Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim Herausgeber: Heimverband Schweiz

Band: 66 (1995)

Heft: 8

Artikel: Seminar "Zusammenwirken zwischen Heimkommission und

Heimleitung": Gesamtführungsverantwortung für ein Heim ist unteilbar

Autor: Johner Bärtschi, Eva

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812585

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: 30.10.2025

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

Seminar «Zusammenwirken zwischen Heimkommission und Heimleitung»

GESAMTFÜHRUNGSVERANTWORTUNG FÜR EIN HEIM IST UNTEILBAR

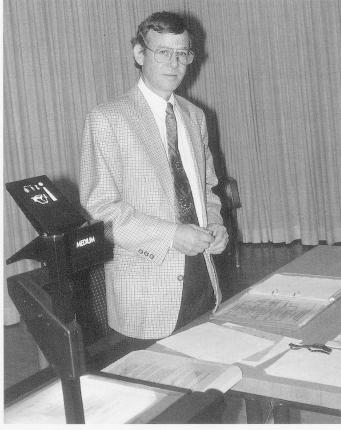
Von Eva Johner Bärtschi

ie 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-

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



vatdozent an der Universität Freiburg den die theoretischen Modelle der (CH), Chefberater der B'VM, Berater und Servicegruppe für Verbände und Nonprofit-Organisationen, gewonnen werden können. Auffallend zahlreich waren die Frauen anwesend; interessant hin «abgeklopft». auch, dass über die Hälfte der Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer von Das Heim als Heim- oder Betriebskommissionen Dienstleistungsbetrieb (Milizorgane) herkam, etwas weniger aus dem Bereich der Heimleitungen

(«Profis»). Verschiedentlich hatten sich

auch Mitglieder von Milizorganen und

Managementlehre durch ganz konkrete Fragen der Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer immer wieder auf ihre praktischen Umsetzungsmöglichkeiten

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

Spannungsverhältnis zwischen Milizerinnen/Milizern und Profis

Ausgehend davon, dass eine Heimführung immer aus dem Zusammenspiel von Milizführung und (Profi-)Geschäftsführung besteht, gilt es zunächst, die Probleme im Spannungsfeld zwischen Milizern und Profis zu analysieren. Je nach Aufgaben- und Kompetenzverteilung kann eine Heimführung eher milizoder 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 Milizerinnen/Milizern und Profis besteht ein Gefälle an Sachverstand sowie verfügbarer Information und Zeit». Doch wie lässt sich das Ziel einer gleichberechtigtpartizipativen Führung im Heim erreichen? Wie kann mit den beschränkten Kapazitäten der Milizerinnen/Milizern ein Optimum an Führungsarbeit geleistet werden? Peter Schwarz beschreibt die Zielsetzungen für die Optimierung





Weiterbildendes Wissen – um vielleicht Krisen vermeiden zu können

Fotos Eva Johner Bärtschi

des Zusammenwirkens von Milizerinnen/ Milizern und Profis folgendermassen.

- Wirkungsvollere Nutzung der beschränkten Kapazität der Milizerinnen/Milizern
- «Gleichgewichtiges» Zusammenwirken von Milizerinnen/Milizern und Profis
- 3. Beschränkung der Milizerinnen/Milizern ⇒ auf das «Wesentliche»
- Wesentliches = Ziele, Pläne, Grundsätze → Steuerung: Rahmen-Entscheide plus Kontrolle
- 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 exeptions, 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 «Kontrollschleife») 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,

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

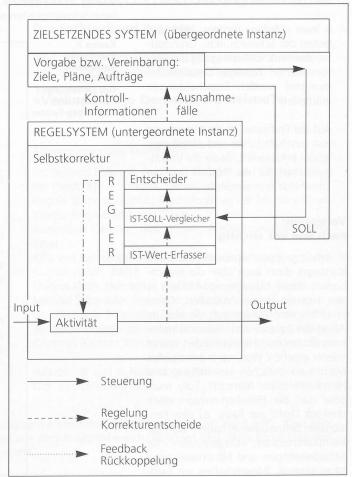
Doch welches sind nun die Sollvorhaben und wie werden sie erarbeitet?

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

Kasten 1: Das kybernetische Regelkreis-Modell



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 Fachleuten 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.

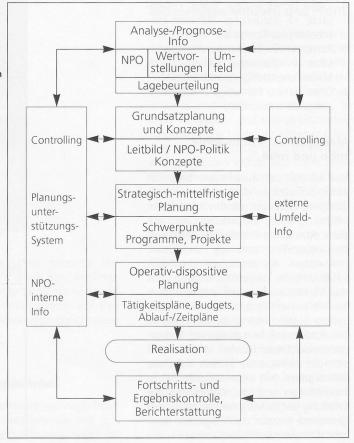
Kasten 2: Steuerungsinstrumente für NPO: Das Zielsetzungs-/ Planungs- und Controlling-System

Das Funktionendiagramm (FUDI)

Im Funktionendiagramm, das Peter Schwarz den Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern im Laufe des Nachmittags vorstellte, 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 Funktionendiagrammes

FU	JNKTIO	NEN	DIAG	RAM	M	S	tel	len	1	Datu	m:
Nr.	Aufgabe Geschät Entsche	fte	aspunk	cte	MIN	/5	18	46.	1/2/		
1	Leitbild				E	A	V	В		Bemerk	unger
2	Jahresrechnung					Α	V	В			
3	Pressemitteilung						Е	А			
Zeilen =		Gesc z.B.	schäfte, Enscheidungspunkte . Leitbild Jahresrechnung Pressemitteilung								
Kolonnen		onzeo gante h toad binani kies en	Bete z.B.	iligte C MV VR GF Abt.1	19	ane = = =	Verwaltungsrat Vorstand Geschäftsführer				
Symbole		ricello militar assitis are di la rant ng san ng san antagi io ha	zu є z.B.	erfüller E A V B	ive invitation	=	inktionen Entscheidung Antrag Vorbereitung				

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 Milizund Profiorganen. Aber auch eine klare Kompetenzen- und Aufgabenteilung erscheint ihm unabdingbar; «Verfilzung» 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 Kompetenzenaufteilung, 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 Schwarzmann, 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 Altersheimleitungen und Kaderpersonal durch zum Thema

«Verändert die Demenz die Heime?»

Referentinnen und Referenten:

Dr. Gerhard Schmidt, Ärztlicher Direktor und Chefarzt der Psych. Klinik Schlössli, 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.