

<b>Zeitschrift:</b>	Fachzeitschrift Heim
<b>Herausgeber:</b>	Heimverband Schweiz
<b>Band:</b>	66 (1995)
<b>Heft:</b>	8
<b>Artikel:</b>	Seminar "Zusammenwirken zwischen Heimkommission und Heimleitung" : Gesamtführungsverantwortung für ein Heim ist unteilbar
<b>Autor:</b>	Johner Bärtschi, Eva
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-812585">https://doi.org/10.5169/seals-812585</a>

### 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:** 10.01.2026

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

Seminar «Zusammenwirken zwischen Heimkommission und Heimleitung»

# GESAMTFÜHRUNGSVERANTWORTUNG FÜR EIN HEIM IST UNTEILBAR

Von Eva Johner Bärtschi

Wie schon im letzten Jahr, hatte auch dieses Mal der Kurs «Zusammenwirken zwischen Heimkommission und Heimleitung» grossen Anklang gefunden. Im Altersheim Sonnenhof in Wil durften Heimleiter Alois Rosenast und Annemarie Engeli, die Leiterin des Bildungswesens des Heimverbandes Schweiz, über zwei Dutzend Teilnehmerinnen und Teilnehmer begrüssen. Als Kursleiter hatte Dr. Peter Schwarz, Pri-

Profis einer bestimmten Institution gemeinsam für die Tagung angemeldet.

Zu einem Teil, so wurde deutlich, standen teilnehmende Personen selber in einer akuten Konfliktsituation in diesem Spannungsfeld Heimkommission-Heimleitung, zum anderen Teil aber ging es vielen um die vorausschauende Aneignung von weiterbildendem Wissen – um vielleicht eben solche Krisen vermeiden zu können! Jedenfalls wur-

konfrontieren, das ihm für die Leitung eines Heimes am geeignetsten erscheint. In diesem Modell finden Führungsinstrumente Eingang, wie sie im «vollkommenen Markt», bei Unternehmungen, verwendet werden. Hier gälte es nach Peter Schwarz, Ängste abzubauen: angepasst an die Heimwirklichkeit könnten diese auch in Nonprofit-Organisationen effizient eingesetzt werden.

Bei der Einführung ins Thema definierte Peter Schwarz das Heim als Dienstleistungsbetrieb: als eine «an Bedürfnissen, Problemen der Klienten orientierte, an professionellen Standards ausgerichtete Gestaltung und Abgabe von Leistungen unter Einsatz von Arbeit und Finanzmitteln». Als Nonprofit-Organisation mit Führungs- und Ausführungstätigkeiten ist das Heim in «unvollkommenen Märkten» tätig und auf öffentliche Akzeptanz angewiesen.

## Spannungsverhältnis zwischen Milizierinnen/Milizern und Profis

Ausgehend davon, dass eine Heimföhrung immer aus dem Zusammenspiel von Milizführung und (Profi-)Geschäfts-führung besteht, gilt es zunächst, die Probleme im Spannungsfeld zwischen Milizern und Profis zu analysieren. Je nach Aufgaben- und Kompetenzverteilung kann eine Heimföhrung eher miliz- oder eher profi-lastig gestaltet werden: am günstigsten würde sich nach Peter Schwarz natürlich eine gleichwertige Verteilung auswirken. Weitere Einflussfaktoren in diesem Spannungsverhältnis sind eher persönlicher (wie Einstellung oder Verhaltensweisen) oder struktureller Art (Steuerung, Organisation, Führungsstil). Jedenfalls lassen sich Ungleichgewichte fast zwangsläufig nicht vermeiden: «Zwischen Milizierinnen/Milizern und Profis besteht ein Gefälle an Sachverständ sowie verfügbarer Information und Zeit». Doch wie lässt sich das Ziel einer gleichberechtigt-partizipativen Führung im Heim erreichen? Wie kann mit den beschränkten Kapazitäten der Milizierinnen/Milizern ein Optimum an Führungsarbeit geleistet werden? Peter Schwarz beschreibt die Zielsetzungen für die Optimierung



**Dr. Peter Schwarz:**  
«Zwischen Milizern und Profis besteht ein Gefälle an Sachverständ sowie verfügbarer Information und Zeit.»

vatdozent an der Universität Freiburg (CH), Chefberater der B'VM, Berater und Servicegruppe für Verbände und Nonprofit-Organisationen, gewonnen werden können. Auffallend zahlreich waren die Frauen anwesend; interessant auch, dass über die Hälfte der Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer von Heim- oder Betriebskommissionen (Milizorgane) herkam, etwas weniger aus dem Bereich der Heimleitungen («Profis»). Verschiedentlich hatten sich auch Mitglieder von Milizorganen und

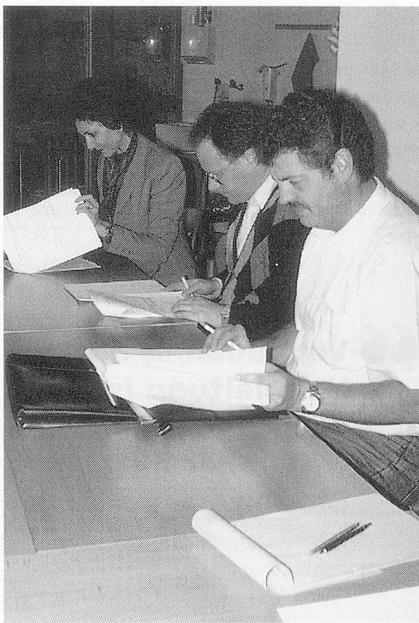
den die theoretischen Modelle der Managementlehre durch ganz konkrete Fragen der Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer immer wieder auf ihre praktischen Umsetzungsmöglichkeiten hin «abgeklopft».

## Das Heim als Dienstleistungsbetrieb

Absicht dieses Seminars war nach Peter Schwarz, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einem Führungsmodell zu



Weiterbildendes Wissen – um vielleicht Krisen vermeiden zu können



Fotos Eva Johner Bärtschi

des Zusammenwirkens von Milizerinnen/ Milizern und Profis folgendermassen.

1. Wirkungsvollere Nutzung der beschränkten Kapazität der Milizerinnen/Milizern
2. «Gleichgewichtiges» Zusammenwirken von Milizerinnen/Milizern und Profis
3. Beschränkung der Milizerinnen/Milizern ⇒ auf das «Wesentliche»
4. Wesentliches = Ziele, Pläne, Grundsätze ⇒ Steuerung: Rahmen-Entscheide plus Kontrolle
5. Partizipatives Erarbeiten der Grundsätze ⇒ «politischer Gehalt» durch Milizerinnen/Milizern mitbestimmt
6. Unteilbare Führungs-/ Problemlösungs-Verantwortung

### **Management-Philosophie mbo und mbe**

Das Modell der Zusammenarbeit, das Peter Schwarz in diesem Rahmen als geeignet erscheint, ist das Modell der «Führung durch Zielsetzung und nach dem Ausnahme-Prinzip; management by objectives and by exceptions, mbo+mbe». Als Grundlage dient das kybernetische Regelkreis-Modell, das das Verhältnis zwischen zielsetzendem System (= Heimkommission) und Regelsystem (= Heimleitung) als teilautonome Selbststeuerung im Rahmen von Sollvorgaben beschreibt (Kasten 1). Dabei hat sich das zielsetzende System auf diese Sollvorgaben (mit «Kontrollsleife») zu beschränken und die Kompetenz zur Erfüllung der Sollvorgaben an die untergeordnete Instanz zu delegieren. Konkret: Milizerinnen/Milizer «steuern» die

Profis durch Zielvorgaben (Ziele, Pläne, Richtlinien), Grundsatzentscheide im Ausnahmefall und Fortschritts-/Ergebniskontrolle mit Wahrnehmung der Führungsverantwortung. Diese äussert sich unter anderem in der Auswahl der untergeordneten Instanz, im Vertrauen,

### **Kasten 1: Das kybernetische Regelkreis-Modell**

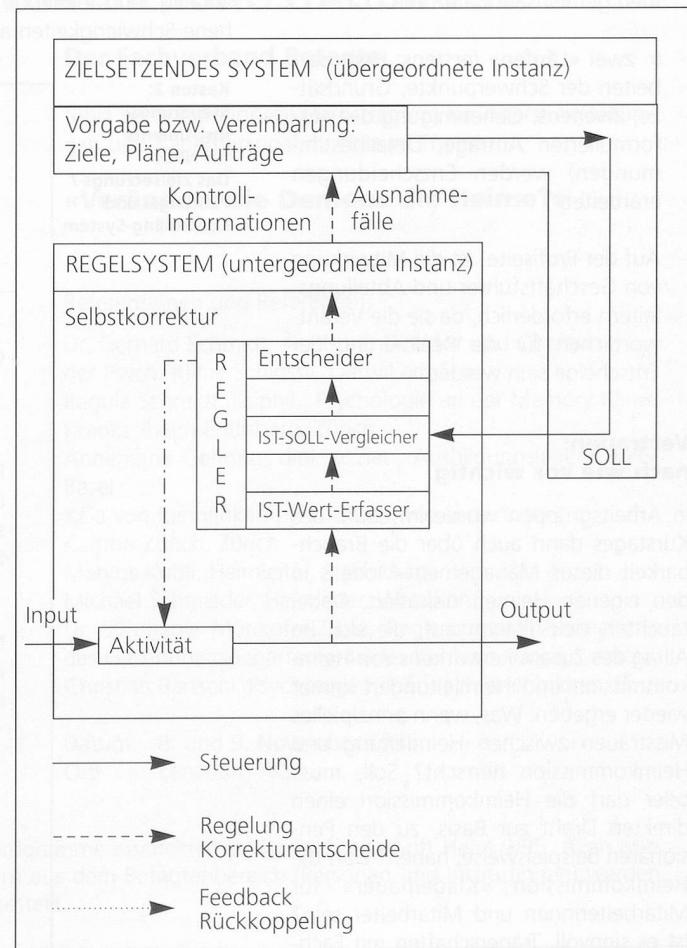
welches dieser entgegenzubringen ist, in der Respektierung des delegierten Handlungsspielraumes als auch in der Zur-Verfügung-Stellung der für die Auftragserfüllung notwendigen Mittel.

Doch welches sind nun die Sollvorgaben und wie werden sie erarbeitet?

### **Das Leitbild als «Verfassung»**

Sollvorgaben sind auf drei Stufen möglich (Kasten 2). Auf der Stufe der Grundsatzplanung finden sie ihren Niederschlag im Leitbild und den daraus fliessenden Konzepten. In der strategisch-mittelfristigen Planung äussern sie sich in der Setzung von Schwerpunkten, im Planen von Programmen und Projekten. Gerade dies ist ein wichtiges Tätigkeitsfeld von Heimkommissionen, das oft vernachlässigt wird. Im Bereich der operativ-dispositiven Planung schliesslich geht es um Tätigkeitspläne, Budgets, Jahrestätigkeitsprogramme usw. Wesentlich für das Wahrnehmen dieser Aufgabe ist dabei die korrekte und ausführliche Information des zielsetzenden Systems.

Beim Vorgehen in der Praxis ist nach der Analyse in erster Linie die Erarbeitung eines Leitbildes und der Entscheid für ein bestimmtes Struktur- und



Führungskonzeptes (mbo und mbe beispielsweise) wichtig. Das Leitbild, die eigentliche «Verfassung» einer Nonprofit-Organisation, dient dann als Grundlage für die Erstellung von Konzepten, Satzungen und Reglementen.

### Kooperative Interaktion

Sollvorgaben als Führungsinstrumente, die Lenkungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen ermöglichen, sollten partizipativ von Heimkommission und Heimleitung erarbeitet werden. Nur dann besteht die Gewähr, dass sie anerkannt und eventuell auch realisiert werden. Peter Schwarz schlägt dazu die Methode der «Kooperativen Interaktion» vor. Als Ziel wird dabei formuliert: «Bei der Erarbeitung von Vorgaben und Grundsätzen im Rahmen von mbo+mbe so vorgehen, dass das ‚politische‘ Mitprägen durch die Milizer realisiert werden kann» – Milizerinnen/Milizer sollen also nicht nur noch «absegnen» können, was Profis «vorausbestimmt» haben. Praktisch heißt das:

- 2 bis 3 ausgedehnte Sitzungen pro Jahr, vielleicht in Form von Workshops oder Klausurtagungen statt überfrachteten Kurzsitzungen.
- Vorstand und Geschäftsführung nehmen gemeinsam daran teil.
- In zwei «Läufen» (erstens: Herausarbeiten der Schwerpunkte, Grundsätze; zweitens: Genehmigung der ausformulierten Anträge, Detailbestimmungen) werden Entscheidungen erarbeitet.
- Auf der Profiseite ist die Mitwirkung von Geschäftsführer und Abteilungsleitern erforderlich, da sie die Verantwortlichen für die Realisierung der Entscheide sein werden.

### Vertrauen: nach wie vor wichtig

In Arbeitsgruppen wurde im Laufe des Kurstages dann auch über die Brauchbarkeit dieses Management-Modells in den eigenen Heimen diskutiert. Dabei tauchten viele Fragen auf, die sich im Alltag des Zusammenwirkens von Heimkommission und Heimleitungen immer wieder ergeben: Was, wenn prinzipielles Misstrauen zwischen Heimleitung und Heimkommission herrscht? Soll, muss oder darf die Heimkommission einen direkten Draht zur Basis, zu den Pensionären beispielsweise, haben? Darf die Heimkommission «Klagemauer» für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein? Ist es sinnvoll, Trägerschaften mit Fach-

leuten zu besetzen? Welches ist die Stellung eines Präsidenten, einer Präsidentin einer Heimkommission? Ist nicht gar ein Dreieck-System sinnvoller: Heimleitung – Heimkommission – Aufsichtskommission?

Vieles wurde angesprochen, vieles musste notwendigerweise offenbleiben.

**“Vertrauen in die Heimleitung ist wichtig – trotz oder mit Modell.”**

Besonders blieb mir in Erinnerung: Aber eine «Methode» – Strukturen, Regelungen – kann eine Grundlage sein, damit die Zusammenarbeit reibungsloser verläuft. Denn auch mangelnde Organisation kann Vertrauen und persönliche Beziehungen untergraben. Trotzdem lässt sich nie alles regeln und festhalten – es tauchen immer wieder (kreative!) Lücken auf. Hier kann die Bereitschaft, auf das Modell mbe (Ausnahmefälle!) einzusteigen, Lösungsmöglichkeiten für allfällig auftauchende, unvorhergesehene Schwierigkeiten anbieten.

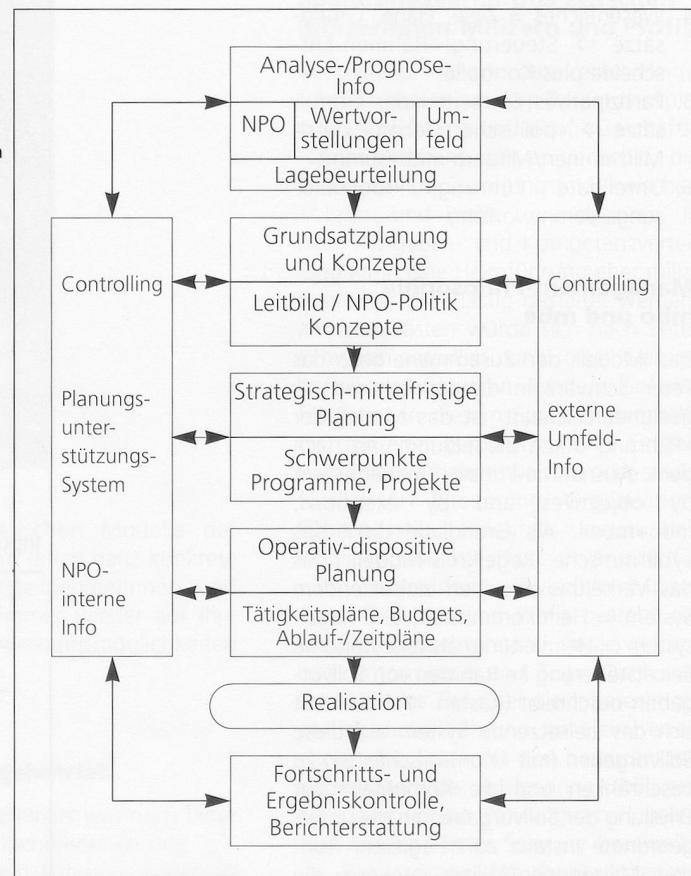
**Kasten 2:  
Steuerungs-  
instrumente  
für NPO:  
Das Zielsetzungs-/  
Planungs- und  
Controlling-System**

### Das Funktionendiagramm (FUDI)

Im Funktionendiagramm, das Peter Schwarz den Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern im Laufe des Nachmittags vorstellt, ist ein Organisationsinstrument gegeben, das hilft, Kompetenzen- und Aufgabenverteilung zu regeln. Es gibt auf eine übersichtliche Art und Weise Antwort auf die Frage: «Wer ist, mit welcher Funktion in welches Geschäft involviert?» Diese drei Organisationselemente werden im Funktionendiagramm kombiniert (Kasten 3):

- Aufgaben und Tätigkeiten, die zu bewältigen sind ⇒ Zeilen
- Stellen, die an der Aufgabenerfüllung arbeiten ⇒ Spalten
- Funktion (das heisst Entscheidung, Antrag, Mitsprache, Kontrolle usw.) ⇒ Symbole in der Zeilen-Spalten-Matrix.

Dabei, so Peter Schwarz, liegt die Hauptaufgabe «zuerst darin, die Aufgaben soweit wie erforderlich aufzugliedern, um jeden Geschäftsablauf (Zeilen) mit seinen je unterschiedlichen Beteiligten (Spalten) erfassen zu können. In teils mühsamer – aber wichtiger – Kleinarbeit sind hiernach die Funktionen zu verteilen, ein Vorgang, der durchaus von ‚Verteilungskämpfen‘ geprägt sein kann. Es ist deshalb wichtig, an diesem Aushan-



Kasten 3:  
Elemente des  
Funktionen-  
diagrammes

FUNKTIONENDIAGRAMM		Stellen			Datum:
Nr.	Aufgaben Geschäfte Entscheidungspunkte	MV	VR	GF	Abt. L
1	Leitbild	E	A	V	B
2	Jahresrechnung	E	A	V	B
3	Pressemitteilung			E	A

- Zeilen = Geschäfte, Entscheidungspunkte  
z.B. Leitbild  
Jahresrechnung  
Pressemitteilung
- Kolonnen = Beteiligte Organe, Stellen  
z.B. MV = Mitgliederversammlung  
VR = Verwaltungsrat  
Vorstand  
GF = Geschäftsführer  
Abt. L. = Abteilungsleiter
- Symbole = zu erfüllende Funktionen  
z.B. E = Entscheidung  
A = Antrag  
V = Vorbereitung  
B = Beratung(srecht)  
D = Durchführung  
I = Informations-Pflicht  
-Recht

deln alle Betroffenen zu beteiligen und in Workshops die anstehenden Konflikte auszutragen. Dieser Ausarbeitungsprozess ist fast noch wichtiger als das Endprodukt, das fertige FUDI selber. Es finden Lernprozesse statt, so dass die Beteiligten das Funktionieren der Funktionsgliederung und der kooperativen Abläufe verstehen und akzeptieren.»

Peter Schwarz betont die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit von Miliz- und Profiorganen. Aber auch eine klare Kompetenzen- und Aufgabenteilung erscheint ihm unabdingbar; «Verfaltung» in dem Sinne beispielsweise, dass die öffentliche Verwaltung den Stellenplan einer Institution bestimmt, hat für ihn keine Zukunft mehr. Dabei redet er nicht allen Tendenzen des «new public management» und dem Heim als GmbH (wie Deutschland schon im Gange) das Wort. Zentral ist für ihn die Optimierung des Zusammenwirkens von Milizerinnen/Milizern und Profis, eine echte Zusammenarbeit auf der Basis klarer Kompetenznaufteilung, welche aber gemeinsam erarbeitet werden müssen. Denn, so Peter Schwarz, «letztlich ist die Gesamtführungsverantwortung für ein Heim unteilbar. ■

## VORANKÜNDIGUNG FÜR ZWEI FORTBILDUNGSTAGUNGEN

### Der Schweizerische Berufsverband der Heimleiter und Heimleiterinnen

führt seine erste Fortbildungstagung durch zum Thema

### «Heimleiter – Heimleiterin Beruf im Brennpunkt vielfältiger Ansprüche»

Referenten:

Edmond Tondeur, Unternehmensberater und Buchautor, Stäfa  
PD Dr. Peter Schwarz, Leiter B'VM Beratergruppe für Verbandsmanagement, Bern  
Ueli Schwarzmüller, Chef des Amtes für Altersheime der Stadt Zürich

Datum: Mittwoch, 25. Oktober 1995  
Ort: Casino Zürichhorn, Zürich

### Der Fachverband Betagte

führt seine traditionelle Herbsttagung für Altersheimleiterinnen und Kaderpersonal durch zum Thema

### «Verändert die Demenz die Heime?»

Referentinnen und Referenten:

Dr. Gerhard Schmidt, Ärztlicher Direktor und Chefarzt der Psych. Klinik Schlossli, Oetwil am See  
Regula Schmidt, lic.phil., Psychologin an der Memory Klinik, Krankenheim Entlisberg, Zürich  
Annemarie Gehring, dipl. sc.nat., Ausbildungsleiterin VPG, Basel  
Kaja von Rennenkampff Krobath, Pro Senectute Kanton Zürich, Zürich  
Markus Kohli, Heimleiter, Steffisburg  
Michael Schmieder, Heimleiter, Wetzikon  
Dr. Stéphanie Mörikofer-Zwez, Regierungsrätin/Vorsteherin des Gesundheitsdepartements des Kantons Aargau, Aarau  
Christian Bärtschi, Psychologe FSP/Erwachsenenbildner, Bern

Datum: 8. und 9. November 1995  
Ort: Lenzburg AG

Reservieren Sie sich diese Termine schon heute. Die Detailprogramme erscheinen in der Fachzeitschrift Heim 9/95. Allen Mitgliedern des Schweiz. Berufsverbandes und allen Mitgliedern aus dem Betagtenbereich (Personen und Institutionen) werden die Tagungsunterlagen automatisch Anfang September zugestellt.