

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 64 (1993)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Bericht von einem Kaderkurs des Heimverbands Schweiz als Ausblick für Kaderkurse 1994 : "Vom heilsamen Umgang mit schwierigen Situationen"  
**Autor:** Erdmenger, Annemarie  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811489>

### **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:** 09.01.2026

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

## «Vom heilsamen Umgang mit schwierigen Situationen»

Von Dr. Annemarie Erdmenger

«Den Krisen nicht immer hinterherschauen müssen ... sondern die Krise vorher spüren und so heilsam handeln können» – dieser Stoßseufzer eines erfahrenen Heimleiters könnte als Motto des dreitägigen Leiterkurses stehen, der im März und Juni dieses Jahres unter der Leitung von Markus Eberhard stattfand.

Die Institution Heim, in dem so viele sehr verschiedene Menschen oft eng zusammenleben und zusammenarbeiten, ist anfällig für krisenhafte Situationen. Deshalb gehört es zum Handwerk des Heimleiters, dass er adäquat damit umgehen kann. Krisen lösen Ängste und Unsicherheiten aus. Der sachgerechte Umgang mit ihnen ist vor allem schwierig, weil der Leiter oft auch selbst betroffen ist. Er ist diesen Situationen aber nicht einfach ausgeliefert. Heimleiter können lernen, mit krisenhaften Augenblicken besser umzugehen. Krisen haben bestimmte Abläufe. Immer gehen Krisen Symptome voraus, die uns als Frühwarnsysteme dienen können, wenn wir sie kennen. Und auch, wenn wir diese Frühwarnsysteme übersehen haben, können wir noch aktiv in den Verlauf einer Krise eingreifen, wenn wir wissen wie.

Wir von der Geschäftsstelle des Heimverbands Schweiz hören und sehen viel von schwierigen und krisenhaften Situationen in Heimen. Deshalb ist es uns ein spezielles Anliegen, den Verantwortungsträgerinnen und -trägern etwas an die Hand zu gehen, damit diese solche Situationen gut meistern können.

Krisen sind einmalige und individuelle Erscheinungen, die durch viele ganz unterschiedliche Faktoren geprägt werden. Im allgemeinen reagieren Menschen auf solche krisenhafte Situationen mit bestimmten Mustern. Diese Muster sind ganz wesentlich geprägt durch die Persönlichkeit der dabei beteiligten Personen. Da im Heim der Heimleiter eine zentrale Figur ist, sind Kriseninterventionen deutlich geprägt von der Persönlichkeit des Heimleiters. Deshalb ist für ein wirksames Krisenmanagement die Arbeit des Heimleiters an seinem individuellen Anteil wichtig. Nur die zentrale Person selbst ist in der Lage, diese Muster zu erkennen, zu differenzieren und allenfalls zu verändern. Deshalb braucht der Leiter ganz individuelle Hilfestellungen (Kurse) für schwierige Situationen. Seine eigenen Kräfte und schöpferischen Fähigkeiten müssen aktiviert werden. Dann ist es gar nicht mehr nötig, ihm zu sagen, was er zu tun und was er zu lassen hat. Was er braucht, ist die Erkenntnis, dass er Möglichkeiten hat, um seine Fähigkeiten zur Entfaltung zu bringen. Dies war eines der wichtigen Anliegen dieses Kurses.

Ein Heim gut zu führen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die alle Kräfte in Anspruch nimmt. Gerade ein verantwortungsvoller Heimleiter weiss, dass er für diese Aufgabe neben Fähigkeiten auch Begrenzungen hat. Es ist wichtig, dass er sie bewusst kennenlernt. Er darf auch verletzlich sein, aber er sollte wissen, in welchen

Bereichen. Er muss nicht alles wissen, aber er soll dazu stehen können. Er muss und kann nicht immer gut gelaunt sein, aber er muss Möglichkeiten finden, damit seine schlechte Laune Mitarbeiter und Bewohner nicht belastet. In Krisensituationen ist ein Heimleiter mit seiner ganzen Person gefordert. Er wird zur «Schlüsselfigur». Deshalb sind ganzheitliche Konzepte zum Krisenmanagement notwendig.

Heimleiter sein ist schön, aber schwierig, und oft ist er auf einsamem Posten. Deshalb ist es für ihn wichtig, dass er mit anderen Leitern zusammenkommt, um zu erleben, dass er mit seinen Problemen nicht allein ist. In jedem Heim sitzen Menschen wie er, die ähnliche Fragen und Nöte beschäftigen. Dieses Erlebnis macht Mut, seine Krise anzuschauen und neue Wege zu suchen. Kurse wie dieser sind auch ein wirksames Mittel gegen das lähmende Gefühl des Ausbrennens.

### Kaderkurse waren schon immer ein Anliegen des Heimverbands

Bis heute sind sie noch keine Selbstverständlichkeit für alle Heimleiter. Für viele braucht es noch Mut, ihr Wissen und Können in solchen Kursen zu erweitern. Die schwierige und sich ständig wandelnde Aufgabe des Heimleiters erfordert eine permanente Fortbildung. Deshalb wird der Heimverband Schweiz den Kaderkursen auch in Zukunft spezielle Aufmerksamkeit widmen.

Was war nun gemeint mit dem heilsamen Umgang mit schwierigen Situationen im Heimalltag? Welches war das Anliegen des Kursleiters und was die Fragen der Teilnehmer?

Die Zielsetzung des Kurses war, dass jeder Kursteilnehmer sein Kriseninstrumentarium entwickeln kann. Wichtige Bestandteile dieses Instrumentariums sind:

- Der Teilnehmer muss das Erlebnis machen, dass er mit seiner dargestellten Krise beim Kursleiter und den anderen Teilnehmern auf Verständnis stösst. Er erfährt, dass solche Abläufe und seine Reaktionen darauf anderen Heimleitern auch bekannt sind.
- Jeder Teilnehmer erfährt in seiner Krise eine individuelle Hilfestellung, die ganz persönlich auf seine aktuelle Situation im Heim zugeschnitten ist. Er lernt, neue Handlungsalternativen zu entwickeln.
- Zu diesen neuen Handlungsalternativen entscheidet er sich selbst und probiert sie auch aus. Das Ergebnis wird ihm Ausgangspunkt zu neuen Überlegungen und Handlungsstrategien.
- Dieser Bewusstseinsprozess hilft ihm, Struktur, Ablauf und Gesetzmässigkeiten seiner Krise zu verstehen. Er versteht die genauen Zusammenhänge. Eigene blinde Flecke können seinen Erkenntnisstand nicht mehr so stark beeinträchtigen. Ein ganzheitliches Verstehen lässt auch das Problem der Schuldhaftigkeit in einem anderen Lichte erscheinen.
- Dieser Prozess hilft ihm auch, in zukünftigen schwierigen Situationen, zu Entscheidungen zu kommen. Er weiss über die

**Heimverband Schweiz  
Kursprogramm 1994**

**Unser Kursprogramm 1994  
erscheint im Dezember-Fachblatt**

lähmende Wirkung, die mangelnde Entscheidungsfähigkeit des Leiters auf eine ganze Institution haben kann.

- Das genaue Durcharbeiten der aktuellen Situation und die Erkenntnisse daraus haben den Handlungsspielraum des Teilnehmers erweitert und seine Fähigkeit, auf zukünftige Krisensituationen rechtzeitig zu reagieren, entwickelt. So wird er Krisen nicht mehr hinterherschauen müssen.
- Dass er in einem Modellfall erlebt hat, wie man adäquat mit Krisen umgeht und sie meistert, kann ihm in künftigen schwierigen Situationen helfen, nicht mehr mit Panik und überstürzten Entscheidungen zu reagieren.

In einem ersten Teil stellte jeder Kursteilnehmer «seine» Krise dar. Aus der Einsicht heraus, dass Krisen wiederkehrende Erscheinungen sind, die immer auch mit den beteiligten Personen zu tun haben, wurde das Wesen der Krise in seinem Ablauf genauer untersucht.

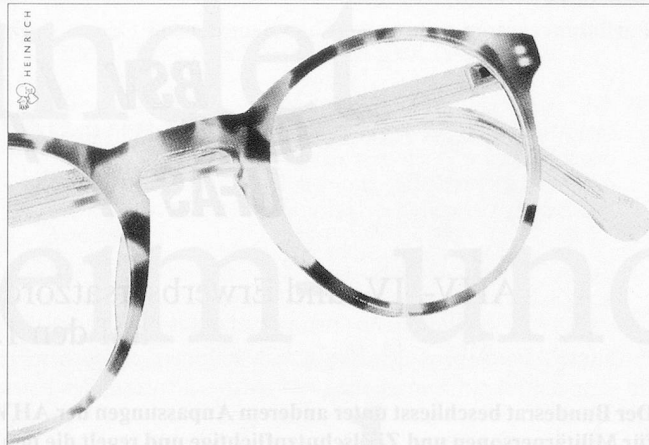
In einem zweiten Teil ging es um das Herausfinden der Zusammenhänge und der Gesetzmässigkeiten. Es ging um das Sehen und Verstehen in der aktuellen Situation. Dabei müssen viele Faktoren einbezogen werden, wie die individuelle und institutionelle Geschichte, die vielen Interaktionen im Heim und speziell in dieser Situation und die persönliche und institutionelle Logik, die sich daraus heraus ergibt.

In einem dritten Schritt ging es darum, zu dieser «meiner» Krise zu stehen und sie als erstes auch einmal anzunehmen. Dies bedeutet aber auch, mich in meiner Ganzheit anzunehmen, mich in meinen Stärken und meinen Schwächen. Dies bedeutet auch, zu meinen Möglichkeiten und meinen Begrenzungen, zu meinen Träumen und meiner Entwicklung zu stehen. Sehe ich für mich als Persönlichkeit Entwicklungsmöglichkeiten, so kann ich sie auch für mein Heim entwickeln.

In einem vierten Teil entwarf jeder Teilnehmer einen Handlungsplan und entwickelte eine Strategie für die nächsten drei Monate. Diese Zeit stand zwischen den ersten zwei Kurstagen und dem dritten. In diesen drei Monaten konnte der Heimleiter seine Veränderungsstrategien in der Praxis überprüfen und weitere Erfahrungen sammeln. Er wusste, dass er in absehbarer Zeit seine Vorgehensweise wieder zur Diskussion stellen kann und weitere Hilfestellungen bekommt.

An diesem dritten Kurstag wurde von den bisherigen Erfahrungen berichtet und weitere Planungsschritte entwickelt. Aufgrund der bisherigen Erlebnisse war jeder Teilnehmer auch in der Lage, Frühwarnsysteme zu erkennen. Die meisten Menschen haben Signale, die ihnen anzeigen, dass etwas nicht stimmt. Lernen, sein Signal zu erkennen, war ein Teil der Arbeit dieses letzten Tages. Nehme ich dieses Signal wahr, kann ich mir auch gezielt überlegen, welche Hilfe ich mir hole.

Was jeder Kursteilnehmer aus diesem Kurs nach Hause tragen konnte, war nicht auf Papier festgehalten, sondern in seiner Person. Indem er sich als Handelnder und Wirkender erleben konnte, wurde sein Selbstbewusstsein gestärkt, und sein Mut zum Leben ist grösser geworden. Damit hat sich auch sein Handlungsspielraum vergrössert. Diese direkte Arbeit des Heimleiters am Problem greift mehr als das Dozieren von noch so richtigen Lehrmeinungen. Es verlangt allerdings auch mehr vom Teilnehmer und vom Kursleiter. Der Heimverband Schweiz wird auch im Jahresprogramm 1994 solche anspruchsvollen Kurse in seinem Weiterbildungsangebot haben, da er davon ausgeht, dass die Heimleiter Herausforderungen schätzen. Der Beruf des Heimleiters ist schwierig. Gerade der verantwortungsbewusste Leiter weiss dies und sucht deshalb Kurse, die ihm helfen, seinen Beruf gut und zu seiner Befriedigung auszuüben. Dann ist der Beruf des Heimleiters auch der schönste.



## Ihre Anliegen

## sehen wir

## aus Ihrer Sicht.

Den täglichen Anforderungen entsprechend hat DIALOG/heim eine klare Struktur und ist speziell einfach in der Handhabung. Durch die enge Zusammenarbeit mit Heimleitern konnte eine umfassende und spürbar elegante Branchenlösung für die Heimadministration verwirklicht werden.

### Simultan AG

Kantonsstrasse, 6246 Altishofen, Tel. 062 86 31 86, Fax 062 86 30 69

### alp Informatik AG

Schuppisstrasse 13, 9016 St. Gallen  
Tel. 071 35 58 58, Fax 071 35 22 12

### B+D AG

Wunderlistrasse 47, 8037 Zürich  
Tel. 01 272 36 76, Fax 01 272 36 75

### Committio AG

Bielweg 3, 2554 Meisberg  
Tel. 032 87 25 25, Fax 032 87 30 21

### DIALOG Center ETB AG

Baselstrasse 93, 4144 Arlesheim  
Tel. 061 411 10 55, Fax 061 411 10 59

### IMTHOG AG

Falkenplatz 5, 3000 Bern  
Tel. 031 24 33 12, Fax 031 24 38 62

### IP Informatik Partner AG

Lorrainestrasse 8a, 3013 Bern  
Tel. 031 40 14 14, Fax 031 41 07 40

### PC-Consult WKP AG

Altstättstrasse 279, 8047 Zürich  
Tel. 01 492 12 12, Fax 01 492 16 12

### Petignat EDV-Beratung

Breitacher 34, 5406 Baden  
Tel. 056 83 37 77, Fax 056 83 17 59

### Simultan SA

16, place Cornavin, 1201 Genève  
Tel. 022 732 49 39, Fax 022 731 61 86

### Simultan SA

Via al Ponte 10, 6903 Lugano  
Tel. 091 57 35 35, Fax 091 56 11 55

### Wickart, Kleeb + Partner AG

Riedstrasse 13, 6330 Cham  
Tel. 042 44 30 22, Fax 042 41 45 49

### WMC Verwaltung + Beratung AG

Röschenerstrasse 9, 4153 Reinach/Basel  
Tel. 061 711 17 17, Fax 061 711 18 86

Informationen erhalten Sie direkt durch den Schweizer Hersteller SIMULTAN AG (Tel. 062 86 31 86) oder vom spezialisierten Fachhändler in Ihrer Nähe.

# DIALOGheim

Mit Heimleitern entwickelt für die tägliche Praxis