**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim

**Herausgeber:** Heimverband Schweiz

**Band:** 65 (1994)

**Heft:** 7

**Artikel:** Was erwarten wir von der Professionalisierung des Heimleiterberufes? : Erwartungen, die ihre Wichtigkeit haben

**Autor:** Schmid, R. / Häberlin, R.

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-812204

**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:** 10.12.2025

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

Was erwarten wir von der Professionalisierung des Heimleiterberufes?

# ERWARTUNGEN, DIE IHRE WICHTIGKEIT HABEN

*Von R. Schmid und R. Häberlin*

Es scheint uns wichtig, zwei Schwerpunkte in der Weiterbildung zu setzen. Da sind einerseits die Betriebsleitung, Organisationsentwicklung, Personalführung und Betriebswirtschaft, die *lernbar* und *prüfbar* sind («Handwerk»). Zum anderen gehört die Wahrnehmung des sozialen Umfeldes, seiner Möglichkeiten und seiner Grenzen.

*«Heime sind als ganzheitliche Systeme zu betrachten»*, so formuliert Prof. H. D. Schneider, und: *«die einzelnen Elemente eines Systems stehen untereinander in Wechselbeziehung.»* Daraus geht hervor, dass beispielsweise «eine hohe Arbeitsqualität der Mitarbeiter Voraussetzung für eine gute Lebensqualität der Bewohner ist, ebenso wie die Lebensqualität der Bewohner auf die Arbeitsqualität des Personals einwirkt.»

Die vielfältige berufliche Herkunft von Heimleiterinnen und Heimleitern in der Altersarbeit hat zu einem breitgefächerten Verständnis dieses Berufes geführt. Zusammen mit den Erwartungen der verschiedenen Trägerschaften sind sehr unterschiedliche Heime entstanden. Die Extrempunkte sind das hotelähnliche Haus mit diskreter Dienstleistung, garantierter Wahrung der Individualität, mit einer klaren Zuordnung der Rolle des Diensterbringenden und des Bedienten; das Alter und seine Veränderungen werden vom Haus her nicht thematisiert. Demgegenüber steht das Modell der «grossen Familie» mit dem Grundmuster der gegenseitigen Abhängigkeit, dem übergeordneten Ziel eines bestmöglichen Wohlbefindens aller Beteiligten unter der Voraussetzung von Geben und Nehmen. Das Problem Alt-Werden ist nicht tabuisiert.

## Ist Vereinheitlichung ein Ziel?

Ist eine Vereinheitlichung des Angebots im stationären Bereich der Altersarbeit durch eine Vereinheitlichung der Ausbildung ein anstrebenswertes Ziel? Zurzeit lassen sich zwei gegensätzliche Stossrichtungen ausmachen. Die eine Forderung kommt von den staatlichen und kommunalen Subventionsgebern, die nach einem *transparenten Vergleichsraster aller Subventionsempfänger* sucht, um garantieren zu können, dass keine Institution weder begünstigt noch benachteiligt wird und die Steuergelder gerecht und sparsam verteilt sind. Demgegenüber zeichnet sich langsam ab, dass tendenziell eher ein Überangebot an Betten in der Altersarbeit entsteht. Dies führt unter den Institutionen zu einer *Konkurrenzsituation, die verlangt, nicht das Einheitliche, sondern das Besondere zu fördern.*

## Ist die Vielfalt von seiten der Benützer her wünschenswert?

Diese Frage ist zu bejahen, wenn wir davon ausgehen: «Dass auch das höhere Lebensalter, ebenso wie andere Lebensabschnitte mit neuen Lebensaufgaben und Problemen verbunden ist, die zu lösen sind.» Im weitern stellt H. D. Schneider fest: «Zwar ist jeder Bewohner mittelfristig biologischen Abbauprozessen unterworfen. Ihre Geschwindigkeit wird je nach Vergangenheit, je nach gegenwärtiger Situation, je nach Zukunftserwartungen und je nach dem Erleben des einzelnen Bewohners sehr unterschiedlich sein.»[1]

## Erwartungen, die unabhängig der Vielfalt, ihre Wichtigkeit haben

Da die Heimbewohnerin, der Heimbewohner den letzten Abschnitt des Lebens, aus welchen Gründen auch immer, in der Institution verbringt, scheint es uns wichtig, gewisse Voraussetzungen aufzuzeigen, die beachtet werden sollten:

- geschützter Privatraum
- Begegnungsmöglichkeiten (Nischen und Mehrzweckräume)
- Leben in Selbstbestimmung ermöglichen, um die eigenen Aktivitäten nicht einschlafen zu lassen
- nicht nur «Liebsein» müssen, um richtig hineinzupassen, sondern auch «spinnig» sein dürfen
- nicht in die Rolle «Patient» gedrängt werden (Identitätsverlust)
- nicht nur nehmen müssen, sondern auch geben dürfen.

Deshalb erwarten wir,

> **„dass die Professionalisierung nicht nur die Fachsprache mit ihren Inhalten vermittelt, sondern auch der nonverbalen Kommunikation Beachtung schenkt."**

Sprache zeigt aber auch Haltung, die zu guten Begegnungen und zu einem differenzierten Austausch führen kann.

- Viele gut funktionierende Heime sind oft mit dem Namen eines Verantwortlichen verknüpft (noch bekannter ist die Gegenseite, dass bei Schwierigkeiten in einem Heim ebenfalls auch nur ein Name immer wieder erwähnt wird), und der Einfluss aller umliegenden Faktoren wird nicht oder zuwenig wahrgenommen. Die Gefahr besteht ohnehin, dass ein Heimleiter eigentlich nur sein eigenes Haus wirklich kennt, weil ohne gemeinsamer Begriffs- und Beurteilungsraster andere Modelle nicht vermittelbar sind und das eigene für Aussenstehende nicht erfassbar ist. Das Gefangen-Sein in der eigenen Lösung ist spürbar in Beratungssituationen von anderen Heimleitern, aber auch bei Information über das eigene Haus. Die

> **„Gespräche unter Heimleiterkollegen und -kolleginnen bleiben oft auf der Ebene einer Verkaufsstrategie der eigenen Lösung haften."**

Wir erwarten, dass Heimleiterinnen und Heimleiter mit dem Wissen im Hintergrund, das Heim situationsgerecht füh-

[1] Forschungsgruppe Gerontologie Universität Freiburg: Führung im Alters- und Pflegeheim, Management durch Einsicht in die Komplexität, Bericht 1/1991.

ren lernen und die Ideen, Erfahrungen und Begabungen einbringen können.

Wir erwarten, dass wir lernen, unsere Arbeit zu hinterfragen und uns hinterfragen zu lassen. Dies ermöglicht es, den vorgegebenen Zielen, zum Beispiel Handlungsspielräume für Bewohner zu schaffen, näher zu kommen und sich nicht in persönlichen Vorlieben zu verlieren.

- Weil bis anhin wenig gesichertes, praxisorientiertes Grundwissen vorhanden ist, das unabhängig von einer Heimleitung bestimmte Führungsrichtlinien festlegen lässt, ist der Spielraum jedes Heimleiters gross. Im Einzelfall kann dies ad absurdum führen, dass die Einsatzmöglichkeiten der EDV oder die theoretischen Vorteile der integrierten Pflege zum Glaubensinhalt der Heimführung werden.

Wir erwarten, dass den *Führungsstilen* besondere Beachtung geschenkt wird. Sie sollen darauf hin geprüft werden, ob sie die *Kompetenz der Heimbewohner fördern oder behindern.*

- Eine Pensionärin schildert uns ihre Erfahrungen, die sie mit ihrer eigenen Mutter erlebte. Diese war damals zuhause gepflegt worden, auch als sie im Sterben lag. Zu jener Zeit aber waren die drei Kinder der Pensionärin noch klein und beanspruchten viel von ihrer Zeit. Deshalb konnte die Pensionärin der Sterbenden nur sehr wenig Zeit widmen, und das schien sie noch heute sehr zu belasten. Darum war es jetzt ihr Wunsch, im Heim all den Menschen, mit denen sie zusammenlebte und die sonst allein geblieben wären, Mitmensch zu sein. Sie tat das in vorbildlicher Weise und wachte viele Nächte bei Sterbenden. Uns allen wurde klar, dass nicht nur Betreuer mit Ausbildung in Sterbebegleitung einen solchen Dienst tun können, sondern auch Mitbewohner, die ihre Lebensgeschichte annehmen und sinnvoll mit ihrer Zeit umgehen wollen, tragfähige und kaum zu ersetzende, liebevolle Helfer sind.

Wir erwarten, dass wir lernen, *Leben in seiner Vielfalt* zuzulassen, in diesem Spannungsfeld zu arbeiten und auf einen perfekten durchorganisierten Betrieb zu verzichten.

- Die Auseinandersetzung unter den Bewohnern über die Lautstärke eines Fernsehers kann ein Zeichen des Beteiligt-Seins sein. Für den Heimleiter ist nicht die Festlegung der Lautstärke, sondern die *Form des Untereinander-Aushandelns eine Führungsaufgabe.* Ein Zusammenleben, das bis ins Kleinste reglementiert ist, lässt dem einzelnen Bewohner wenig Raum, seine Individualität zu leben.

Wir erwarten, dass die gemeinwesenorientierte und ganzheitliche Altersarbeit zum Tragen kommt, denn sie schafft die Voraussetzungen zum Ineinandergreifen von «Aussen» und «Innen». Dieser dauernde Kontakt zur Wirklichkeit und zur aktuellen Realität muss vom Heim her vermittelt und ermöglicht werden.

- Am Beispiel eines Kurses zum Thema «Altersstufen» kann das aufgezeigt werden. Um Kontakte zwischen alten und jungen Menschen, um Begegnungen zu ermöglichen, wurde im Rahmen des kirchlichen Unterrichts dieser Kurs angeboten. Zuerst nahm ich am Gespräch des

> **„Ein Zusammenleben, das bis ins Kleinste reglementiert ist, lässt dem einzelnen Bewohner wenig Raum, seine Individualität zu leben."**

Pfarrers mit den Schülern teil, das der Frage nachging: «Wie alt sind eure Eltern, Grosseltern, Urgrosseltern? Wie alt sind Altersheimbewohner?» In einem zweiten Schritt besuchte die Schülergruppe einige unserer Pensionäre und lernte die Wohn- und Lebensbedingungen im Heim kennen. Danach folgte der Besuch der Betagten im Schulzimmer bei den Kursteilnehmern. Die Fragestellung lautete jetzt: «Wie sah die Welt aus, als die jetzt Betagten vierzehn Jahre alt waren?» Nun versuchten wir, die Eltern miteinzubeziehen und luden zu einem gemeinsamen Nachtessen ins Heim ein. Jetzt kannten auch die Eltern die Pensionäre, und so wurde es möglich, dass als nächstes unsere Bewohner in den Familien zum Nachtessen zu Gast waren. In einem gemeinsamen Gottesdienst wurden diese Begegnungen nochmals thematisiert.

Wir erwarten, dass das «Management durch Einsicht in die Komplexität» (H.D. Schneider) in der Weiterbildung einen Platz findet, um Probleme besser zu erkennen und möglichen Lösungen näher zu kommen.

Altersprobleme in den Heimen sind mehrheitlich Frauenprobleme. Deshalb ist es unabdingbar, dass Heimbewohnerinnen auch Frauen in der Heimleitung begegnen. ■

## HEILPÄDAGOGISCHES SEMINAR ZÜRICH

*Kurs Nr. 2*

**Grenzen und Möglichkeiten der Wahrnehmung und deren Verflechtung mit dem jeweiligen Vorbild und der eigenen Person**

Kursleitung: Imelda Abbt, Ruedi Arn

Zeit: 6 Donnerstagnachmittage von 14 bis 17 Uhr:
27. Oktober,
3., 10., 17., 24. November,
8. Dezember 1994

Ort: Zürich

---

*Kurs Nr. 55*

**Nachwuchsförderung, Berufseinführung, Praxisanleitung, Kaderkurs**

Kursleitung: Dr. phil. Ruedi Arn, Leiter Abteilung Fortbildung HPS Zürich
Markus Eberhard, Heilpädagogischer Berater, Dozent am HPS Zürich

Zeit: 4 Tage von 9.15 bis 17.15 Uhr
1. Teil 29./30. August 1994
2. Teil Zwischenphase zur Analyse, Evaluation und Planung in der eigenen Institution; Ausarbeitung eines Kurzberichtes
3. Teil 14./15. November 1994
Ort: Zürich

---

*Kurs Nr. 56*

**Kaderkurs Gruppengespräche effizienter leiten**

Kursleitung: Karl Aschwanden

Zeit: 5 Montage von 9.15 bis 17 Uhr
5. September / 24. Oktober / 7. November / 28. November 1994 / 16. Januar 1995

Ort: Zürich

**Anmeldung**

Das Kursprogramm 1994/95 sowie Anmeldeunterlagen können bezogen werden beim Heilpädagogischen Seminar, Abteilung Fortbildung, Kantonsschulstrasse 1, 8001 Zürich
Sekretariat Fortbildung:
Tel. 01 251 26 48,
Montag bis Donnerstag.