

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 65 (1994)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Internationale Fachtagung für Alters- und Pflegeheimleiter und Pflegeheimleiterinnen : das Berufsbild des Heimleiters  
**Autor:** Gerber, Johannes  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812257>

### **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:** 14.01.2026

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

Internationale Fachtagung für Alters- und Pflegeheimleiter und Pflegeheimleiterinnen

# DAS BERUFSBILD DES HEIMLEITERS

Von Johannes Gerber

Auf Einladung des Heimverbandes Schweiz und in Zusammenarbeit mit dem Europäischen Heimleiterverband kamen vom 23. bis 25. September in Nottwil rund fünfzig Leiterinnen und Leiter von Alters- und Pflegeheimen aus sieben Ländern zusammen, um gemeinsam Thesen zum Berufsbild des Heimleiters zu erarbeiten. Damit sollen die Bestrebungen des Europäischen Heimleiterverbandes zur Schaffung einheitlicher Richtlinien für die Berufsausbildung unterstützt werden. Hervorragende Fachreferate vermittelte den inhaltlichen Rahmen um die Arbeit in drei Gruppen. Eine beeindruckende Führung durch das Paraplegikerzentrum Nottwil vermittelte die fachliche Abwechslung. Trotzdem blieb auch für den persönlichen Gedankenaustausch genügend Zeit, nicht zuletzt bei einem Galadinner.

Zentralpräsident Walter Gämperle des Heimverbandes Schweiz übernahm die Aufgabe, die Tagungsteilnehmerinnen und -teilnehmer im SRK-Ausbildungszentrum in Nottwil zu begrüßen. Es freute ihn, dass die Schweiz Gastland für den «kleinen» Kongress des Europäischen Heimleiterverbandes sein durfte, der jeweils in den Zwischenjahren der grossen Kongresse stattfindet. Gämperle gab seinem Bedauern Ausdruck, dass die Schweiz in so vielen Fragen den Isolationskurs eingeschlagen habe und sich von Europa distanzieren. Trotzdem stünden nicht alle Schweizer abseits, und gerade im Bereich der Heime sei die Zusammenarbeit mit anderen Ländern erfreulich. Tagungsleiter Hans Rudolf Salzmann, dessen hervorragende Organisationsarbeit die Tagung zu einem Erlebnis werden liess, umriss kurz das Ziel: Auch wenn tagelang über eine einheitliche Heimleiter-Ausbildung diskutiert werden könnte, gehe es darum, Grundlagen zu dieser Diskussion zusammenzutragen. Dies sei ein Anliegen, das aus einer Umfrage unter den Mitgliedern des Europäischen Heimleiterverbandes hervorgegangen sei.

## Aus der Sicht des Praktikers

Der Präsident des Schweizerischen Verbandes der Heimleiterinnen und Heimleiter, Ernst Messerli von Schüpfen, führte in einem ausgezeichneten, facettenreichen Referat seine Gedanken zum Thema «Berufsbild der Heimleiterin/des Heimleiters aus der Sicht des Praktikers» aus. Wenn aus Platzgründen nicht das ganze Referat abgedruckt werden kann,



Ernst Messerli, der Präsident des Schweizerischen Verbandes der Heimleiterinnen und Heimleiter...

sollen doch die wesentlichen Gedankengänge wiedergegeben werden:

Wenn ich im folgenden über das Berufsbild der Heimleiterin oder des Heimleiters spreche, möchte ich beide Aspekte der Doppeldeutigkeit dieses Begriffs ausleuchten. Ich versuche ein Berufsbild zu zeichnen, welches nicht nur den Gegenstand des Handelns abbildet, sondern auch die Beweggründe erkennen lässt, die hinter meiner Tätigkeit stehen. Es sollen nicht nur jene Inhalte erkennbar sein, die vordergründig mit der Führung eines Heimbetriebs zu tun haben, sondern auch Inhalte, die mit der Ursache und mit den Antriebskräften zu tun haben, die meinem Handeln Sinn verleihen und Basis meiner täglichen Arbeit im Heim darstellen.

Der zweite Teil des Titels «aus der Sicht des Praktikers» setzt voraus, dass es mehrere, unterschiedliche Sichtweisen gibt. Worin unterscheidet sich meine Sichtweise, mein Selbstbild, von der Sichtweise des Politikers, des Heimbewohners, der Angehörigen? Beim Versuch, die charakteristischen Merkmale meines Standortes zu erfassen, scheinen mir drei Punkte für die Sichtweise des Praktikers typisch zu sein:

1. Die Sicht des Praktikers ist immer sehr subjektiv.
2. Sie ist geprägt von der Enge und Begrenztheit des persönlichen Erlebnisbereichs, der individuellen Wahrnehmung.
3. Der Praktiker steht im Ruf, mit seiner Sicht der Dinge rechthaberisch zu sein und keinen Widerspruch zu dulden. Er steht den wissenschaftlichen Erkenntnissen skeptisch, misstrauisch und ablehnend gegenüber.

Im weiteren neigt der Praktiker dazu, jenen Thesen, die seine persönliche Meinung nicht stützen, das ganze Gewicht seiner persönlichen Erfahrung entgegenzuschleudern. Um Argumente braucht er sich nicht zu sorgen, denn die Praxis ist ihm Beweis für die Richtigkeit seiner Auffassungen.

Meine Sichtweise des Heimleiterberufs hat im Laufe der Jahre und unter dem Eindruck verschiedener Einflüsse einen recht bedeutenden Wandel durchgemacht. Mein Berufsbild ist nicht statisch, sondern hat sich immer wieder verändert. Ich stehe nicht vor Ihnen, weil ich ein für alle Male weiss, wie ein Heimleiter oder eine Heimleiterin beschaffen zu sein hat, ich präsentiere kein fertiges Bild, sondern eine Ansicht, deren Konturen sich dauernd verändern, deren Farben immer wieder übermalt wurden und auch heute noch nach frischer Farbe riechen.

## Unterschiedliche Lösungsansätze

Im ersten Ansatz möchte ich ein Berufsbild entwickeln, das sich an den konkreten Aufgaben orientiert. Es herrscht aber keine einheitliche Auffassung darüber, welche Funktionen und Aufgaben nun ein Heimleiter überhaupt wahrzunehmen

men hat. Ohne darauf näher einzugehen, braucht der Heimleiter zur Lösung dieser Aufgaben Fähigkeiten. Der Heimleiter definiert sich demnach *über seine beruflichen und fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen*. Sie sind zum grossen Teil erlernbar, können mit Kursen permanent ausgebaut und vervollständigt werden und bilden schliesslich einen reichen *Schatz an Wissen und Kenntnissen*. Innerhalb seines beruflichen Umfeldes legitimiert sich der Heimleiter durch Fachkompetenz, Effizienz und Professionalität. Für alle auftretenden Probleme hat er eine massgeschneiderte Lösung bereit. In der Schweiz kann ein Heimleiter sein Wissen und Können anlässlich einer höheren Fachprüfung unter Beweis stellen und kann sich von höchster staatlicher Stelle die Krone des diplomierten Heimleiters aufsetzen lassen. Mit dieser etwas zynischen Sichtweise will ich der Besorgnis und dem Unbehagen Ausdruck geben, mit dem ich die Entwicklungen verfolge, die zu einem vorwiegend *funktionalen, intellektbetonten Berufsbild* des Heimleiters führen. Wenn sich unser Berufsbild nicht nur als schwach erkennbares Schemen vom Hintergrund abheben will, müssen seine Inhalte *konkret kontrollierbar, messbar und bewertbar* sein. Ich weiss, dass es müssig ist, von den Trägerschaften zu fordern, für die Anstellung von Heimleitern Anforderungsprofile zu erstellen, wenn wir selbst nicht in der Lage sind, uns ein Profil zu geben.

Deshalb soll in einem zweiten Versuch der *Annäherung der Rollenansatz* gewählt werden. Die Rolle, die ich mir als Heimleiter ausgesucht habe, ist die des *Spielleiters oder Regisseurs*. Ich möchte in den Ablauf des Spiels eingreifen, ich habe einen klaren *Führungsanspruch*. Wir haben den Beruf des Heimleiters nicht gewählt, weil wir liebe und gute Menschen sind, sondern weil wir erkannt haben, dass wir lieber führen als geführt werden. In uns steckt die Neigung, Macht zu besitzen und auszuüben. Womit kann ich diese Ansprüche rechtfertigen? Heute reicht es nicht, Persönlichkeit, Charakterstärke oder Charisma zu besitzen. Auch für Pioniere und Vordenker bleibt in unserer Gesellschaft wenig Platz. Als Führer werden wir immer stärker mit der Tatsache konfrontiert, dass die übrigen Akteure auf unserer Bühne nicht ungebildete Laien sind. Vielmehr haben wir es mit qualifizierten Fachleuten zu tun. Damit wird unsere Führungsrolle in Frage gestellt.

Wenn ich meine Legitimation als Heimleiter nicht primär von erlerntem Fachwissen oder dem Beherrschen von Fachkompetenzen ableiten will, brauche ich offenbar andere Eigenschaften, die mich befähigen, meine Führungsrolle auszufüllen. Wenn Heimleiter scheitern,

scheitern sie kaum an mangelnder Fachkompetenz, sondern meist *aus Mangel an persönlicher, sozialer und konzeptioneller Kompetenz*. Deshalb möchte ich diese Eigenschaften ins Zentrum meines Heimleiterbildes setzen.

Oft wird versucht, den Heimen die Normen und Maßstäbe marktwirtschaftlich orientierter Organisationen überzustülpen. Begriffe wie Effizienz, Rationalität, Qualitätskontrolle und Kosten-Nutzen-Verhältnis haben in den Heimen Eingang gefunden. Trotzdem möchte ich meinen Überlegungen zum Berufsbild des Heimleiters ein Heimbild zugrunde legen, *in dessen Zentrum nicht die Wirtschaftlichkeit und die Funktionalität stehen*. Ich sehe das Heim als grosses, komplexes und vielschichtiges Netzwerk von interaktiv kommunizierenden Menschen. Diese haben ihre Rolle zum grossen Teil nicht selber wählen können. Das Heim ist eine willkürlich zusammengewürfelte Schicksalsgemeinschaft, kein harmonisch gewachsener Organismus, schon gar nicht ein Ort idyllischen Zusammenlebens. Anstatt als ein harmonisches Ganzes erleben wir die Heimrealität häufig als Nebeneinander sich konkurrierender, widersprechender und bekämpfender Interessen. Trotz sorgfältig erarbeiteter Konzepte und Leitbilder stellen wir fest, dass die inhaltlichen Vorstellungen über das zu spielende Stück auseinanderklaffen. Solchen Konstellationen wohnt ein Störungspotential inne, das sich zu einem Konfliktpotential entwickeln und zum offenen Konflikt führen muss. Um dies zu verhindern, muss eine Betriebskultur geschaffen werden, die einen konstruktiven Umgang mit Störungspotentialen erlaubt, und eine Betriebsstruktur, die den Mitar-

beitern ein Berufsumfeld bietet, welches eine Entfaltung kreativer Kräfte zulässt.

### Zentrale Aufgaben der Heimleitung

Daraus leite ich folgende zentrale Aufgabe einer Heimleitung ab: *Ein Heim leiten heisst für mich, die Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer sich das Handeln und Kommunizieren der Menschen im und ums Heim in einer optimalen Weise abspielen kann*. Diese Berufsauffassung führt dazu, dass sich der Einsatz von Wissen immer mehr in Richtung eines Umsetzens von Wahrnehmung verschiebt. Mein Handeln als Heimleiter geschieht aus einer möglichst präzisen Wahrnehmung meines Umfelds heraus. Ein solches Wahrnehmungskonzept umfasst drei Stufen: *Wahrnehmen, Verarbeiten und Umsetzen*.

1. *Wahrnehmung* setzt ein feines Sensorium voraus, nicht nur für das vordergründig Sichtbare, sondern auch für Realitäten unter der Oberfläche. Es geht darum, mit wachem Geist auf das zu achten, was sich um uns herum an verbaler und nonverbaler Kommunikation und Interaktion ereignet, um das Erkennen von verdeckten Macht- und Einflussstrukturen, um die informellen Kommunikationskanäle, um die grauen Eminenzen.

2. Unter *Verarbeiten* verstehen wir dechiffrieren, einordnen, gewichten. Informationen müssen zusammengehängt, Botschaften verknüpft und mit dem Absender in Verbindung gebracht werden. Vernetzt denken bedeutet, einzelne Äusserungen und Mitteilungen nicht isoliert stehenzulassen, sondern sie in ein Netz einzubinden.



... stösst mit seinem eindrücklichen Referat auf äusserst aufmerksame Zuhörerinnen und Zuhörer.

Fotos Johannes Gerber



3. Wenn meine Führungsarbeit nicht wirkungslos sein soll, muss dem Wahrnehmen und Verarbeiten zwingend die Stufe des *Umsetzens* folgen. Mein Handeln muss eine direkte Konsequenz meiner Wahrnehmung sein und mit dieser übereinstimmen. Sie ist als Antwort auf die von mir erkannten Bedürfnisse zu verstehen. Das ist Verantwortung. Dabei darf ich nicht an den realen Bedürfnissen vorbeigehen, Antworten auf ungestellte Fragen geben. Sonst mache ich meine Mitspieler zu willenlosen Marionetten.

Worin besteht dann die Attraktivität des Heimleiterbildes, wenn es offenbar nur darum geht, situativ reagierend zu handeln? Wir sind doch nicht Heimleiter,

**“ Ich sehe das Heim als grosses, komplexes und vielschichtiges Netzwerk von interaktiv kommunizierenden Menschen. ”**

um als Beobachter zuzugucken und bestenfalls noch korrigierend einzugreifen. Wenn wir unseren Bewohnern ein anregendes Lebensumfeld und den Mitarbeitern ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen wollen, benötigen wir selber ein *reiches Mass an Kreativität, Intuition und Visionen*. Das sind für mich die *zentralen Führungsqualitäten*, die meinem Berufsbild zusätzlich zu den schwarz-weißen Konturen Farbe verleihen.

*Kreativität* schlummert als schöpferische Kraft in jedem Menschen. An uns liegt es, sie zu wecken, sie in unserem Heimalltag wirksam, spürbar und sichtbar werden zu lassen. Sie findet Ausdruck in hundert kleinen, alltäglichen Handlungen und Gesten, ist der beseelte Teil unseres Tuns, der göttliche Funke, der den Künstler vom Handwerker unterscheidet.

*Intuition* ist die Gabe, etwas ohne Verstandestätigkeit zu erfassen oder zu wissen. Bei uns gilt Intuition als unseriös, vage und subjektiv, wir vertrauen dem Verstand mehr als dem Gefühl. Wir sollten wieder lernen, uns mehr auf unseren inneren Kompass zu verlassen, ohne aber den Verstand gleich auf die Müllhalde des Bewusstseins zu kippen.

*Visionen* gehören zur aktiven Auseinandersetzung mit der Zukunft. Wir müssen lernen, nicht nur zu sehen, was im Alltag ist, sondern die Phantasie besitzen, uns vorzustellen, was sein könnte. Visionen möchte ich nicht im Alleingang entwickeln, sondern gemeinsam mit

meinen Mitarbeitern. Wir können in einem solchen Prozess eine Katalysatorfunktion ausüben. Antoine de St.-Exupéry schrieb: «Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht die Leute zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen; lehre die Leute stattdessen die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.»

### Durch das weitere Programm

Den Rest des Morgens liessen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Tagung durch das nahegelegene Paraplegikerzentrum führen. Die Tätigkeit dieser Stiftung wurde in mehrfacher Hinsicht beeindruckend dargestellt. Gleichzeitig wurde an die Heimleiter die Frage herangetragen, ob sie sich vorstellen könnten, einen schwerstbehinderten Tetraplegiker in ihr Heim aufzunehmen, weil das die kostengünstigste Lösung in der Langzeitbetreuung sei, aber auch neue Fragen stelle, zum Beispiel, wie man einen dreissigjährigen Patienten in einem Pflegeheim für Betagte integrieren könnte.

Am Nachmittag referierte Prof. Dr. Reinhard Schmitz-Scherzer, Kassel, zum Thema «Menschenwürde als Ausgangspunkt allen Denkens und Handelns» (das Referat ist in seinen Grundzügen in der Fachzeitschrift 2/94 abgedruckt).

Nach der Gruppenarbeit zur Thesenbildung erwartete die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Galadinner im Alters- und Pflegeheim Hertschwand in Emmenbrücke. Vier Küchenbrigaden aus Altersheimen um Emmenbrücke hatten ein reichhaltiges Buffet vorbereitet, und Hans Rudolf Salzmann freute sich besonders, so viele internationale Gäste in «seinem» Heim empfangen zu dürfen.

Am Sonntag stellte Paul Gmünder, Bildungsbeauftragter des Heimverbandes Schweiz, das Berufsbild des Heimleiters und das darauf aufbauende Konzept der Heimleiter-Ausbildung aus der Sicht des Heimverbands vor (siehe Beilage zur Fachzeitschrift Heim 7/94).

### Thesen zu drei Bereichen

In einer Abschluss-Sequenz präsentierten die drei Arbeitsgruppen schliesslich ihre Thesen zum Berufsbild des Heimleiters, aufgeteilt in die Bereiche «Zukünftige Aufgaben und Problemfelder», «Kompetenzen» sowie «Grundhaltung, Menschenbild und Ethik». Auch wenn diese nachfolgend in knapper, zum Teil erst ansatzweise ausformulierter Form präsentiert werden, darf herausgestrichen werden, dass sie das Resultat langer, engagierter geführter Diskussion und Auseinandersetzung sind. Auf ihrer Basis will der Arbeitsausschuss des Europäischen Heimleiterverbands weiterfahren.

Thesen aus dem Bereich «Zukünftige Aufgaben und Problemfelder»:

- Der Heimleiter als Strukturverwalter ist out.
- Veränderte Aufgabenstellung der Heime ergibt automatisch eine veränderte Aufgabenstellung des Heimleiters (veränderte Demographie, Wertwandel, veränderte Bildungs-, Sozial- und Finanzpolitik).
- Professioneller Lobbyismus auf nationaler und internationaler Ebene ist dringend notwendig. Er muss auf die Zukunft aufgebaut werden.
- Der zukünftige Heimleiter als freier Unternehmer ist in.

Thesen aus dem Bereich «Kompetenzen»:

- Das Heim im Jahre 2010 ist ein Profit-Center (einer Non-profit-Organisation). Es konkurriert am freien Markt mit gleichen Voraussetzungen. Oberste Instanz ist ein (über-)regionaler Verwaltungsrat. Es gibt drei Formen von Heimen: Pflegeheim, betreutes Wohnen und Sozial-Wohncenter.
- Ziel der Ausbildung: «Sozialmanager».
- Eingangsberufe nach dem Modulsystem möglich, oberste Stufe der Ausbildung ist eine Fachhochschule.
- Der Heimleiter braucht soziales Denken, psychologisches, gerontologisches, pflegerisches und politisches Grundwissen sowie systematisches Denken, zusätzlich zu dem, was ein Wirtschaftsmanager wissen muss.

Thesen aus dem Bereich «Grundhaltung, Menschenbild und Ethik»:

- Der Mensch und seine Würde, Würde des Lebens, Würde der Geburt und Würde des Sterbens und darüber hinaus.
- Jeder Mensch hat seine eigene Persönlichkeit, eigene Anforderungen an sein Leben, seine individuelle Zielsetzung.
- Der Heimleiter soll nicht leiten, sondern begleiten.
- Wir sollen uns ständig darum bemühen, die Menschenwürde zu schützen, im Bewusstsein unserer eigenen Grenzen.
- Das Begleiten verlangt Respekt, Achtung und Freiheit sowie Flexibilität. Es gilt zu unterscheiden, was machbar und wünschbar ist.
- Es braucht Reflexion zur Umwelt, zu uns selbst; wir dürfen auch zweifeln und hilflos sein. Wir brauchen nicht immer perfekt zu sein. Wir sollten mehr koordinieren.
- Wir sollten uns ständig bemühen, um die Achtung der Menschenwürde als Lebensinhalt zu betrachten. ■