

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 66 (1995)  
**Heft:** 3

**Artikel:** 20 Jahre Heimleiterkonferenz des Kantons Luzern : das Heim - ein Unternehmen für Lebensgestaltung. 2. Teil  
**Autor:** Hagmann, Thomas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812548>

#### 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:** 12.01.2026

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

20 Jahre Heimleiterkonferenz des Kantons Luzern (2. Teil)

# DAS HEIM – EIN UNTERNEHMEN FÜR LEBENSGESTALTUNG

Von Thomas Hagmann

Als ich 1978 die Leitung der Stiftung Wagenhof in Uster übernahm, zeigte mir der in Pension gehende Heimleiter, Hausvater und Agronom Jakob Elmer, voller Stolz den landwirtschaftlichen Betrieb und die Gärtnerei, seine Frau als Hausmutter die Küche und die Haushaltsdienste. Die 1904 von der Gemeinnützigen Gesellschaft des Kantons Zürich für die «Ärmsten der Armen» gegründete «Pflegeanstalt für Bildungsfähige» war inzwischen zu einem Grossheim mit 250 schwerstbehinderten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen geworden. Die geistig und körperlich schwerstbehinderten Erwachsenen lebten im klassischen Anstaltsbau der Gründerzeit und die Kinder in neuerrichteten Pavillons. Einige Abteilungen waren ständig geschlossen. Das Mobiliar bestand im Altbau aus einer Ansammlung geschenkter Möbel, wie Sie es aus dem Brockenhaus kennen. Verschiedene Behinderte wurden nachts noch an ihre Bettstatt angebunden. Den Nachtdienst besorgten drei Frauen, die in mehreren Rundgängen bis zu 150 schwerstbehinderte Menschen frisch wickelten und versorgten. Während des Tages wurden die Kinder und Erwachsenen von damals

**“ Das Heim  
widerspiegelt  
unser  
gesellschaftliches  
Wertesystem. ”**

190 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 22 Gruppen gepflegt. Der Grossteil dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatte keine Berufsausbildung. Die jährliche personelle Fluktuation betrug zur Zeit der Hochkonjunktur gegen 50 Prozent.

Es gab ein Wohnheim, ein Erziehungsheim und ein Pflegeheim. Dazu kamen die Sonderschulen, die geschützten Werkstätten, die Therapien und der Arztdienst. Die Heimleiterwohnung befand sich innerhalb des Heimes. Am ersten Sonntag des Monats war jeweils von 13 bis 16 Uhr Besuchszeit für die Angehörigen. Diese, bis dreihundert an der Zahl, wurden zuerst im Foyer des Heimes von den Hauseltern begrüßt, bevor sie

sich auf die 22 verschiedenen Gruppen begeben durften. Während der Woche kamen dann die Vereinsausflüge und der hoffnungsvolle pädagogische Studiennachwuchs zu Besuch. An manchen Abenden, nach Festen, Sportveranstaltungen oder erfolgreichem Geschäftsabschluss, wurden Almosen gebracht. Die Naturalien, wie zum Beispiel die Restsuppe in Kannen vom Pferderennen in Fehlertor oder abgelaufene Joghurts, wurden direkt vor die Küchentür gestellt. Kleinere Geldbeträge, wie der Gewinn aus Seifenkistenrennen, wurden mit Händeschütteln und Photoapparaten medienwirksam festgehalten. Grössere Summen, gelegentlich Schwarzbargeld, wurden der Heimleitung von diskreten Damen und Herren der Zürcher Goldküste unter Wahrung der Anonymität direkt in die Hand gedrückt. Und da und dort ergänzte ein Millionenerbe die Invalidenversicherungs-, Kantons- und Gemeindebeiträge, sofern Doktor Zäch von der Paraplegikerstiftung nicht schneller war. Die Spenden im Umfang von jährlich ein bis drei Millionen ermöglichten Eigeninitiativen und decken übrigens auch heute noch das stolze Restdefizit.

PS: Die Kosten pro Pflegetag lagen zwischen 1910 und 1960 stets unter zehn Franken. 1978 betrugen sie 80 Franken bei einem Gesamtbudget von 6 Millionen. Mit der Reorganisation des Heimes beauftragt, baute ich ein Leitungsteam auf. Gemeinsam versuchten wir, die Lebenssituation der Heimbewohner zu verbessern und die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Das kostete viel Geld. Das Budget 1995 sieht für 230 behinderte Menschen und 230 Personalstellen ungefähr 23 Millionen Franken vor. Die Bewohnerinnen und Bewohner sind älter und pflegebedürftiger geworden, die Sonderschule wird mangels Nachwuchses aufgelöst und der landwirtschaftliche Betrieb in einen Kleintierpark umgewandelt. Gespart wird seither überall: Bei den pädagogischen Innovationen noch mehr als bei den materiellen.

Die beschriebene Situation wie auch die damals eingeleitete Reorganisation des Heimes erscheint mir in vielerlei Hinsicht exemplarisch für das, was die Entwicklung im Schweizerischen Heimwesen der letzten Jahrzehnte auszeichnet:

## Heim – Entwicklungen der letzten Jahrzehnte

- Aufbau neuer Leitungsstrukturen und Bezug von Spezialisten
- Entwicklung von neuen pädagogischen und therapeutischen Konzepten
- Sozialpädagogische Professionalisierungsversuche
- Qualitativer Umbau der Förderung, Schulung und Eingliederung
- Zunahme stationärer Angebote für Erwachsene und betagte Menschen
- Dezentralisierung von Dienstleistungen
- Ausbau der ambulanten und präventiven Massnahmen
- Einbezug der Eltern und Öffnung nach aussen
- Einführung von EDV und Kostenstellenrechnung
- Kostenexplosion und Sparmassnahmen
- Heimlicher Wettbewerb und Regulierung via Marktmechanismen
- Ab- bzw. Umbau des Sozialstaats und Rückkehr zu alten Idealen?

Worauf verweist die bisherige Beschreibung?

Sie macht uns darauf aufmerksam, dass das Heim als Organisation einige Wesensmerkmale aufweist, die von überdauernder Aktualität sind. Dazu gehören der Sinn, der Zweck und die Aufgabe, dazu gehören die zwischenmenschlichen Beziehungen, die Strukturen und Organisationsformen, und dazu gehört die Sicherung der materiellen Grundlage. Das kulturelle, soziale und materielle Subsystem konstituiert in seiner Gesamtheit die Gestalt des Heimes. Die Nichtbeachtung der einen Dimension oder die Überbetonung der andern führt zu gesellschaftlichen Fehlentwicklungen, die der Korrektur bedürfen und Gegenbewegungen einleiten.

# Einführungskurs in das Gedächtnistraining im Alters- und Pflegeheim

**Leitung:** Doris Ermini-Fünfschilling, Gerontologin,  
Memory Clinic, Kantonsspital, Basel

**Mitwirkung:** Vreni Zwick, Gedächtnistrainerin, Memory  
Clinic, Kantonsspital, Basel

**Datum:** Montag, 8. Mai, 10.00 Uhr, bis Dienstag, 9. Mai  
1995, 16.30 Uhr, sowie Montag, 12. Juni, 09.30 Uhr,  
bis Dienstag, 13. Juni 1995, 16.30 Uhr

**Ort:** Antonius Mattli, 6443 Morschach

Vor der Planung eines Gedächtnistrainings müssen wichtige Punkte überlegt werden:

## Warum will ich was, mit wem, wo und wie trainieren?

Um diese Aufgabe überhaupt angehen zu können, braucht es fundierte Kenntnisse über das Altern des Menschen, über die normalen und pathologischen Alternsveränderungen, über die Bedürfnisse und Wünsche älterer Menschen – es braucht weitere Kenntnisse über die Lern- und Aufnahmefähigkeit älterer Menschen, über die zu erwartenden Schwierigkeiten u. a. m. Die Durchführung eines Gedächtnistrainings erfordert zudem Kenntnisse über Gruppenleitung und Gruppendynamik, über die Didaktik und Methodik in der Erwachsenenbildung, z.B.: wie Wissensstoff auf spannende Weise vermittelt werden kann.

## Programm

### 1. Tag

Gedächtnistrainings-Demonstration  
Analyse und Diskussion  
Informationsblock:  
Normale psychische Veränderungen. Persönlichkeit, Kognitive Leistungsfähigkeit (Gedächtnis, Intelligenz, Flexibilität usw.). Physiologische Veränderungen des Zentralnervensystems und der Sinnesorgane als mögliche Ursache der Verhaltensveränderungen, die im Alter beobachtet werden können.

### nachmittags

Das Gedächtnistraining: Planungsschritte WER?  
WIE? Gruppenarbeiten  
WO?  
Informationsblock:  
Die senile Demenz (Alzheimerkrankheit, Multiinfarktdemenz und andere Hirnleistungsstörungen). Abgrenzung zwischen normalen Altersveränderungen und pathologischen Störungen der Hirnleistungen im Alter (Wie werden diese erfasst, welche Gesichtspunkte gilt es im Hinblick auf ein Gedächtnistraining zu berücksichtigen).

### abends

Literaturstudium in Gruppen

### 2. Tag

Gedächtnistrainingsmethoden  
Informationsblock  
Sinn und Ziel eines Gedächtnistrainings, Diskussion  
Depression im Alter  
Informationsblock  
Präsentation der Gruppenarbeiten

**nachmittags**

Methodik und Didaktik

Informationsblock:

- Lernfähigkeit
- Lerntechnik
- Erste Schritte zur Durchführung und Gestaltung einer Trainingslektion: Die Präparation/Einstieg
- Der Umgang mit depressiven Heimbewohnern

**Hinweis:**

Die Teilnahme ist an allen vier Tagen erforderlich.

Erwünscht sind Vorkenntnisse in der

Gesprächsführung oder eine ähnliche Ausbildung.

**Teilnehmerzahl:**

ist auf 28 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

**3. Tag**

Gedächtnistrainings-Demonstrationen parallel mit V. Zwick und D. Ermini – Analyse, Präparation und Gestaltung einer Trainingsstunde

Diverse Übungen: Trainings- und Übungsformen, Struktur einer Lektion, Geeignete Hilfsmittel.

Lernziel: Gestalten, Halten und Auswerten einer Trainingsstunde in der Gruppe

**Kurskosten:**

Fr. 500.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes

Fr. 585.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen

Fr. 670.– für Nicht-Mitglieder

**abends**

Gruppenarbeiten: Erarbeiten diverser Gedächtnistrainings-Lektionen

Unterkunft und Verpflegung sind obligatorisch und direkt an Ort zu bezahlen; Vollpension pro Tag/Person zirka Fr. 95.– (EZ) beziehungsweise Fr. 80.– (DZ). Preisänderungen bleiben vorbehalten.

**4. Tag**

Gruppenleitung und Gruppendynamik

Informationsblock

Vorstellen und Analysen der Lektionen

Anwendungsmöglichkeiten

Zu erwartende Probleme

Diverses

Auswertung

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis

31. März 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8008 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

**Anmeldung**

Einführungskurs in das Gedächtnistraining im Alters- und Pflegeheim – Kurs Nr. 16

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Telefon G

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit / Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

- Mitgliedschaft des Heims  
 Persönliche Mitgliedschaft

- Einerzimmer  
 Zweierzimmer

Bei Rückzug der Anmeldung nach Ablauf der Anmeldefrist müssen wir eine Annulationsgebühr von Fr. 200.– berechnen.

Wer sich später als 5 Tage vor Kursbeginn abmeldet, hat keinen Anspruch auf Erlass oder Rückerstattung des Kursgeldes.

# Bauen und Wohnen für verwirzte alte Menschen

**Referenten:** Enzo Bernasconi, Architekt, Luzern;  
 Erich Chiavi, Farb- und Raumphysiologe, Davos;  
 Dr. Annemarie Erdmenger, Leiterin Bildungswesen  
 Heimverband Schweiz; Michael Schmieder, Heimleiter,  
 Wetzikon; Dr. med. Albert Wettstein, Stadtärztlicher  
 Dienst, Zürich.

**Datum/Ort:** Dienstag, 16. Mai 1995, 09.30 bis 16.30 Uhr,  
 Krankenheim Gehrenholz, Sieberstrasse 22,  
 8055 Zürich, sowie Dienstag, 23. Mai 1995, 09.30 bis  
 16.30 Uhr, Krankenheim Sonnweid, Bachtelstrasse 68,  
 8620 Wetzikon ZH

**Das Heim besteht nicht nur aus vier Wänden und einem Dach über dem Kopf. Auch und gerade für verwirzte alte Menschen nicht. Zum Wohlbefinden tragen Formen, Farben und Materialien bei. Verwirzte alte Menschen erfordern neue Betreuungskonzepte, und damit verbunden sind auch spezielle Wohnansprüche. Eine für verwirzte Menschen angepasste Wohnweise verlangt «sinnliche» Räume, um ihre Aktivität ansprechen zu können.**

**Zum Inhalt:** 1. Der demente Mensch im Heim  
 Die verschiedenen Modelle der Plazierung  
 Die Gestaltung des Milieus  
 Wie ist auf die zunehmende Problematik zu reagieren

2. Architektonische Anforderungen an einen gerontopsychiatrischen Wohnungsbau. Unterschiede zum normalen Altersheimbau
3. Leben in angepasster Architektur  
 Betreuungskonzepte, Modelle, Schwerpunkte in der Betreuung
4. Farben und Raumgestaltung  
 Bedeutung von Farben und Licht auf das Wohlbefinden der Bewohner

**Teilnehmerzahl:** ist auf 30 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

## Kurskosten:

- Fr. 270.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes
- Fr. 315.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen
- Fr. 360.– für Nicht-Mitglieder  
 Zusätzlich verrechnen wir Ihnen Fr. 32.– (inkl. MWST) pro Tag für die Verpflegung und Getränke

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis 21. April 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung

Bauen und Wohnen für verwirzte alte Menschen – Kurs Nr. 20

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Telefon G

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit / Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims

Persönliche Mitgliedschaft

# War das schon alles? – Berufliche Perspektiven im Sozialpädagogischen Arbeitsfeld

**Leitung:** Dr. Annemarie Erdmenger, Leiterin

Bildungswesen Heimverband Schweiz; Markus Eberhard, Heilpädagogischer Berater, Organisationsberater und Dozent am Heilpädagogischen Seminar HPS in Zürich

**Datum/Ort:** Donnerstag, 18. Mai, 10.00 Uhr, bis Freitag, 19. Mai 1995, 16.30 Uhr, Haus der Stille und Besinnung, 8926 Kappel am Albis

- Sozialpädagogik ist ein junges Kind der Humanwissenschaften.
- Sozialpädagogik hat sich erst in den letzten zwei Jahrzehnten professionalisiert.
- Zu jeder Professionalisierung gehört auch, dass der Beruf / die Profession Entwicklungsperspektiven ermöglicht.
- Die Ausbildung und die berufliche Tätigkeit/ Erfahrung soll Plattform und nicht Sackgasse sein.

**Das Seminar richtet sich an Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, die seit einigen Jahren ihren gelernten Beruf ausüben. Sie spüren, dass sie sich beruflich und privat weiterentwickeln möchten. Sie sind unsicher und wissen noch nicht so genau, wohin und auf welchem Weg. Ausgehend von einer Standortbestimmung bietet das Seminar die Möglichkeit, realistische**

**berufliche Entwicklungsziele zu definieren und Wege zu bestimmen/erarbeiten, die die Teilnehmer in die Lage versetzen, ihre Entwicklungsziele schrittweise zu verwirklichen.**

**Teilnehmerzahl:** ist auf 18 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

## Kurskosten:

Fr. 330.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes  
 Fr. 385.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen  
 Fr. 440.– für Nicht-Mitglieder  
 Da am ersten Kursabend ein inhaltlicher Teil stattfindet, ist die Übernachtung obligatorisch. Unterkunft und Verpflegung sind direkt an Ort zu bezahlen; Vollpension pro Tag/Person zirka Fr. 140.– (EZ) bzw. Fr. 125.– (DZ). Preisänderungen vorbehalten.

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis 13. April 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung

War das schon alles? – Kurs Nr. 22

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Telefon G

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit / Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims  
 Persönliche Mitgliedschaft

Einerzimmer  
 Zweierzimmer

Bei Rückzug der Anmeldung nach Ablauf der Anmeldefrist müssen wir eine Annullationsgebühr von Fr. 200.– berechnen.

Wer sich später als 5 Tage vor Kursbeginn abmeldet, hat keinen Anspruch auf Erlass oder Rückerstattung des Kursgeldes.

# Einführungskurs für neue Mitarbeiter im Alters- und Pflegeheim

**Referent/innen:** Dr. Annemarie Erdmenger, Leiterin

Bildungswesen Heimverband Schweiz; Annemarie Luder, dipl. Supervisorin IAP, Organisationsberaterin; Hilda Portmann, Heimleiterin; Michael Schmieder, Heimleiter

**Datum:** Donnerstag, 1. Juni 1995, 09.30 bis 16.30 Uhr

Mittwoch, 14. Juni 1995, 09.30 bis 16.30 Uhr

Mittwoch, 28. Juni 1995, 09.30 bis 16.30 Uhr

**Hinweis:** Die Teilnahme ist an allen drei Tagen erforderlich

**Ort:** Alterszentrum Brugg, Fröhlichstrasse 14, 5200 Brugg

**Nicht jeder neue Mitarbeiter im Alters- und Pflegeheim möchte eine länger dauernde Weiterbildung in Angriff nehmen. Und doch ist es wichtig, wenigstens mit einigen Grundlagen in der stationären Altersarbeit vertraut zu werden. Dieser Einführungskurs soll neuen Mitarbeitern den Einstieg in ihre neue Tätigkeit erleichtern.**

## Inhalt:

- Was bedeutet ein Heimeintritt für den alten Menschen?
- Veränderungen, die mit dem Älterwerden zusammenhängen
- psychische und psychoorganische Veränderungen im Alter (Depression / Aggression / Verfolgungs-ideen / senile Demenz)
- Arbeiten im Team / Gruppenprozesse

**Zielpublikum:** WiedereinsteigerInnen, Teilzeitangestellte

und andere, die erfahren möchten, was den Pensionär beschäftigt, wie man sich in einem Team verhält und warum das Altern Probleme bereiten kann.

**Teilnehmerzahl:** ist auf 22 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

## Kurskosten:

Fr. 330.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes  
 Fr. 385.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen  
 Fr. 440.– für Nicht-Mitglieder  
 Zusätzlich verrechnen wir Ihnen Fr. 30.–/Tag für die Verpflegung und Getränke (inkl. MWST)

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis 28. April 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung

Einführungskurs für neue Mitarbeiter im Alters- und Pflegeheim – Kurs Nr. 23

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Telefon G

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit / Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims

Persönliche Mitgliedschaft

**Heute MitarbeiterIn – morgen Führungskraft**

## Führen ist lernbar

**Ein Basis-Seminar für MitarbeiterInnen im Heim, die seit kurzem in einer Führungsposition stehen oder eine solche in Aussicht haben**

**Leitung:** Dr. Othmar Fries, Profile für Mensch und Organisation, Adligenswil

**Datum/Ort:** Mittwoch, 7. Juni 1995, 09.45 Uhr, bis Freitag, 9. Juni 1995, 16.30 Uhr,  
Romerohaus, Kreuzbuchstrasse 44, 6006 Luzern

**Wenn MitarbeiterInnen im Heim, in der Pflege- oder Wohngruppe eines Tages Führungs- aufgaben übernehmen, stehen sie vor grossen Herausforderungen. Erwartungen werden an sie herangetragen, die sie bisher nicht kannten. Die neuen Fähigkeiten müssen entwickelt und erprobt werden. Hinzu kommt, dass dieser markante Schritt einen bedeutsamen Rollenwechsel mit sich bringt. Bei den Betroffenen kommt auf jeden Fall – sowohl beruflich als auch persönlich – ein spannender Prozess in Gang.**

### Im Seminar lernen die TeilnehmerInnen

- was Führung im Heim, in der Wohngruppe oder ähnlichem bedeutet
- was es heisst, entsprechende Aufgaben wahrzunehmen und anzupacken
- Führungsaufgaben am eigenen Arbeitsplatz erfolgreich bewältigen

### Anmeldung

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit / Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims  
 Persönliche Mitgliedschaft

Bei Rückzug der Anmeldung nach Ablauf der Anmeldefrist müssen wir eine Annullationsgebühr von Fr. 250.– berechnen.

**Arbeitsweise:** Kurzreferate, angeleitete Übungen, Gruppenarbeit, Plenumsdiskussion

**Teilnehmerzahl:** ist auf 20 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

### Kurskosten:

Fr. 640.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes  
Fr. 740.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen  
Fr. 850.– für Nicht-Mitglieder  
Übernachtung möglich (ohne Abendessen!); Preis für Vollpension ohne Abendessen zirka Fr. 83.– (EZ) bzw. Fr. 75.– (DZ). Wer nicht übernachtet, bezahlt für das obligatorische Mittagessen zirka Fr. 20.–  
Preisänderungen bleiben vorbehalten; Bezahlung direkt an Ort.

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis

28. April 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

Führen ist lernbar – Kurs Nr. 24

Telefon G

Einerzimmer  
 Zweierzimmer  
 keine Unterkunft

Wer sich später als 5 Tage vor Kursbeginn abmeldet, hat keinen Anspruch auf Erlass oder Rückerstattung des Kursgeldes.

# Zusammenwirken zwischen Heimkommission und Heimleitung

Milizarbeit will gelernt sein

**Leitung:** PD Dr. rer. pol. Peter Schwarz, Privatdozent der Universität CH-Freiburg, Chefberater der B'VM, Berater- und Servicegruppe für Verbände und Nonprofit-Organisationen.

**Datum/Ort:** Dienstag, 13. Juni 1995, 09.30 bis 16.30 Uhr,  
Altersheim Sonnenhof, Haldenstrasse 18,  
9500 Wil SG

In die Führung eines Heims sind immer mehrere bis viele Personen involviert. Führung ist demnach ein arbeitsteiliger Prozess. Es gilt, die Aufgaben und Kompetenzen sinnvoll auf die beteiligten Organe und Stellen zu verteilen und ihre Zusammenarbeit effizient zu gestalten. Im Mittelpunkt dieser organisatorischen Frage stehen Heimkommission (Vorstand, Stiftungsrat) und Heimleitung (eine oder mehrere Personen). Das Verhältnis dieser beiden Gruppen ist naturgemäß und fast zwangsläufig durch Spannungen und Schwierigkeiten gekennzeichnet. Zwischen «Milizern/innen» und «Profis» besteht ein Gefälle an Sachverständnis sowie verfügbarer Information und Zeit. Es ergibt sich ein Netz gegenseitiger Abhängigkeit und Beeinflussbarkeit, eine oft unzweckmässige oder mangelhafte Kompetenzbegrenzung schafft Konflikte, die alle Beteiligten belasten.

Am Seminar wird dieses Spannungsverhältnis als Folge personeller, struktureller und methodischer

Ursachen interpretiert. Es werden Möglichkeiten/Massnahmen der Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie von kooperativen Willensbildungsprozessen aufgezeigt und an praktischen Beispielen illustriert. Die Teilnehmer/innen sollen das «Prinzip der Führung durch Zielsetzung» verstehen und in konkrete organisatorische Massnahmen in ihren Heimen umsetzen können.

**Teilnehmerzahl:** ist auf 24 beschränkt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

## Kurskosten:

Fr. 165.– für persönliche Mitglieder des Heimverbandes  
Fr. 190.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen  
Fr. 220.– für Nicht-Mitglieder  
zuzüglich Fr. 33.– (inkl. MWST) für Verpflegung und Getränke

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis 24. Mai 1995 an den Heimverband Schweiz, Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann, teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Zusammenwirken zwischen Heimkommission und Heimleitung – Kurs Nr. 25

Telefon G

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit / Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims

Persönliche Mitgliedschaft

Bei Rückzug der Anmeldung nach Ablauf der Anmeldefrist müssen wir eine Annulationsgebühr von Fr. 20.– berechnen.

Wer sich später als 5 Tage vor Kursbeginn abmeldet, hat keinen Anspruch auf Erlass oder Rückerstattung des Kursgeldes.

# Aktiv und gesund ins Alter

**Leitung:** Dr. med. Gabriela Kieser und Werner Kieser,  
Zürich; Prof. Dr. med. Meinrad Schär, Zürich

**Datum/Ort:** Mittwoch, 21. Juni 1995, 09.30 bis 16.30 Uhr,  
Alterswohnheim, Sieberstrasse 10, 8055 Zürich

**Mit zunehmendem Alter treten gehäuft  
chronisch-degenerative («Abnützungs-»)  
Krankheiten auf. Durch ärztliche Behandlung  
können sie zwar gebessert, aber nicht geheilt  
werden.**

**Viele dieser Krankheiten sind durch vernünftige  
Lebensweise verhütbar oder können ins höhere  
Lebensalter hinausgeschoben werden.**

**Je früher die Prophylaxe beginnt, um so besser  
sind die Aussichten. Als Mitarbeiter im Heim  
können Sie wesentlich dazu beitragen, dass es  
den alten Menschen besser geht. In diesem Kurs  
erfahren Sie mehr über folgende Grundpfeiler  
einer Gesundheitsvorsorge im Alter: 1. Gesunde  
und ausgewogene Ernährung, 2. Masshalten mit  
Genussmitteln und 3. dem Leistungsvermögen  
angepasste körperliche und geistige Betätigung.**

**Zielpublikum:** alle Mitarbeiter im Heim, die mit älteren  
Menschen zu tun haben.

**Teilnehmerzahl:** ist beschränkt. Die Anmeldungen  
werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens  
berücksichtigt.

## Kurskosten:

Fr. 165.– für persönliche Mitglieder des  
Heimverbandes  
Fr. 190.– für TeilnehmerInnen aus Mitglied-Heimen  
Fr. 220.– für Nicht-Mitglieder  
Zusätzlich verrechnen wir Ihnen Fr. 32.– (inkl. MWST)  
für die Verpflegung und Getränke.

**Anmeldung:** sobald wie möglich, spätestens bis  
26. Mai 1995 an den Heimverband Schweiz,  
Kurssekretariat, Postfach, 8034 Zürich. Sofern die  
Anmeldung nicht mehr berücksichtigt werden kann,  
teilen wir Ihnen dies sofort mit; ohne Gegenbericht  
konnten wir Ihre Anmeldung berücksichtigen, und  
Sie erhalten die Kurseinladung spätestens eine  
Woche vor Kursbeginn.

## Anmeldung

Name/Vorname

genaue Privatadresse

Telefon P

Name und vollständige Adresse des Heims

Tätigkeit / Funktion im Heim

Unterschrift und Datum

Mitgliedschaft des Heims

Bei Rückzug der Anmeldung nach Ablauf der Anmeldefrist müssen wir eine  
Annulationsgebühr von Fr. 20.– berechnen.

Aktiv und gesund ins Alter – Kurs Nr. 26

Telefon G

Persönliche Mitgliedschaft

Wer sich später als 5 Tage vor Kursbeginn abmeldet, hat keinen Anspruch  
auf Erlass oder Rückerstattung des Kursgeldes.

**Trends der letzten Jahrzehnte**

- Vom Religiösen zum Säkulären
- Vom Ideellen zum Materiellen
- Vom Zentralen zum Dezentralisierten
- Vom Öffentlichen zum Privaten
- Vom Stationären zum Mobilen
- Vom Standhaften zum Flüchtigen
- Vom Gemeinsamen zum Individuellen
- Vom Natürlichen zum Künstlichen
- Vom Verbindlichen zum Beliebigen
- Vom Humanismus zum Machbaren

**Gegenbewegungen?**

Das Heim widerspiegelt aber auch unser gesellschaftliches Wertesystem. In den nachfolgend aufgeführten Trends und Bildern werden Destinationen und Organisationen deutlicher.

**Das Heim und seine Identitäten**

Schon immer hat mich die Architektur öffentlicher und privater Bauten als Ausdruck von Ideen und Lebenshaltung interessiert. In der zu Stein gewordenen Ordnung von Bauten, ihren Formen und Gestalten drücken sich die unterschiedlichen Vorstellungen der Menschen aus über das Schöne und die Schönen, über Krankheit und Kranke, über Alter und Alte, über Behinderung und Behinderte, über Kriminalität und Kriminelle.

Als Führungskräfte im sozialen Feld haben wir eine Gestaltungsaufgabe. Diese Aufgabe hat sich am Überleben, an der Lebensfähigkeit und der Entwicklung des sozialen Systems zu orientieren.

**Der Begriff der Identität**

Ein typisches Merkmal der Heimleiteraufgabe ist der alltägliche Wechsel zwis-

**Das Heim****Versuch einer Standortbestimmung**

Form	Struktur	Aufgabe
1. Kloster	ge - ordnet, bete + arbeite	Gott dienen, Transz.
2. Hof	bio - logisch, natürlich	Ernährung, Existenz
3. Gefängnis	zell - ulär, iso - liert	Strafe, Sühne, Schutz
4. Kaserne	mili - tärisch, hier - archisch	Kriegstüchtigkeit
5. Anstalt	veran - staltet, organ - isiert	Versorgung, Pflege usw.
6. Schule	Lehrer, Schüler, Klassen	Bildung und Erziehung
7. Fabrik	zweck - rational, nützlich	Produkt, Arbeit, Gewinn
8. Magazin	regal - isiert, ge - lagert	Zwischenlagerung
9. Prof. Familie	profess. Zusammenleben	Ersatz - Da - heim
10. Deponie	Ab - gelagert, ab - gestellt	Ver - und Entsorgung
11. Kläranlage	mech. + biol. Klärung	Reinigung, Recycling
12. Ersatzteillager	reg - istriert, regal - isiert	Reparatur, Ersatz
13. Hotel	öffentl. und privat	Unterkunft + Verpflegung
14. Freizeitanlage	anreiz - orientiert	Geschützter Spielraum
15. Shoppingcenter	konsum - orientiert	Warenverkauf
16. Tankstelle	freier Zugang gegen Geld	Ressourcenverbrauch
17. Reiseunternehmen	Trans - port - mittel	Fortbewegung
18. Survivaltraining	künstliche Natürlichkeit	Ersatzwelt
19. Genbank	Diagnostik, Therapie, Ersatz	Eugenik?
20. ?		

schen dem materiellen und geistig-sinnhaften Organisieren.

Was an sozialen Strukturen wichtig ist, liegt nicht nur in einer «objektiven Welt», sondern in den Sinnzusammenhängen, Werten und Bedeutungen, die wir ihnen zuordnen. Je unsicherer und konfusier die «materielle Situation», um so notwendiger wird die Auseinandersetzung mit der Kultur, den Normen und Zielen unserer Arbeit. Erlauben Sie mir, im letzten Teil meiner Ausführungen Ihre Aufmerksamkeit auf die Frage der kulturellen, der sozialen und der materiellen Identität von Heimen zu lenken und an ausgewählten Beispielen zu beschreiben.

Der Begriff der Identität beinhaltet normalerweise die Definition einer Person als einmalig und unverwechselbar durch die soziale Umgebung wie durch das Individuum selbst. Es gibt immer das

«private Selbst» und das «soziale Selbst», eingebettet in eine zeitliche Dimension und Perspektive.

M. Mead hat aus anthropologischer Sicht den Begriff der Identität sehr schön unterschieden mit den beiden Wörtern ME and I. Das «ME» steht für eine bestimmte Organisation der Gemeinschaft, die in unserer Haltung präsent ist, und verlangt nach einer Reaktion. Die Reaktion des Subjekts auf gesellschaftliche Inhalte nennt MEAD das I.

Der Psychiater Helm Stierlin (1989) unterscheidet bei der Beschreibung der Identitätsentwicklung – er spricht von bezogener Individuation – zwischen den harten und weichen Realitäten des Lebens. Die harte Realität bezieht sich auf das, was wir gewöhnlich materielle Realität nennen. Die weiche Realität ist das, was wir als Beziehungsrealität bezeichnen. Diese Wirklichkeiten sind heute nicht einfach mehr vorgegeben. Über sie muss, soll menschliche Entwicklung stattfinden, verhandelt werden können im Dialog, das heißt im gegenseitigen Vertrauen und in der Wahrheit. Die Vermittlung von Vertrauen ist unmittelbar verbunden mit dem Erleben von Wahrheit. Viele seelische Krankheiten und Behinderungen sind Formen des «Gekränkt-Seins» des ursprünglichen Vertrauens, dass ich mich auf meine eigenen Wahrnehmungen verlassen kann und dass die wahrgebende Umwelt es wirklich wahrhaftig mit mir meint. Deshalb mangelt es heute nicht nur den verwahrlosten Menschen an Schutz und Fürsorge, sondern auch vielen Bürgern

**Organisations-Bilder**

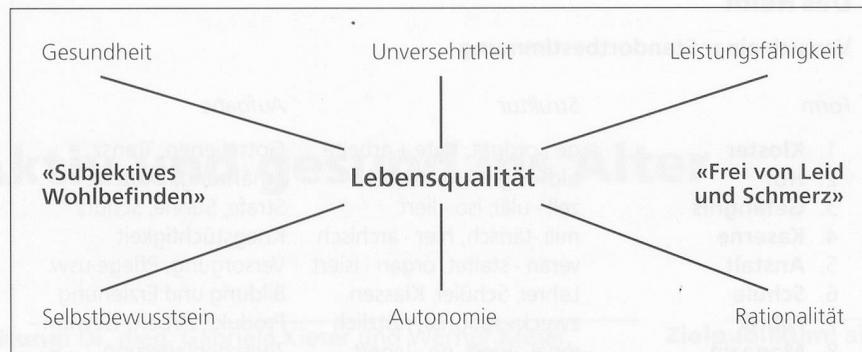
Geistige Landkarten der Organisation

Organisation als:

- **Organismen**
  - **Maschinen**
  - **Kulturen**
  - **Gehirne**
  - **Gefängnisse**
  - **Macht-Mittel**
  - **Politik**
  - **Transformationen**
- Biologie  
Mechanik  
Anthropologie  
Neurologie  
Psychologie  
Psychoanalyse  
Soziologie  
Systemtheorie

- zum Beispiel MATURANA  
zum Beispiel TAYLOR  
zum Beispiel MEAD  
zum Beispiel LURIA  
zum Beispiel GOFFMAN  
zum Beispiel FOUCAULT  
zum Beispiel LUHMANN  
zum Beispiel SELVINI

## Person – Kriterien nach P. Singer (1994):



am Glauben an die Politik. Denn der Staat selbst, das heisst also der Ort, in dem über menschliches Zusammenleben entschieden werden soll, steckt in einer Identitätskrise, die unsere kulturellen Normen, das Zusammenleben und die materiellen Möglichkeiten umfassen. Dies ist institutionell und personell für ihre Aufgabe bedeutsam.

### Kulturelle Identität: Ethik, Genetik und Behinderung

An dieser Stelle wollte ich zuerst über meine schrecklichen Erlebnisse berichten, die ich 1990 als Experte im Auftrag des Heks und des Schweizerischen Roten Kreuzes in Rumänien machte. Ich wollte Ihnen erzählen von den Heimen für schwerbehinderte Kinder, die ich gesehen habe, und in denen die jährliche Todesrate 30 bis 50 Prozent betrug. Sie wären mit mir bestürzt gewesen über die Zahl der aufgegebenen Kinder, die dort dahinvegetierten und starben. Und wir wären uns einig gewesen in der Verurteilung jener Verhältnisse, die nicht die unserten sind.

So leicht sollten wir es uns nicht machen. Seit einigen Jahren, und lauter hörbar seitdem dem Staat das Geld ausgeht, wird wieder öffentlich die Frage diskutiert, ob es zulässig sei, Menschen mit schwerer geistiger und körperlicher Behinderung als «lebensunwert» zu bezeichnen und zu töten?

Der Anstoß zu dieser Diskussion gab insbesondere der australische Philosoph P. Singer (1984). Singer wie auch Kuhse (1985) gelten als Vertreter des sogenannten Präferenz-Utilitarismus, einer Variante der utilitaristischen Philosophie. Letztere kann als «Nützlichkeitsdenken» bezeichnet werden. Was zählt, sind Momente wie Leistung, Erfolg, Karriere, Wettbewerb, Rationalität und Machtstreben. Diese Kultur ist eng verbunden mit der Marktwirtschaft und damit der Frage des Kosten-Nutzen-Denkens. Entscheidend ist der messbare Erfolg, weswegen das Handeln an rationalen Maßstäben zu orientieren ist. Dieser Ausrichtung des

Handelns begegnen wir auch im Umgang mit behinderten Menschen, die aus der Sicht des Utilitarismus insbesondere bei schweren Behinderungsformen als «Ballastexistenzen» oder «Nullitäten» definiert werden und ökonomisch nicht verwertbar sind trotz Fürsorgeleistungen (da fehlender Erfolg). Insofern macht die Begründung einer Euthanasie schwerbehinderter Menschen innerhalb dieses Denkansatzes Sinn.

Zum utilitaristischen Denken gehört auch das Streben nach Selbstverwirklichung, welches individualistisch-antiziale Züge enthält (Homo-Faber) und ethische Verantwortung weitgehend zur Privatsache erklärt. Betont wird auch die Bedeutung der Vernunft wie die Abneigung von Besitz («Ich bin, was ich habe und konsumiere»). Gefühle, soziale Beziehungen wie auch Krankheit, Leiden und Tod sind dabei von untergeordneter Bedeutung, werden gerne verdrängt bzw. mit technisch-medizinischen Mitteln bekämpft. Dem individuellen Glück als Belohnung für Leistungen wird demgegenüber grosse Bedeutung beigemessen:

«Sofern der Tod eines geschädigten Säuglings zur Geburt eines anderen Kindes mit besseren Aussichten auf ein glückliches Leben führt, dann ist die Gesamtsumme des Glücks grösser, wenn der behinderte Säugling getötet wird.» (Singer, 1984, S. 183)

Für die Vertreter einer rationalen Ethik kann der Mensch nur dann als Person definiert werden, wenn eine Reihe spezifischer Merkmale, wie Rationalität, Selbstbewusstsein, Autonomie und Kommunikationsfähigkeit, vorhanden sind.

Singer, dessen Thesen von den Behinderten wie auch von uns Heilpädagogen (siehe zum Beispiel die Stellungnahme des VHpa, 1991) scharf kritisiert werden, spricht möglicherweise nur das aus, was andere längst tun («Tagesanzeiger» vom 3.11.94). In seinen Thesen wird eine Entwicklung bekämpft, die in den Labors leise und undemokratisch ihren Anfang nahm und sich inzwischen ebenso leise

in die Sprechzimmer der Gynäkologen geschlichen hat. Mit der pränatalen Diagnostik und mit den Möglichkeiten der Reproduktionstechnologie ist der Entscheid über unwertes und wertes Leben längst Alltag geworden. Täglich werden Föten abgetrieben.

Die Akzeptanz dieser Auslese wächst rasend schnell. Laut einer Umfrage des Soziologischen Instituts der Hochschule St. Gallen von 1992 befürworten bereits 87 Prozent der Schweizerinnen und Schweizer die pränatale Diagnosik und akzeptieren eine Abtreibung bei schwerer Krankheit. In diesem Sinne ist die Singer-Debatte schon fast anachronistisch und ein Stück weit verlogen. Die schwerbehinderten Säuglinge, von denen der Philosoph spricht, wird es schon bald nicht mehr geben.

Die Entwicklung der Fortpflanzungstechnik mit ihren eugenischen Möglichkeiten wird uns an moralischen Problemen noch weit mehr bringen als etwa die Atombombe. Alles steht auf dem Spiel: Leib und Leben, Identität und Individualität, Normalität und Differenz.

Eine Politik, die sich zugunsten des Marktes zurücknimmt, entzieht sich der moralischen Stellungnahme. Auch Heimleiter, die nur noch das vorhandene Unglück bürokratisch verwalten, statt mutig zu ethischen Fragen Stellung zu nehmen, entziehen sich ihrer Verantwortung. Es ist normal, verschieden zu sein. Eine Unterteilung der Menschen in «Personen» und «Nicht-Personen» ist zu verbieten. Die Würde und die Integrität aller Menschen sind unantastbar.

### Soziale Identität: Professionelle Ausbildung

Heil- und sozialpädagogische Institutionen weisen in der Schweiz aufgrund ihrer speziellen Aufgaben und der unterschiedlichen privaten, kommunalen und

### Hans Jonas: Das Prinzip Verantwortung (1980)

#### Zukunftsethik:

1. Das möglichst grosse Übel, das einer Handlung folgt, ist zu antizipieren sowie affektiv zu besetzen.
2. Da Prognosen unsicher sind, gilt das Prinzip der Wette, niemals den totalen Einsatz zu wagen.
3. Das Utopieprinzip ist gescheitert.
4. Das Gutsein eines Werts wird damit begründet, dass es der Mühe wert ist.

kantonalen Trägerschaften wie auch der Bedeutung der IV in der Regel einen höheren Grad an Autonomie auf als zum Beispiel die Volksschule. Die Förderung behinderter oder von Behinderung bedrohter Menschen wie auch die hohe berufliche Spezialisierung bedürfen der fortlaufenden Koordination. Die Zusammenarbeit aller Beteiligten muss nach innen und nach aussen strukturell ermöglicht und personell verantwortet werden. Die erfolgreiche Bearbeitung der Steuerungs- und Integrationsprobleme beeinflusst die Qualität der heil- und sozialpädagogischen Arbeit im weitesten Sinne.

Kompetenz, Menschlichkeit, Partnerschaftlichkeit und Glaubwürdigkeit sind Grundelemente, die die Leiterinnen und Leiter mit ihrer Persönlichkeit und durch ihr Handeln zum Ausdruck bringen. Sie fördern damit eine Kultur, die zur lebendigen Weiterentwicklung aller Beteiligten und der einzelnen Institution als Teil unserer Gesellschaft beiträgt. Ich verstehe das Leiten in sozialen und pädagogischen Institutionen heute als eine Hebammentätigkeit.

Es geht um Geburtshilfe, um das Schaffen jener Voraussetzungen, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, kreative, konstruktive und eigenverantwortliche Arbeit zu leisten im Sinne des Ganzen. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Lösungen, für die sie Probleme suchen. Der starke Chef, der wie ein Kapitän auf Deck seine einsamen und schnellen Entscheidungen trifft, ist ein Mythos. So wie die Kästchen auf den Organigrammen. Heime sind geprägt durch Unschärfe, Vielfalt, Divergenz der Zielsetzungen und hohe Erfolgsunsicherheit. Die meisten Heimleiter surfen auf unsicherer See. Oder sie betreiben ein Management wie Robinson: Warten auf Freitag.

Ich bin der Auffassung, dass die zur Wahrnehmung dieser Aufgabe notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Rahmen einer Kaderfortbildung geübt und weiterentwickelt werden müssen. Dies hat zum Beispiel uns am Heilpädagogischen Seminar Zürich veranlasst, für Leiterinnen und Leiter heilpädagogischer Institutionen eine qualifizierte Kaderfortbildung durchzuführen. Gelernt und geübt werden das Leiten und die Entwicklung von Institutionen. Die Fähigkeit, ein Heim oder eine Schule zu leiten, hängt nicht nur von den Eigenschaften der Persönlichkeit ab, sondern auch von der Nutzung und Berücksichtigung spezifischer Situationen. Dazu gehören neben den objektiven Merkmalen, wie Gesetz und Auftrag, auch die subjektive Seite der Organisation, die miteinander vernetzten Beziehungen der Menschen, die zusammen mit einem System von ge-

## Revolution in den Betrieben

### Traditionelle Unternehmen

Starke Hierarchie.

Entscheidungen werden in zentralen Einheiten gefällt. Sehr bürokratisch.

Klar abgegrenzte Aufgaben-gebiete. Extrem: Fließband-fertigung mit einfachen Hand-griffen.

Schwerfällig, keine unmittelbare Rückkopplung.

Technikorientiert. Beschränkt auf die dafür zuständige Abteilung.

In grossen Sprüngen, zum Beispiel durch Einführung neuer Techniken.

Systemimmanent durch starke Bürokratie und geringe Verant-wortung der Beteiligten.

Hoch, weil viele Puffer not-wendig sind und weil auf Vorrat gefertigt wird. Viele unnötige Transportwege.

Endkontrolle: Fehler werden zu spät entdeckt. Die Beseitigung der Mängel kostet viel Geld.

Starr. Feste Arbeitszeiten.

### Hierarchie

### Delegation

### Arbeitsteilung

### Flexibilität

### Entwicklung

### Verbesserung

### Verschwendungen

### Lagerhaltung

### Qualität

### Arbeitszeit

Quelle:  
Der Spiegel  
11/14.3.94, S.97

### Moderne Unternehmen

Kleine Managementebenen, flache Führungsstrukturen.

Entscheidungen werden weitgehend auf die Ebene delegiert, wo sie anfallen. Jede Tätigkeit wird in Eigenverantwortung durchgeführt.

Aufgaben werden von Teams interdisziplinär und über Hierarchieebenen hinweg gelöst. Fertigung durch Arbeitsgruppen, die auch für früher zentralisierte Aufgaben, zum Beispiel Einkauf, verantwortlich sind.

Unternehmen reagiert auf jede Änderung, zum Beispiel des Kundenverhaltens. Ziel: das lernende Unternehmen.

Kundenorientiert. Alle Betroffenen Abteilungen einschließlich der Zulieferer sind von vornherein und simultan in den Entwicklungsprozess eingebunden.

Ständig fortlaufender Prozess unter Beteiligung aller Mitarbeiter (Kalzen).

Wird kontinuierlich vermindert.

Gering. Geliefert wird nur, was sofort gebraucht wird (just in time). Gefertigt wird nur, was schon bestellt ist.

Permanente Kontrolle während des gesamten Produktionsprozesses.

Flexibel. Im Extrem bestimmen die Mitarbeiter (in Abstimmung mit ihrer Gruppe) selbst, wann sie kommen oder gehen. Mehr- oder Minderarbeit wird über ein Zeitkonto ausgeglichen.

meinsam akzeptierten Normen und Werten die Kultur der Organisation bilden.

richtiger Anwendung die Sach- und Personalkosten massiv verringert werden können.

Das «schlanke Unternehmen» ist mehr als nur ein Jobkiller und ein Verfahren zur Kostensenkung. Es ist ein Unternehmensmodell, das die traditionellen, arbeitsteiligen, hierarchischen und bürokratischen Organisationsstrukturen entscheidend verändert.

Ein Heim ist keine Autofabrik und keine Produktionsstätte, sondern ein Dienstleistungsunternehmen. Gilt «Lean Management» auch bei uns?

### Materielle Identität: Das Heim – ein schlankes Unternehmen?

Schlankheit hat Konjunktur – nicht nur in den Diätratgebern der Frauenzeitschriften. Ursprünglich für die japanischen Autounternehmen entwickelt, verbindet sich mit dem Begriff des schlanken Unternehmens die Vorstellung, dass bei

### Wesentliche Aufgabenfelder der Heimleitung:

1. Die soziale, pädagogische bzw. agogische Leitung («Instructional leader»)
2. Das Treffen von Entscheidungen (Planen, Probleme lösen, Fördern)
3. Das Organisieren (Management)
4. Das Vermitteln (Mediation)
5. Das Erfinden (Situatives Erschaffen der Lernumwelt)

Dazu einige Fragen:

- Sind die Angebote der Heime auf die Problemlagen der Hilfsbedürftigen zugeschnitten und flexibel genug, um sich den wandelnden Bedürfnissen anzupassen?
- Orientieren sich nicht zuviele soziale Institutionen am eigenen Auftrag oder sogar an denjenigen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil die Betroffenen als der Hilfe Bedürftige nicht gefragt und nicht als Kunden verstanden werden?
- Sind die Strukturen vieler Heime nicht allzu sehr auf Betreuung und Versorgung und zuwenig auf die Stärkung der Eigeninitiative der Menschen ausgerichtet?
- Ist der Grad der Spezialisierung nicht soweit getrieben worden, dass künstliche Ersatzwelten heute enorme Ressourcen verschlingen?
- Wie ist es mit der regionalen und kantonalen Kooperation und Vernetzung der Heime? Wird nicht, auch unter Heimleitern, noch zuviel über Abgrenzung geredet und verdeckt miteinander konkurrenziert?

Ich meine tatsächlich, dass die Hierarchisierung, insbesondere aber die Spezialisierung durch Arbeitsteilung und die Regelungsdichte zu gross sind. Kompetenzen und Verantwortung sind soweit wie möglich an die Sozialpädagoginnen und Krankenschwestern vor Ort zu delegieren. Dorthin, wo die direkte Beziehung, Erziehung oder Pflege geschieht. Nur so gewinnen diese Berufe jene generalistische Kompetenz zurück, die eine Arbeit sinnvoll machen. Bei einem durchschnittlichen Anteil der Personalkosten von 80 Prozent des Gesamtbudgets richtet sich die Aufmerksamkeit natürlich auf jene Prinzipien, die sich mit einer zeitgemässen Personal- und Organisationsent-

wicklung befassen. Bei den vorhandenen Defiziten in der Staatskasse kann nicht mehr mit stets steigenden Subventionen und wachsenden Stellenplänen gerechnet werden. Es sind also andere Steuerungsmechanismen gefragt als das bisherige Prinzip des «Mehr desselben». Hilfreich können sein:

- Eine gemeinsame Orientierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Zielsetzung und Aufgabe des Heimes (zum Beispiel die Erziehung von Kindern, die Pflege von alten Menschen) und der Verzicht auf die Fixierung auf Teilespekte.
- Vermehrte Rundum-Kommunikation, Dialog und Rückkopplung über alle Hierarchiestufen hinweg.
- Reduktion der Komplexität durch Vereinfachung der Organisation. Kurze Wege und alltagsnahe Lösungen statt Verkomplizierung der Infrastruktur.
- Bessere Ressourcennutzung durch langfristige, auf Vertrauen aufgebaute Zusammenarbeit und Vernetzung innerhalb und ausserhalb der Heime.

Was wir brauchen, ist weniger eine Kontroll- als vielmehr eine Dienstleistungskultur. Mehr Kundenorientierung und Dienstleistungsbewusstsein stellen die Frage nach dem Bewusstsein für Qualität und Leistungsmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Entbürokratisierung der Abläufe und flache Hierarchien sind das eine, Dezentralisierung der Hilfeleistung und vermehrte Übernahme der Eigenverantwortung sind das andere Erfordernis der Stunde. Lineare Kürzungen, hauen, stechen und abschneiden verraten dabei eine technologische und damit allzu simple Sicht sozialer Probleme. Es gibt zuviel defensive Routine im Umgang mit sozialen und pädagogischen Fragen. Es geht in Zukunft nicht nur um sparorientierte Rationalisierungsstrategien, es geht um die schwierige, aber durchaus mögliche kreative Verbindung von «harten» und «weichen» Realitäten, das heisst um die Vernetzung von wirtschaftlichen Faktoren und humanistischen Werten.

Es geht in Zukunft wohl auch weniger als bisher um psychologisch-therapeutische Fragestellungen, sondern um eine vermehrte Lebenswelt- und Alltagsorientierung. So wie die Techniker heute angesichts der ökologischen Situation zur Entwicklung neuer, umweltverträglicher Lösungen herausgefordert werden, müssen auch wir im Sozialbereich die Perspektive grundlegend wechseln. Das Konzept der Hilfe zur Selbsthilfe, das Empowerment, wird sich an den konkreten Lebenslagen der Menschen mit ihren vorhandenen Ressourcen und ihren Sünden, Störungen und Behinderungen orientieren. Pragmatische Entscheide

und flexible Lösungen werden unsere Alltagsarbeit bestimmen.

Eine abwartende, oft reaktive Haltung und die «Komm»-Strukturen vieler Heime werden nicht mehr genügen. Wir werden aktiv auf die Menschen zugehen

**“ Ein Heim ist  
keine Autofabrik  
und keine  
Produktionsstätte,  
sondern ein  
Dienstleistungs-  
unternehmen. ”**

und «Bring»-Strukturen entwickeln müssen. Dazu gehören primär die Stärkung der persönlichen Ressourcen der Hilfebedürftigen mit vielen kleinen, unterschiedlichen, flexiblen und dezentralen Lösungen. Dazu gehören der Aufbau von Netzwerken, die Unterstützung des Familien- und Nachbarschaftssystems und weiterhin einige Heime.

Oder, wie es sich zum Abschluss an schweizerischen Jubiläumsveranstaltungen geziemt, mit den Worten Pestalozzis aus dem Jahre 1783 ausgedrückt:

«... Es geht um die auffallende Wahrheit, dass es ohne alle Vergleichung besser ist, keine solchen (gemeint sind Findehäuser) Anstalten zu haben als schlechte, und dass alle diese Anstalten schlecht sind, wenn sie nicht tatsächlich entscheidend beweisen, dass sie ihren Endzwecken im Wesentlichen ihres ganzen Umfangs entsprechen.»

#### Literaturverzeichnis:

- Bronfenbrenner, U.: *Ökologie der menschlichen Entwicklung*. Stuttgart 1980.  
 Chmelik, P.: *Armeneziehungs- und Rettungsanstalten*. Zürich 1978.  
 Doerner, K.: *Tödliches Mitleid*. Gütersloh 1989.  
 Glasl, F., Lievegoed, B.: *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Bern 1993.  
 Hagmann, T.: *Heilpädagogik – ein schlankes Unternehmen*. Zürich 1994.  
 Heimverband Schweiz (Hrsg.): *Schritte zum Mitmenschen*. Zürich 1994.  
 Herzog, F. (Hrsg.): *Entwicklungstendenzen in der Heimerziehung*. Luzern 1982.  
 Kuhse, H., Singer, P.: *Should the Baby live?* Oxford 1985.  
 Leist, A. (Hrsg.): *Um Leben und Tod*. Suhrkamp, Frankfurt 1990.  
 Moor, P.: *Heilpädagogik. Ein pädagogisches Lehrbuch*. Luzern 1994.  
 Muerner, Ch. (Hrsg.): *Ethik, Genetik, Behinderung*. Edition SZH, Luzern 1991.  
 Kobi, E.: *Zur heimlichen Unheimlichkeit von Heimen*. Luzern 1994.  
 Schwarz, G.: *Sozialmanagement*. München 1994.  
 Singer, P.: *Praktische Ethik*. Reclam, Stuttgart 1984.  
 Speck, O.: *Chaos und Autonomie in der Erziehung*. München 1991.

#### Adresse des Autors:

Thomas Hagmann, lic. phil.,  
 Rektor HPS Zürich,  
 Kantonsschulstrasse 1, 8001 Zürich.