

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 62 (1991)  
**Heft:** 5

**Artikel:** VSA-Tagung vom 21. März 1991 / Hauptbahnhof Zürich : Beratung im Heim  
**Autor:** Tondeur, Edmond  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810257>

### **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:** 15.01.2026

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

## Beratung im Heim

Einleitungsreferat von Edmond Tondeur

### Beraten, beraten werden . . .

. . . ist ein *menschlicher Vorgang*, eine Erfahrung auf der Beziehungsebene. Da geht es um Abhängigkeit und Einflussnahme, um das Eingeständnis von Schwächen, von Mängeln, um Erwartungen und Enttäuschungen, um zumutbare Veränderungen, um Widerstand gegen Veränderungen . . .

kurzum:

auf der menschlichen Beziehungsebene läuft da eine Menge, teils bewusst, weit öfters unbewusst, immer dynamisch und wechselhaft, an Konfliktstoff ist kein Mangel!

### *Beratung ist ein Wagnis. Erwarten Sie keine Erfolgsgarantie!*

#### Beraten / beraten werden . . .

. . . ist ein *produktiver, ein leistungsgerichteter Vorgang*.

Es geht um Qualität, um Verbesserungen im Angebot, in der Dienstleistung, in den Arbeitsweisen und Methoden, in der Nutzung von knappen Ressourcen (zum Beispiel Zeit, zum Beispiel Geld), im Verhältnis zu Geldgebern, im Verhältnis zur Öffentlichkeit usw.

Die meisten dieser Verbesserungen sind nicht von heute auf morgen, nicht nach Rezept, schon gar nicht «auf Befehl» zu realisieren. Sie erfordern ein *Lernen innerhalb der Organisation*, und dies bedeutet immer auch: umlernen, umgewöhnen, loslassen von Altem.

Also: beraten/beraten werden ist ein *Lernprozess für alle Beteiligten, auch für die Beraterin, den Berater*.

#### Beraten / beraten werden . . .

. . . ist ein *wirtschaftlicher Vorgang, ein Geschäft*.

Beratung *kostet*, weil die Zeit der Beraterin, des Beraters, *ihren Preis hat* . . .

Auch die Zeit, die SIE in den «Lernprozess Beratung» investieren, kostet. Beraten ist ein Tauschgeschäft, hat mit *geben und nehmen* zu tun, mit dem beidseitig legitimen Anspruch, «auf seine Rechnung zu kommen». Stimmt diese Balance nicht, verkommt die Beratung ziemlich schnell zur einseitigen Abhängigkeit, zur Ausnützung von Schwächen, zum Machtspiel.

Wissen Sie, was bei einer Beratung IHR Geben und Nehmen sein könnte, sein sollte? Und weiss Ihr Berater/Ihre Beraterin, was geben und nehmen für ihn/für sie bedeuten?

Im *Vorgespräch* sollten Sie dieser Frage nachgehen und die Erwartungen gegenseitig klären. Dies ist mitunter nicht leicht. Sie sind sich eventuell nicht im klaren darüber, wofür genau Sie eine Beratung wünschen und wie Ihnen externe Beratung helfen kann, bestimmte Probleme in Ihrer Organisation zu lösen.

Beratung beginnt denn auch mit dem *Klären der Problemlage*, dem *Ansprechen und Abwägen der Bedürfnisse*, dem *Formulieren eines Verbesserungsziels*. Erst daran ist die Aufgabe und Vorgehensweise der Beratung zu messen!

Nicht selten ergibt sich aus dem Vorgespräch eine neue Aufgabenstellung (und damit evtl. ein anderer Beratungsauftrag als der anfänglich gemeinte). Gute Berater sind mitunter *Ab-Rater*, auch wenn sie damit am eigenen Ast sägen, das heisst eine Auftrags-Chance ausschlagen.

Für die Vertrauensbildung zwischen Klient(in) und Berater(in) ist diese «Eintretensdebatte» unerlässlich.

Überlegen wir jetzt einen Moment lang, *welche Arten von Beratung für Sie in Frage kommen*.

Ich beantworte diese Frage im Zusammenhang mit den *5 Hauptthemen jeder Arbeitsgemeinschaft* (Heime sind für mich Arbeitsgemeinschaften, auch wenn sie nicht nur dies sind!)

1. **Aufgaben**, die zu erfüllen sind, abgeleitet vom Auftrag und von der Dienstleistung, für die Sie da sind.
2. **Strukturen**, wie die Aufgaben verteilt und miteinander verbunden werden (auch als «Aufbau- und Ablauforganisation» bezeichnet).
3. **Methoden**. Alle Hilfsmittel, Verfahren und Infrastrukturen, die für effizientes Arbeiten benötigt werden.
4. **Ressourcen**, die grundsätzlich knapp/begrenzt sind und daher nach Prioritäten eingesetzt werden müssen. (Geld! Zeit! Personal!)
5. **Menschen** und deren Beziehungen, die Qualität der Zusammenarbeit, der Kommunikation . . . heutzutage oft auch als «Organisationskultur» bezeichnet.

#### Beratung kann sich also beziehen auf:

- |  |  |
|--|--|
| 1 Die Verbesserung der Aufgabenkompetenz, der Dienstleistung   | – <b>Fachberatung</b><br>– <b>Fallbezogene Supervision</b>                                 |
| 2 Die Verbesserung der Organisation, der Führungsstruktur, der internen Abläufe und Kommunikationsformen | – <b>Organisationsberatung</b><br>– <b>Betriebsberatung</b><br>– <b>Führungsberatung</b>   |
| 3 Die Verbesserung der Methoden und Hilfsmittel in Ihrer Arbeit  | – <b>Beratung in Arbeits- und Sitzungstechnik, in Planungs- und Entscheidungstechniken</b> |

- 4 Die Verbesserung des Einsatzes knapper Ressourcen
- **Finanzberatung**
  - **Persönliche Arbeitstechnik** usw.
- 5 Die Verbesserung der Zusammenarbeit in fachlicher und menschlicher Hinsicht
- **Personalberatung**
  - **Teambberatung**
  - **Konfliktberatung**

## Zwei Beratungs-Philosophien:

### Experten-Ansatz

Expertise  
Gutachten  
Situationsanalyse

Sie delegieren hier die Wahrnehmung und Beurteilung eines Problems an eine Fachautorität.

Arzt-Patient-Modell:  
Dies bringt Ihnen zunächst Entlastung. Ob dann die Vorschläge der Experten auch umgesetzt werden können, bleibt Ihre Sorge.

### Hebammen-Ansatz

Beraten  
Begleiten  
Umsetzen

Also Hilfestellung im Bewusstseins- und Veränderungsprozess  
«Organisations-Entwicklung»

Sie und Ihre MA von Anfang an involviert.  
Keine zeitliche Trennung von «Analyse» und «Veränderung», von Diagnose und Therapie

*Führungspersonen* neigen vielfach zum Experten-Ansatz. Sie «holen sich» eine Beratung zur Untermauerung ihrer Position, ihrer Autorität. Manchmal suchen sie einfach einen Gesprächspartner, weil sie es geschafft haben, in der eigenen Organisation niemanden mehr zum Vertrauten zu haben.

Ich kann dies verstehen und zumindest in einer ersten Etappe dieser Art von Beratung ad personam zustimmen.

Als Berater habe ich es immer *mit Menschen* zu tun, die mir zunächst *als Individuen* begegnen:

- als «Einmalige», Unverwechselbare,
- als «Klienten» (in der Zweierbeziehung),
- als Träger einer persönlichen Lebensgeschichte (die ich nur ahnen kann).

## Gehalts-Erhebung 1991

Die Gehalts-Erhebung 1991 (durchschnittliche Jahresgehälter der LeiterInnen von Alters- und Alterspflegeheimen ist erschienen und kann zum Preis von Fr. 15.– im Verlag VSA bezogen werden.

### Bestellschein

Wir bestellen hiermit  
.....Exemplar(e) «Gehalts-Erhebung 1991», zu Fr. 15.–

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Unterschrift/Datum \_\_\_\_\_

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung,  
Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich

*Jedoch:* Diese individuellen Menschen sind immer auch

- Mitglieder oder Mitarbeiter,
- Mitgestalter und Mitgeprägte eines bestimmten sozialen Umfeldes,
- in der Dynamik ihrer vielfältigen Beziehungen zu Klienten, Mitarbeitern, vorgesetzten Gremien, Geldgebern usw.

Ich kann meinen Klienten nur in dem Masse dienlich sein, *in dem ich für beide Aspekte, für Personen und Umfeld, aufmerksam bin.*

Der Anspruch an die Beratung unterscheidet sich diesbezüglich wenig vom *Anspruch an die Führung*. Beide müssen bestrebt sein, mit den vernetzten Einflussfaktoren einer Situation bewusster und kreativer umzugehen.

Zur Parallele zwischen Beratung und Führung noch einen Leitgedanken:

*Niemals kann Beratung Ersatz für Führungsmängel sein.*

Die Fähigkeit, sich beraten zu lassen, treffe ich vor allem bei Menschen, die ich als fähige Leiter/innen erlebe. Mit ihnen lässt sich partnerschaftlich arbeiten, GEBEN und NEHMEN sind im Gleichgewicht.

## Ein paar Hinweise für die Praxis

Angenommen, das Thema «Beratung» wird bei Ihnen spruchreif:

Worüber sollten Sie vor allem nachdenken?

1. Welches Problem bei uns lässt uns an eine Beratung denken? Haben wir miteinander geklärt, woran wir mit Hilfe einer Beratung arbeiten möchten?
2. Was – denken wir – würde uns eine Beratung bringen:
  - a) eine genauere Problemdurchleuchtung (Analyse)?
  - b) Vorschläge und Ideen für Problemlösungen (die wir dann selbst realisieren können)?
  - c) Impulse für unsere interne Kommunikation und Zusammenarbeit (so dass wir dann besser gerüstet und motiviert an unsere Aufgaben herangehen können)?
  - d) Hilfestellung bei Veränderungen, die wir zwar wünschen, die aber an alten Gewohnheiten und «Mustern» scheitern könnten?

evtl. andere Erwartungen?

3. Denken wir eher an eine «Expertenberatung» (= Ablieferung eines fachlichen Gutachtens am Tag X) – oder an eine «Hebammenberatung» (= Begleitung beim Umsetzen und Verändern)?
4. Wer würde bei uns in die Beratung involviert?
  - a) Nur die Leitung?
  - b) MA mit Leitungsaufgaben?
  - c) Möglichst alle MitarbeiterInnen?
5. Wieviel Zeit nehmen/geben wir uns für den geplanten Beratungsprozess?  
Bis wann möchten wir Resultate aus der Beratung in unserem Alltag erkennen?
6. Wieviel Geld steht für eine externe Beratung zur Verfügung? (Über welche Kostenstelle wird das Beratungshonorar verbucht? Mit welchen Argumenten bringen wir unser Projekt bei Vorgesetzten bzw. Geldgebern durch?)
7. Welche Anforderungen stellen wir an die Beratungsperson, mit der wir zusammenarbeiten möchten?

Edmond Tondeur