

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

**Artikel:** Präsentation der Projektarbeiten der Stufe 2 des Kaderkurses 5 in Luzern : Heimeintritt, schwierige Kinder und Mitarbeitergewinnung  
**Autor:** Gerber, Johannes  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812258>

#### **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:** 25.01.2026

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

Präsentation der Projektarbeiten der Stufe 2 des Kaderkurses 5 in Luzern

# HEIMEINTRITT, SCHWIERIGE KINDER UND MITARBEITERGEWINNUNG

Von Johannes Gerber

**Mit einer Abschlußsequenz ging am 26. September die Ausbildung der Stufe 2 des Kaderkurses 5 des Heimverbandes Schweiz zu Ende. Bevor die fünf Absolventinnen und zweiundzwanzig Absolventen ihr Kursattest aus den Händen des Kursleiters Paul Gmünder erhielten, präsentierten sie im Hotel Hermitage in Luzern ihre anspruchsvollen Projektarbeiten, das Resultat einer sechs Monate dauernden Gruppenarbeit. Heimeintritt, Mitarbeitergewinnung und schwierige Kinder waren die selbstgewählten Themen dieser Arbeiten.**

Eigentlich war es zu bedauern, dass ein trüber Frühherbsttag über dem Vierwaldstättersee lag, als sich die Absolventinnen und Absolventen des Kaderkurses 5 im Hotel Hermitage in Luzern zu ihrem letzten Kurstag einfanden. Das prächtig gelegene Hotel hätte die Möglichkeit zu besserer Aussicht in die Berge verdient. Stattdessen tropfte Nieselregen auf die Ankommenden, welche von Kursleiter Paul Gmünder herzlich willkommen geheissen wurden. Unter ihnen befanden sich auch zwei Mitglieder der Kurskommission, Walter Hablutzel, Langnau am Albis, und Alois Stäheli, Einsiedeln, als Gäste, ferner die Projektbegleiter André Angstmann und René Bartl. Trotz der wenig einladenden atmosphärischen Bedingungen herrschte – nicht zuletzt dank des Umsorgens durch das Hotelteam und die minutiöse Vorbereitung durch den Kursleiter – eine aufgeräumte Stimmung unter den Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern, denn mit diesem Tag ging ihre 13monatige Ausbildung der Stufen 1 und 2 zu Ende.

Jede der drei neunköpfigen Gruppen (Altersheime, Behinderten-/diverse Heime sowie Kinder-/Jugendheime) hatte den Auftrag, während einer Stunde ihre Projektarbeit vorzustellen und sich nachher einer halbstündigen Diskussion zu stellen. Gegen Abend erfolgte eine Schlussbesprechung mit dem Projektbegleiter, und danach kam der ersehnte Augenblick, wo die jungen Männer und Frauen ihr Kursattest empfangen durften, bevor sie zu einem feinen gemeinsamen Nachessen schritten.

Die Projektarbeit hatte sich über sechs Monate erstreckt. Die Gruppen mussten sich ihre Themen selber suchen, sich selber organisieren und die Arbeit selbst einteilen. Dabei ging es auch darum, das Gelernte aus der Stufe 1 in der Praxis umzusetzen und sich in der Gruppenfüh-

rung zu üben. Das Leiten von Gesprächen und das eigene Einbringen in die Gruppe gehörten mit zu den Prozessen. Alle Gruppen mussten sechs bis zehn gemeinsame Tage opfern, dies nebst weiteren ungezählten Stunden Einzelarbeit mit Fragebögen, Büchern, der Videokamera, am Computer usw. In äußerst gelungenen Präsentationen, welche teilweise in eindrückliche, multimediale Shows mit Film, Dia, Musik, Hellraumprojektor, Rollenspiel (und nicht zu vergessen der Trockeneis-Nebel) mündeten, stellten die Gruppen die Resultate ihrer Arbeit vor, welche nachfolgend in Auszügen wiedergegeben werden sollen.

## Projektarbeit Heimeintritt

Gruppe Altersheim; Teilnehmer: Andreas Burkhalter, Ueli Fehlmann, Anita Inder-

wildi, Marco Saredi, Brigitte Scheidegger, Markus Schwehr, Andreas Spitz, Urs Steiner und Hermann-Josef Suren.

Die Gruppe begründete ihre Themenwahl damit, dass Erfahrungen mit neu eintretenden Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Umfragen und Gespräche mit Menschen, die ins Heim eintreten möchten, gezeigt haben, dass sie von der Situation eines Heimeintritts überfordert sind. Betagte Menschen werden oft durch unvorhergesehene Ereignisse gezwungen, die bisherige Wohnsituation zu überdenken und abzuwagen, wie weit sich eine Veränderung der Wohnsituation, zum Beispiel der Eintritt in ein Altersheim, aufdrängt. Ein solcher Wechsel geschieht in aller Regel doch unfreiwillig. Diese Überlegungen, das Abwagen bis zur Entscheidung, sind für alle Beteiligten ein schwieriger Prozess, eine Auseinandersetzung mit sich und dem bisher gewohnten, eingespielten Leben, den Angehörigen, Freunden und Nachbarn. Das Heim bringt Einschränkungen und Veränderungen gegenüber dem bisherigen individuellen Alltag mit sich. Dazu kommt noch die Entwurzelung, die mehr oder weniger Probleme mit sich bringen kann. Beim Heimeintritt wird jedermann mit den Fragen um das Lebensende konfrontiert. Aufgrund von Befragungen zeigte sich, dass nicht die

Gruppe 1  
(Altersheime)  
befasst sich  
mit dem Thema  
Heimeintritt.





**Gruppe 2**  
(Behinderten-/diverse Heime)  
setzte sich  
mit der  
Mitarbeiter-  
gewinnung  
auseinander.

Fotos Johannes Gerber

Angst vor dem Tod an erster Stelle steht, sondern die Angst über die Art des Todes. Gewünscht wird ein Sterben in familiärer Atmosphäre ohne aufwendige, teure Spitzenmedizin.

Als Resultat der Projektarbeit sind eine Broschüre und ein Handbuch entstanden. Mit der Broschüre, die an Betagte abgegeben werden kann, sollen Grundfragen rund um Alters- und Pflegeheime beantwortet werden. Beispiele sind die Heimphilosophie, die Leitung und Führung, die Frage, ob man in ein Altersheim eintreten soll oder nicht, die Wahl des Heimes, ob es sinnvoll sei, eine Schnupperwoche zu machen, wie man sich beraten kann, wie die Anmeldung und die Aufnahme erfolgt, Informationen über den Pensionsvertrag, Bezugspersonen, die Umzugsvorbereitung, der Umzug, die Einführung im Heim, die Hausführung, das Abschlussgespräch über den

ablegen, welche für dieses Heim massgebend sind. Das können Auszüge aus dem Leitbild sein, die Heimbroschüre, die Hausordnung, ein Eintrittsfragebogen, der Pensionsvertrag, Checklisten und Merkblätter für den Heimeintritt, Zimmerpläne, Fragebögen über die Zufriedenheit über den Heimeintritt. Daneben bietet das Handbuch eine Reihe Fragebögen an, welche es dem eintrittswilligen Betagten erlauben, Dinge zu bedenken, auf welche er oder sie vielleicht von selbst nicht käme. (Broschüre und Handbuch können bei Hermann Suren, Altersheim Rebwies, Schützenstrasse 31, 8702 Zollikon, 01/392 04 44, bezogen werden.)

#### Projektarbeit Mitarbeitergewinnung

Gruppe Behinderten-/diverse Heime (Asyl-, Flüchtlings-, Schul- und Obdachlosenheim); Teilnehmer: Ulrike Roes, Peter Geissbühler, Marcel Hiltbrand, Jürgen Hinderer, Heinrich Knöpfel, René Landolt, Clemens Moser, Johannes Rensing und Felix Schenkel.

Die Gruppe hat sich mit dem ganzen Bereich Mitarbeitergewinnung auseinandergesetzt und zuerst die eigenen Erfahrungen aus diesem Bereich reflektiert. Dabei stellten die Gruppenmitglieder fest, wie oft Anstellungen nach unsystematischen oder gar keinen Kriterien erfolgen. Auf Stelleninserate melden sich wenige Fachkräfte, jedoch viele Bewerber ohne Ausbildung im sozialen Bereich. Personalwechsel ist immer mit grossen Kosten verbunden, und oft ist man durch Spardruck gezwungen, im Heim weniger qualifiziertes Personal anzustellen. Die Zielsetzung der Gruppe war es, ein grösseres Bewusstsein über die Tragweite der Personalgewinnung zu

schaffen und Anregungen zu einer professionelleren Gewinnung und Einarbeitung der Mitarbeiter zu geben. Auch wenn es zu diesem Bereich eine Menge Fachliteratur gibt, bietet diese Projektarbeit doch einen kurzen, überblickbaren Abriss über das Wesentliche.

Den Gruppenmitgliedern wurde im Laufe der Arbeit bewusst, wie wichtig die Personalgewinnung im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur ist. Die Mitarbeitergewinnung soll ein Spiegel der Unternehmenskultur sein. Dabei sollen zuerst die internen Ressourcen geweckt und gefördert werden, um einen Arbeitsplatz im Heim attraktiv zu machen. Die internen und externen Probleme und Rahmenbedingungen sind zu analysieren, und danach soll mit dem Team eine gemeinsame Vision entwickelt werden. Damit werden als Rahmenbedingungen drei Dinge erreicht: Das Heim ist innovativ und damit attraktiv für gute Mitarbeiter, die sich den Arbeitsplatz schon heute aussuchen können. Auch für die Bewohner ist das Heim attraktiver geworden; man kann Leistungen bieten, welche die Bewohner for-

**“ Auf Stelleninserate  
melden sich  
wenige Fachkräfte,  
jedoch viele  
Bewerber ohne  
Ausbildung  
im sozialen  
Bereich. ”**

dern. Knappe Finanzmittel können sinnvoller eingesetzt werden.

In einem nachfolgenden Modellvorschlag wird einfach und verständlich das Prozedere um die Mitarbeitersuche, -auswahl, -einstellung und -einführung beschrieben. Erwähnt sind die Bereiche Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Personalsuche, Analyse der Bewerbungsunterlagen und Vorselektion derselben, Vorstellungsgespräche, Auswertung der Vorstellungsgespräche, Schnuppergäste, Auswertung der Schnuppergäste, Entscheidungsfindungskriterien, Einführung ins Heim, Auswertung der Probezeit sowie Standortbestimmung und Laufbahnberatung. Es folgen Formulare für eine Stellenbeschreibung, ein Anforderungsprofil, die Analyse der Bewerbungsunterlagen, die Auswertung der Vorstellungsgespräche, die Einführung, die Auswertung der Probezeit und die Standortbestimmung aus dem Blickwinkel des Vorgesetzten und des Mitarbeiters.

**“ Das Heim bringt  
Einschränkungen  
und Veränderungen  
gegenüber  
dem bisherigen  
individuellen  
Alltag mit sich. ”**

Einzug, die Pflegeplanung, die Sprechstunden und die Pensionärszusammenkünfte. Diese Broschüre ist allgemein gehalten und damit für alle Alters- und Pflegeheime gleich.

Das Handbuch hingegen ist individuell gestaltet, das heisst, jedes Heim kann darin jene Informationen bei- und

### Projektgruppe «Schwierige Kinder»

Gruppe Kinder- und Jugendheime; Teilnehmer: Josée Kunz, Peter Baumann, Bruno Göhner, Urs Kingeldörfer, Ruth Mooser, Evelyn Mühlfriedel, Gerd Noll, Georg Podolak und Andreas Sieber.

Das Ziel der 3. Projektgruppe war es, eine Analyse des Ist-Zustands bezüglich schwieriger Kinder zu machen in den

**“ Mitarbeiter-  
gewinnung soll  
ein Spiegel  
der Unternehmens-  
kultur sein. ”**

Bereichen Kind, Umwelt und Heimsituation. Danach sollten Lösungsansätze und Visionen aus der Sicht der Heime zusammengetragen werden.

Die Heimerziehung ist sowohl im ambulanten als auch im stationären Bereich mit einer Flut von Problemen konfrontiert, die aus der geänderten wirtschaftlichen Situation, dem gesellschaftlichen Wandel und der Diskrepanz zwischen pädagogischem Anspruch und vorgefundene Bedingungen entstehen. In den Heimen entsteht der Eindruck, dass die anvertrauten Kinder und Jugendlichen in den letzten Jahren zunehmend schwieriger geworden seien. Die therapeutische Betreuung von schon verhältnismässig kleinen Kindern stieg in den letzten Jahren sprunghaft an. Erzieher fühlen sich immer mehr überlastet durch die gestie-

genen Anforderungen. Die Fluktuation steigt sowohl bei den Erziehern als auch bei den Kindern.

Der Ist-Zustand wird in dieser Projektarbeit durch 18 teilweise recht plakative Fragen beschrieben:

- Die Gesellschaft lässt junge Familien im Stich;
- Sparen in der Prophylaxe;
- Kinderbedürfnisse contra Gesellschaftsnormen;
- Schwierigere Kinder aufgrund des Zusammentreffens erschwerender Faktoren;
- am Ende der ambulanten Hilfskette steht das Heim;
- Umweltzerstörung und Bedrohung von aussen wirken vermehrt auf unsere Kinder ein;
- die Wirklichkeit wird durch die Medien beeinflusst, und es entsteht eine neue Wirklichkeit;
- Reality-TV statt Realität;
- Angst und keine Geheimnisse mehr;
- allgemeine Verunsicherung in der Erwachsenenwelt führt zu Orientierungslosigkeit der Kinder;
- Kinder werden von erziehungsunfähigen Eltern aufgezogen;
- Identifikationsfiguren im direkten Bezugsfeld sind in der geeigneten Form nicht vorhanden;
- was mir Schwierigkeiten bereitet, ist beim Kind schwierig;
- was der Erziehung an Kalkulierbarkeit fehlt, wird ihr an Humanität zugesetzt;
- auffällige bzw. schwierige Kinder sind das Ergebnis von passiver oder aktiver Überforderung;
- Kinder werden wieder zu kleinen Erwachsenen gemacht;

- Gewalt von Erwachsenen gegenüber Kindern und Jugendlichen;
- schwierig sind nur noch die ganz Schwierigen.

Mit der Bearbeitung dieser Thesen und ihrer Überprüfung stellten die Gruppenmitglieder fest, wie kontrovers manchmal die Meinungen sind und wie wenig sie an den Heimen vorbeigehen. Manche Vorwürfe, die man an die Gesellschaft macht, gelten auch für Heime.

Steigende Probleme in der Welt, Egoismus, zerstörte Familien, Sparen auf dem Buckel der Kinder, Leugnen der Existenz einer Kindheit: all diese Faktoren führen dazu, dass sie – vor allem in der Summe vorkommend – Kinder «produzieren», die in der Gesellschaft als schwierig angesehen werden. Man kommt mit ihnen nicht mehr zurecht, und am Ende der Handlungskette landen sie im Heim.

Heime unterliegen einer Paradoxie: Sie sollen schwierige, von der Gesellschaft ausgegliederte Kinder resozialisieren. Die Gesellschaft delegiert die Kompetenzen und die Verantwortung an die Heime, die

**“ Heime unterliegen  
einer Paradoxie:  
Sie sollen  
schwierige, von  
der Gesellschaft  
ausgegliederte  
Kinder  
resozialisieren. ”**



Gruppe 3 (Kinderheime) präsentierte auf eindrückliche Art Gedanken zum Thema «Schwierige Kinder».

wiederum an Fachspezialisten, Kinder werden pathologisiert. Kann man sie unter diesen Bedingungen resozialisieren? Trotzdem stellen Heime eine Chance dar, wenn sie sich den Fragen unserer Zeit stellen. Gernade weil Integration längst nicht in jedem Fall möglich ist, bieten Heime eine klare Antwort, indem sie eben Heim sind. Damit sind Schonraum, Geborgenheit, Zurückgezogenheit und ein Minimum an Transparenz gemeint. Heime bieten geschützte Übungsfelder an. Hier gibt es Beziehungsfelder und Identifikationsfiguren. Strukturierte Formen geben Orientierung in Schule und Freizeit. Kinderfreundliche, familiäre Wohnformen gehören ebenso dazu. Daneben hat das Heim auch den Auftrag, nach aussen zu wirken: in der Familie, in der Gesellschaft. Nicht das Heim muss Visionen haben; Heime haben Aufträge. Aber die Personen, die im Heim leben und arbeiten, können träumen, wünschen, anstreben, in die Tat umsetzen. Heime haben Infrastrukturen und Instrumente, um Wege zu finden, wie man schwierigen Kindern begegnen kann. ■