haben.

So stellt zum Beispiel der Wunsch eines Bewohners nach *individueller Behandlung* zunächst höhere Ansprüche an das Personal. Einzelne Kursteilnehmer befürchteten eine Überlastung, da der Stellenplan dem Ausmass der individuellen Behandlung bestimmte Grenzen setze. Andere Kursteilnehmer entdeckten eine Parallele darin, dass neben dem Bewohner auch die Betreuerin an

einer individuellen Behandlung und an vermehrter Selbständigkeit in der Arbeitsgestaltung interessiert sei.

Ein zweites Beispiel betrifft die *Arbeitszeiten*. Der Trend zu mehr Teilzeitarbeit ist verbreitet. Die Zerstückelung der Arbeitszeit bringt auf der einen Seite zweifellos mehr administrative Umtriebe mit sich. Der Aufwand für die Einarbeitung wird grösser. Andererseits ermöglicht die Teilzeitarbeit flexiblere Lösungen. Sie erlaubt die Anstellung von neuen Bevölkerungsgruppen, die bei starren Arbeitszeiten nicht im Heimbetrieb arbeiten könnten.

Je nach Standpunkt wird man das eine oder das andere Argument stärker gewichten. Ich möchte Mut machen, die Veränderungen *des Wertewandels nicht nur als zusätzliche Belastung, sondern auch als Chance zu sehen*.

Das Gespräch über Wertfragen in der Heimleitung führte an den erwähnten Heimleiterkursen schliesslich zu einer Kernfrage: *Wie weit soll ich mich überhaupt den Werthaltungen der Bewohner anpassen?* Wie weit soll ich den Wünschen und Ansichten der Bewohner, des Personals und des sozialpolitischen Umfeldes folgen? In der Heimleitung kann ich meine Wertvorstellungen nicht jedem neuen Wunsch und jedem neuen Trend anpassen. Der Betrieb erwartet von der Heimleitung eine «Linie», die den unzähligen Einzelentscheiden einen verständlichen Hintergrund und damit Sinn und Transparenz verleiht. In diesem Sinne ist die Auseinandersetzung mit Wertfragen ein dauernder *Prozess der Anpassung und der Abgrenzung*. Es geht um eine kritische Aufnahme von gesellschaftlichen Entwicklungen. Dabei ist zu beachten, dass in der Führungsaufgabe diese Auseinandersetzung nicht nur persönlich, also gleichsam im Privatbereich stattfindet, sondern im Rahmen einer Führungsaufgabe, die mit Verantwortung für andere Menschen verbunden ist.

## Das Leitbild betont die Einheit in der Vielfalt

Die Führungsaufgabe besteht heute hauptsächlich darin, mit einer wachsenden *Vielfalt* von Gewohnheiten und Einstellungen umzugehen und darin die *Einheit* der Führung zu bewahren. Als knapper Grundsatz könnte man sagen:

*Soviel Vielfalt wie möglich, soviel Einheit wie nötig.*

Wie kann die Heimleitung in der wachsenden Vielfalt dennoch die Einheit des Heimes bewahren? Als ein mögliches Führungsinstrument bietet sich das *Leitbild* an. Das Leitbild fasst in knapper Form zusammen, was alle Bereiche und Personalgruppen untereinander verbindet. Das Leitbild betont die Einheit in der Vielfalt. Ein Leitbild erarbeiten heisst, sich gemeinsam auf den übergeordneten Zweck des Heimes auszurichten.

Das Nebeneinander von verschiedenen Werthaltungen kann befreiend sein; es kann aber auch verunsichern. Deshalb sind Leitbilder gefragt. Im schnell wechselnden Alltag kann das Leitbild eine gewisse Grundlage bieten, mit der sich die oder der Mitarbeitende identifizieren kann. Die zunehmende Vielfalt ruft nach einem sichtbaren Zeichen, nach einem Leitbild, welches die übergeordneten Zwecke zusammenfasst.

Die Schweizerische Epilepsie-Klinik in Zürich hat sich vor zwei Jahren die Aufgabe gestellt, ein Leitbild zu entwerfen. Etwas Vergleichbares war bisher nicht vorhanden. Das Leitbild ist in Zusammenarbeit mit dem Kader formuliert worden.

Mehrere Entwürfe sind überarbeitet worden. Bei den Gesprächen über das Leitbild kamen immer wieder verschiedene Vorstellungen über die Epilepsie-Klinik zum Ausdruck. Erst als Resultat

von mehreren Gesprächen konnten wir unsere vielfältigen Ziele und Aufgaben in einer knappen Form zusammenfassen. Gerade in diesem *Prozess* lag aber ein grosser Nutzen des Leitbildes. Im nachhinein haben wir erkannt, dass die Diskussionen ebenso wichtig waren wie das «Produkt» des Leitbildes. Die Gespräche über das Leitbild brachten verschiedene «Bilder» der Epilepsie-Klinik zum Vorschein; es weckte aber auch gegenseitiges Verständnis für die vielfältigen Aufgaben und Berufe in unserer Klinik.

## Plädoyer für die Verbindung von ethischer und wirtschaftlicher Führung

Aus den bisherigen Ausführungen geht hervor, dass die Heimleitung mit Wertfragen und damit auch mit Ethik zu tun hat. Wo die Führung als ein ausschliesslich wirtschaftliches, angeblich wertfreies Verwalten verstanden wird, da verliert man den ethischen Anspruch an die Führung aus dem Blick. *Es ist interessant festzustellen, dass auch die moderne Management-Lehre sich darum bemüht, die Sinn-Fragen wieder in ihren Gegenstandsbereich einzubeziehen.* So versucht man nun in der Betriebswirtschaftslehre, zwei Welten wieder in Verbindung zu bringen, die im traditionellen Bild der Heimleitung eigentlich schon miteinander verbunden waren. Wenn wir uns das typische Bild des Anstaltsvaters vorstellen, so fällt auf, dass dieser überholte Führungstyp in eigentümlicher Weise die geistige und die materielle Dimension der Führung zu verbinden verstand.

Viele Heime sind früher von einem Anstaltsvater geführt worden. Ich brauche nicht weiter auszuführen, dass der gesellschaftliche Wertewandel das Selbstverständnis des Heimleiters und der Heimleiterin stark verändert hat. Die Zeiten haben sich geändert und die Aufgabe der Heimleitung ist komplexer geworden. Und doch glaube ich, dass der Typ des Anstaltsvaters in der Regel eine *geistige Dimension der Führung* gekannt hat, die im hektischen Alltag der heutigen Heimführung gelegentlich zu kurz kommt. Der Typ des Anstaltsvaters zeichnete sich aus durch einen überlegenen, zuweilen auch patriarchalischen Führungsstil. Insbesondere christlich-diakonische Einrichtungen sind von solchen Anstaltsvätern geführt worden. Es handelte sich nicht selten um Pfarrer oder Priester, die über 30 oder mehr Jahre die Geschicke einer sozialen Einrichtung geprägt haben. Die Führungsaufgabe war entsprechend stark personifiziert. Es gab weniger Reglemente als heute und die Zielsetzungen waren nur selten schriftlich formuliert. Der Anstaltsvater selbst war Garant für die Einheit und Konstanz in der Führung.

Zu diesem Bild der Heimleitung passte es, dass man die Persönlichkeit des Heimleiters in den Vordergrund rückte. Die persönliche Begabung war ausschlaggebend für die Wahl zum Heimleiter (Abbildung 2).

Die jüngere Generation der Heimleitungen will und kann sich nicht mehr mit der Generation der Anstaltsväter identifizieren. Die Betriebe sind komplexer und die Ansprüche verschiedener Gruppen höher geworden. Das übliche Management-Wissen hat auch in der Heimführung Einzug gehalten. So wird zum Beispiel die Buchhaltung wie in einem gewerblichen Betrieb geführt, die EDV-Anlage unterstützt die administrativen Tätigkeiten und komplizierte Reglemente regeln die Verwaltung der Pensionskasse. Stichworte wie Stellenbeschreibung, Organisationsentwicklung, usw. sind keine Fremdworte mehr.

Zu diesem Bild der Heimleitung passt es, dass man höhere Anforderungen an die Führungsschulung und an das kaufmännische Wissen stellt. Die heutige Heimleitung stützt ihre Autorität weniger auf ihre Rolle als auf ihre Fachkompetenz.

Die beiden genannten Typen sind selbstverständlich Abstraktionen und Vereinfachungen. Sie dienen aber dazu, den grossen Wandel im Selbstverständnis der Heimleitung zu verstehen.

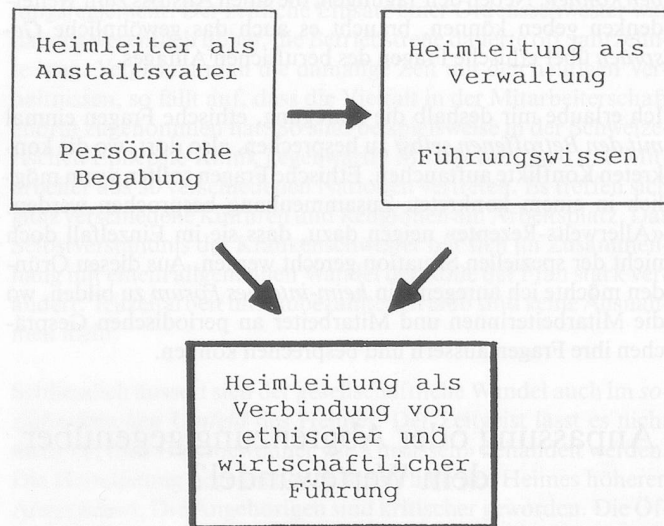


Abbildung 2: Heimleitung als Verbindung von ethischer und wirtschaftlicher Führung.

Eine wichtige Anforderung an die heutige Heimleitung besteht darin, dass *vor lauter Reglementen, Bürokratie und Termindruck die geistige Führung nicht aus den Augen verloren geht. Ich bin der Überzeugung, dass wir in der Heimleitung die wirtschaftliche mit der ethischen Führung verbinden müssen.* Die Auseinandersetzung mit der geistigen Umwelt ist nach wie vor eine entscheidende Führungsaufgabe, auch wenn wir andere Antworten finden werden, als sie unsere Vorgänger in der Heimleitung gegeben haben.

Ich plädiere deshalb für eine Verbindung von ethischer und wirtschaftlicher Führung in der Heimleitung. Geistige Führung ohne wirtschaftliche Führung verliert die konkreten, materiellen Rahmenbedingungen aus dem Blick und schwebt irgendwo über den Wolken des Heimaltages. Auf der anderen Seite verliert wirtschaftliche Führung ohne geistige Führung den Zweck der Aufgabe aus den Augen und verkommt zu einer hektischen und gleichwohl ziellosen Geschäftigkeit.

Abschliessend möchte ich meine Ausführungen in wenigen Worten zusammenfassen.

### Die Leitung eines Heimes ist und bleibt eine ethische Aufgabe

Wirtschaftliche Gesichtspunkte besitzen keinen Selbstzweck. Die Hauptaufgabe der Heimleitung bleibt

- die Verantwortung gegenüber den Bewohnern des Heimes,
- die Ermöglichung von sinnvoller Arbeit für das Personal,
- und das kritische Einpassen des Heimes in die sozialpolitische Landschaft.

**Diese Aufgaben sind nicht wertfrei, sie sind wertbezogen. Wertfragen können nicht mit Weisungen und Reglementen gelöst werden. Es geht vielmehr darum, Wertfragen im Dialog aufzunehmen.** Es ist gut, wenn die Heimleitung sich mit den verschiedenen Werthaltungen innerhalb und ausserhalb des Heimes auseinandersetzt. Gehört es nicht zu den wichtigsten Führungsaufgaben, den Zweck des Heimes aus der Sicht eines übergeordneten Wertsystems zu verantworten? Ich meine, diese Verantwortung gehört auch zu den menschlich wertvollsten Seiten der Heimführung.