

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 63 (1992)  
**Heft:** 6

**Artikel:** MitarbeiterInnen gewinnen - fördern - erhalten : ein VSA-Führungskurs für LeiterInnen von Altersheimen, Pflegeheimen und Heimen für geistigbehinderte Erwachsene  
**Autor:** Balz, Therese  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810912>

### **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:** 28.01.2026

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

# MitarbeiterInnen gewinnen – fördern – erhalten

Ein VSA-Führungskurs für LeiterInnen von Altersheimen, Pflegeheimen und Heimen für geistigbehinderte Erwachsene

Am 4. Mai trafen sich elf an Führungsfragen interessierte HeimleiterInnen zu einem 4tägigen Kurs (4./5. Mai und 29./30. Juni 1992) im Haus zur Stille und Besinnung (Kappel am Albis). Zusammen mit dem Kursleiter, René Simmen, Psychologe, Heilpädagoge und Organisationsberater, setzten sie sich mit zentralen Themen der Mitarbeiterführung auseinander:

- geeignete und motivierte MitarbeiterInnen zu finden und sie für die Mitarbeit im Heim, in der Wohn- oder Pflegegruppe zu gewinnen;
- MitarbeiterInnen bei ihrer Arbeit und bei ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung zu unterstützen und zu fördern;
- mit verschiedenen Massnahmen dazu beizutragen, die MitarbeiterInnen der Institution auch zu erhalten.

Gleich zu Beginn gab der Kursleiter, René Simmen, seinem Erstaunen darüber Ausdruck, dass sich unter den TeilnehmerInnen nur 2 LeiterInnen von Altersheimen befanden, im Gegensatz zu den 9 Führungskräften aus Institutionen für geistigbehinderte Erwachsene. Warum zeigen Altersheim-LeiterInnen an einem schwerpunktmässig für sie ausgeschriebenen Kurs so wenig Interesse?

## Management im Heim?

René Simmen betonte, dass *Management im Heim*, und gerade auch im Altersheim, *zunehmend wichtiger wird*. Der angloamerikanische Ausdruck *Management* meint hier mehr als die deutschen Begriffe «Führen» oder «Leiten». Management meint *das Vernetzen und Koordinieren von Personen, Arbeitsleistungen und Zielen*, das heisst, die Menschen dazu motivieren, ihre Kräfte, ihr Denken und ihre Fähigkeiten in den Dienst eines gemeinsamen Anliegens zu stellen.

Immer mehr an Bedeutung gewinnt Management im Heim, weil:

- qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden schwierig ist,
- der Personalbedarf im sozialen Bereich in nächster Zeit enorm anwachsen wird (mehr Betagte, Aidskranke, Drogenabhängige, Behinderte werden älter, ...),
- Sparmassnahmen von Bund und Kantonen bringen zum Teil lineare Kürzungen des Finanzhaushaltes, Stellenplafonierungen.

Für Simmen ist klar, dass die Zeit der HeimleiterInnen als Heimväter bzw. -mütter vorbei ist. Die Aufgabe dieser Positionen liegt vielmehr darin, die *MitarbeiterInnen zu befähigen, mit schwierigen Situationen umgehen zu können*, statt diese selbst als Handelnde zu lösen. Simmen beobachtet immer wieder, dass gerade LeiterInnen von Alterspflegeheimen häufig kaum Verständnis für Managementfragen im Zusammenhang mit Mitarbeiterförderung aufbringen. Eine Fehleinschätzung, die unter den MitarbeiterInnen auf den Abteilungen intensiv diskutiert wird. Die Folge davon ist, dass es Pflegeheime, oder besser LeiterInnen von solchen Institutionen gibt, die eigentliche Wartelisten von interessierten MitarbeiterInnen führen. Andere kommen über *Personalengpässe und dauernde Wechsel*, oder aber *Personalbesetzungen in Abteilungen ohne eine einzige Schweizerin resp. Mitarbeiterin, die die Sprache der alten Menschen richtig versteht*, nicht hinaus.

Der «Leitungsbedarf» in sozialen Institutionen wird immer grösser, und um so wichtiger wird die Auseinandersetzung der Lei-



Der Kursleiter, René Simmen, erläutert das ressourcenorientierte Managementmodell.

terInnen mit sich und ihrer Rolle als «ManagerIn». Simmen hat es sich zur Aufgabe gemacht, hier anzusetzen, und ein Managementverständnis zu entwickeln, das auf den Grundwerten und einem Menschenbild basiert, das auch mit dem Handeln und Leben im Heim in Einklang zu bringen ist.

Dazu entwickelte er die drei Säulen des Managements für soziale Institutionen.

## Die drei Säulen des sozialpädagogisch verstandenen Managements

Es beinhaltet die drei Grundelemente:

**Ressourcenorientierung** – Ressourcen entdecken und nutzen lernen.

**Entwicklungsorientierung** – Ressourcen entwickeln und fördern lernen als Grundsatz.

**Partnerschaftsorientierung** – Ressourcenteilung und Austausch lernen als Grundsatz.

Ressourcen stellen hier nicht unbedingt feste oder konkrete Grössen dar. Ressource ist immer in einem viel weiter gefassten Begriff

zu verstehen und ist nicht einfach gleichzusetzen mit finanziellen Mitteln.

**Ressourcenorientiertes Management** will eine umfassende Sichtweise aufzeigen. Ressourcenorientierung ist die Orientierung auf das Vorhandene, das Verfügbare, und nicht auf das Fehlende. Es ist vor allem die Bereitschaft, im Vorhandenen auch Chancen und Möglichkeiten zu erkennen. Fehlendes Geld kann zum Beispiel auch eine Ressource darstellen. Dann nämlich, wenn es gilt, kreativ zu werden, miteinander Lösungen zu finden, wie mit weniger Mitteln Ziele zu erreichen sind. Als Managementgrundsatz hat es mit der Entwicklung der Fähigkeit zu tun, bei sich selbst oder bei MitarbeiterInnen vorhandene und verfügbare Ressourcen zu entdecken und sie optimal einzusetzen.

**Entwicklungsorientiertes Management** – Die Orientierung am Vorhandenen heisst nicht, sich mit dem Vorfindbaren, dem Vorhandenen zu begnügen. Hier geht es um die Entwicklung und Förderung von Ressourcen.

MitarbeiterInnen sind die wichtigsten Ressourcen in sozialen Institutionen. Was nützen aufs Modernste und Zweckmässigste ausgerüstete Pflegeheime, wenn niemand mehr darin arbeiten will?

Geeignete MitarbeiterInnen zu finden, dann aber diese zu stützen, weiterzuentwickeln und zu fördern, und sie so auch der Institution zu erhalten, ist ein Hauptanliegen des entwicklungsorientierten Managements. Wichtig bei dieser Neuausrichtung der Managementaufgabe zu bedenken ist, dass aussenstehende Ressourcen für soziale und pädagogische Fragen sich problemlos finden lassen. Es gibt genügend Fachkräfte, die hilfreich als BeraterInnen, SupervisorInnen oder PraxisbegleiterInnen eingesetzt werden können. Wenn aber die Managerfunktion im Heim selber nicht kompetent wahrgenommen wird, gibt es keinen Ersatz. Fehlt in diesem Bereich ein entsprechendes Know-How innerhalb der Institution, dann wirkt sich das verhängnisvoll aus. Die Effizienz sinkt, die besten MitarbeiterInnen ziehen weg, Leerläufe und andere Formen der Ressourcenverschleuderung machen sich breit. Es fehlt das Korrektiv, das in der Wirtschaft zum Damoklesschwert über Sein oder Nicht-Sein entscheidet: Der Gewinn in harter Münze. HeimleiterIn und leitende MitarbeiterInnen brauchen nicht notwendigerweise die fähigsten PflegerInnen oder SozialpädagogInnen zu sein, verhängnisvoll wird es, wenn sie nicht die fähigsten ManagerInnen sind.

Wirtschaftsunternehmungen lassen sich die Förderung und Entwicklung ihres Managements viel kosten. Wo aber werden diese Summen für die Entwicklung und Förderung des Sozialmanagements investiert?

In der Praxis hört R. Simmen immer wieder, dass einzelne HeimleiterInnen die Auseinandersetzung und Beschäftigung mit den MitarbeiterInnen eher als Störung bei ihrer «eigentlichen» Arbeit empfinden, statt sie als eine der wichtigsten Managementaufgaben überhaupt zu erkennen.

MitarbeiterInnen, aber auch Teams sollen ständig in Entwicklungsprozesse aktiv involviert sein. Daraus ergeben sich für die einzelnen wie auch für ganze Teams Perspektiven und Ziele. Vor allem bieten Entwicklungsprozesse die Möglichkeit eines *Wechsels vom Reagieren zum Aktiv-Werden. Fehlende Bewegung innerhalb der Heime wird ersetzt durch Mobilität zwischen den Heimen – durch hohe Mitarbeiterfluktuation.*

*Organisationsentwicklung soll ein Daueranliegen sein. Konzepte, die verstaubt in Büroschubladen liegen, verlieren ihre motivie-*



Kursteilnehmer beim Brainstorming: Welche Ressourcen bezüglich Mitarbeiterführung sind in «meinem» Betrieb vorhanden?

(Fotos Therese Balz)

*rende Kraft. Probleme in einem entwicklungsorientierten Management sind nicht dann erledigt, wenn sie für den Moment gelöst sind, sondern wenn darauf die richtigen Entwicklungsperspektiven abgeleitet und in Angriff genommen werden können.*

**Partnerschaftsorientiertes Management** – Soziale Organisationen wie Heime, aber auch einzelne Teile davon, wie einzelne Wohngruppen, Fachbereiche usw., können unter ökologischer Perspektive wie lebendige Organismen betrachtet werden. Als solche sind sie ständigen Entwicklungsprozessen unterworfen. Sie werden – wachsen – vergehen oder sterben ab, bzw., im Fall der Heime, werden aufgelöst oder geschlossen. Wachstum, Reifung und Entwicklung sind jedoch nur möglich, wenn ein ständiger Austausch von Ressourcen und Energie zwischen den einzelnen Teilbereichen und mit dem Umfeld gewährleistet ist. Die vollste Aufmerksamkeit gilt dem Austauschen von Teilen als Aufrechterhalten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Profitieren sollen alle Beteiligten, die BewohnerInnen, die MitarbeiterInnen und in einem gewissen Sinn auch die Organisation als Ganzes. Soziale Organisationen, die sich nicht mehr verändern, sich nicht ständig veränderten Umweltbedingungen anpassen, werden bald einmal ineffizient. Das Management sucht geeignete Mittel und Wege bzw. hilft den Betroffenen:

- dass jeder/jede MitarbeiterIn lernt, die eigenen Ressourcen nicht als Macht- und Prestigemittel zu missbrauchen, sondern als Beitrag zum gemeinsamen Ganzen zu verstehen;
- dass jeder/jede MitarbeiterIn und jede Gruppierung von MitarbeiterInnen Wege und Möglichkeiten entdecken und nutzen lernen, die eigenen Ressourcen mit denjenigen der anderen auszutauschen;
- dass jeder/jede MitarbeiterIn sich an gemeinsamen Problemdefinitionen beteiligt und mit anderen gemeinsam an deren Lösung mitarbeitet.

René Simmen vermittelte in seinem Kurs nicht nur die theoretischen Modelle und Strukturen zu seinem Managementmodell. Mittels verschiedener Arbeitsformen (Gruppenarbeiten, praktische Umsetzungsversuche, Auswertung von Erfahrungen, usw.) lernen die TeilnehmerInnen die theoretischen Modelle und Strukturen mit ihrer eigenen Situation in Verbindung zu bringen. Anhand von konkreten Anliegen der TeilnehmerInnen entwickelt die Gruppe selber Wege und Lösungen und lernt auf diese Weise, sich selber, das heisst die Lerngruppe gleich selber als Ressource einzusetzen. Zwischen den beiden Kursdaten besteht dann für die AbsolventInnen auch gleich die Möglichkeit, in ihrem Betrieb Erfahrungen zu sammeln und später gemeinsam auszuwerten.

Therese Balz