

Zeitschrift:	Fachzeitschrift Heim
Herausgeber:	Heimverband Schweiz
Band:	66 (1995)
Heft:	12
Artikel:	Tagung des Schweizerischen Berufsverbandes der Heimleiter und Heimleiterinnen im Casino Zürichhorn, Zürich : Heimleiter - Heimleiterin : Beruf im Brennpunkt vielfältiger Ansprüche
Autor:	Ritter, Erika
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-812627

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>

1. FACHTAGUNG

Tagung des Schweizerischen Berufsverbandes der Heimleiter und Heimleiterinnen
im Casino Zürichhorn, Zürich

HEIMLEITER – HEIMLEITERIN: BERUF IM BRENNPUNKT VIELFÄLTIGER ANSPRÜCHE

Von Erika Ritter

War es der Bedarf an sachlichem Fachwissen oder Neugier, das Interesse am Thema, die Kompetenz der Referenten oder einfach das Bedürfnis, mal hinzuhören? Auf jeden Fall konnte Ernst Messerli, Präsident des Schweizerischen Berufsverbandes der Heimleiter und Heimleiterinnen im Heimverband Schweiz, Ende Oktober über 120 Anwesende zur 1. verbands-eigenen Fachtagung im Casino Zürichhorn, Zürich, begrüssen. Und sie hatten ihr Kommen nicht zu bereuen: wie zu beobachten war, wurde noch selten von praktisch ausnahmslos allen Anwesenden an einer Fachtagung den Referenten und dem Podium bis zum letzten Satz eine so ungeteilte Aufmerksamkeit und Konzentration entgegengebracht. Fazit: es hat sich gelohnt; es war ein «prima» Tag.

Das Programm versprach spannende, inhaltsreiche Stunden, und die Erwartungen wurden voll erfüllt. «Heimleiter – Heimleiterin, Beruf im Brennpunkt vielfältiger Ansprüche» lautete das Gesamtthema, zu welchem drei ausgezeichnete Referenten verpflichtet werden konnten: *Edmond Tondeur*, Unternehmensberater und Buchautor, Stäfa.

PD Dr. Peter Schwarz, Privatdozent der Universität CH-Freiburg, Chefberater der BVM, Berater- und Servicegruppe für Verbände und Nonprofit-Organisationen, Bern.

Ueli Schwarzmann, dipl. Sozialarbeiter, Chef des Amtes für Altersheime der Stadt Zürich, Zürich.

Geleitet wurde die Tagung von Verbandspräsident *Ernst Messerli*, Heimleiter, Schüpfen. Er gab denn auch in der Begrüssung seiner Freude über den zahlreichen Aufmarsch Ausdruck und blendete einleitend kurz auf die Entstehungsgeschichte des noch recht jungen Berufsverbandes zurück, welcher erst im März 1995 in Aarau gegründet worden war. Dies im Zuge der Strukturreform beim Heimverband Schweiz. Dem Schweizerischen Berufsverband der Heimleiter und Heimleiterinnen obliegt es, die Interessen des Berufsstandes wahrzunehmen, zu vertreten und durchzusetzen. Es darf als Erfolg gewertet werden, dass bereits rund ein halbes Jahr nach der eigentlichen Gründung mit Hilfe und Unterstützung durch die

Geschäftsstelle in Zürich, ein derartiger Grossanlass durchgeführt werden konnte. Messerli bedankte sich denn auch bei den «Zürchern» sowie bei den Kollegen und Kolleginnen aus dem Vorstand mit *Alois Fässler*, Oberarth, *Richard Lendi*, Schwanden, *Gregor Studer*, Altstätten, *Heidi Furrer*, Brügg bei Biel, und neu als designiertes Mitglied, *Vreni Niklaus*, Bächtelen, Wabern, Bern. Aufgabe des Berufsverbandes sei es primär, sich zu definieren und zu positionieren, meinte Messerli.

Die Themenwahl zur 1. Fachtagung wurde durch zwei Überlegungen bestimmt:

- Heimübergreifendes Thema mit Gültigkeit für alle Heimtypen und
- zentrale Wichtigkeit für die tägliche Arbeit im Heim.

Messerli: «Es sollen alle wissen, wovon die Rede ist. So ist es auch gelungen, Referenten zu verpflichten, die aus langjähriger Erfahrung wissen, wo der Schuh drückt. Die Tagung soll aufrütteln, und nicht einfach dazu beitragen, sich bestätigen zu lassen, wie gut wir sind. Neues lernen: das Beharren auf Positionen ist gefährlich und selbstmörderisch.»

Wo rote Lämpchen aufleuchten

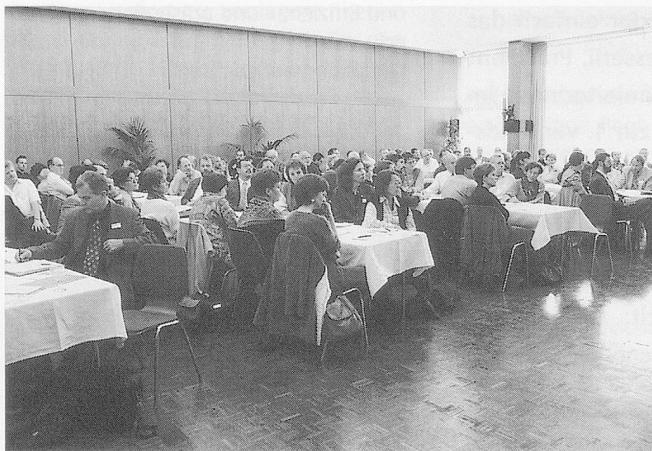
«Wie lassen sich die täglichen Spannungen im Heim aushalten?» fragte sich *Edmond Tondeur* in seinem Referat «Heimleitung im Spannungsfeld von

Leistungsauftrag, Organisationskultur und Effizienz» und präsentierte ein Dreieck mit Reizpunkten... wo die roten Lämpchen aufleuchten.»



In diesem Spannungsdreieck befindet sich die leitende Person zentral in der Mitte mit der Aufgabe, die Balance zu halten. «Wie nun, wenn – wie häufig – die Situation eintritt, dass einer der Reizpunkte alle Energien absorbiert?» Dann gilt es, die Führungsposition zu überdenken, und Tondeur forderte die Anwesenden auf, ...jetzt gerade, die eigene Führungsposition zu überdenken. Das Heim ist wohl eine Arbeitsgemeinschaft, aber nicht nur, wie Tondeur betonte. Zwischen Aufgaben (und Auftrag). Strukturen in der Organisation. Infrastruktur und Methoden, zwischen Ressourcen (mit neuen Knappeiten) und den Menschen finden Vernetzungen statt, bilden sich Abhängigkeiten, in welchen der Führungsbereich als Katalysator wirksam sein sollte. Doch, wie ist diese Führung gebildet? Mit einer dominierenden Vater/Mutter-Figur? Mit einem Leitungsteam der Bereichsleiter und -leiterinnen? Oder sind alle im Heim Tätig an der Führung beteiligt? Tondeur betonte in diesem Zusammenhang die Tendenz zum Zentrifugalen, welche unterstützt wird durch berufskulturelle Bestrebungen und Prägungen, mit einer Dünnhäutigkeit und Verletzlichkeit. «Der Heimleitung obliegt die Aufgabe der Integration, das Bündeln der Kräfte und Interessen auf den gemeinsamen

1. FACHTAGUNG



1. Tagung beim Berufsverband: Alte Zöpfe fallen lassen? Aber eine Kaffee-Pause liegt noch drin?... vor allem, wenn soviel Konzentration gefordert ist.

Auftrag hin. ... Führen umfasst Vorgänge und Tätigkeiten, an denen sich grundsätzlich viele Mitarbeitende beteiligen können. Dabei wachsen sie über sich hinaus», erklärte Tondeur in einem Plädoyer für einen kooperativen Führungsstil. «Der/die Leitende wird oft zur Allmacht ver-führt bis ‚Zum-geht-nicht-Mehr‘, er/sie geht darin auf, ohne Zeit und Lust, die Mitarbeitenden mitzutragen zu lassen. Gerade, wenn Mitarbeitende bestätigen: bei uns läuft alles zum besten!, sollte man hellhörig werden und den Dialog über das gemeinsame Führungsverständnis in Gang bringen.»

Führen (heute) heisst, die Spannungen aushalten zwischen der Angestelltenkultur und der Effizienzanforderung mit immer knapper werdenden Ressourcen. «Sagen sie ja zu den Spannungen, zu der Vielzahl der Erwartungen. Wohlverdiente Ent-spannung tritt, gemäss dem Gesetz der Polarität zu ihrer Zeit ein. Verdrängte Spannung führt nicht zur Ent-spannung.»

(Edmond Tondeur hat aufgrund der Erfahrungen an der Fachtagung und mit Einbezug der Fragen aus dem Podiumsgespräch sein Referat für die «Fachzeitschrift Heim» schriftlich gefasst. Der Beitrag wird im Januar 96 abgedruckt.)

Die technisch-methodische Seite der Führung im Heim

wurde dann von Dr. Peter Schwarz beleuchtet, welcher sich mit dem Thema «Probleme der Zusammenarbeit zwischen Milizern (Nebenamtlichen) und Profis (Vollamtlichen)» auseinandersetzte. Schwarz betonte, dass «Management» für die gesamte Leitung und Strukturierung andere Akzente setzt, als wie sie Edmond Tondeur für den zwischenmenschlichen Bereich aufgezeigt hatte.

Wie gestaltet sich in der Führungsarbeit nun der Umgang mit dem ehrenamtlichen Element? «Früher war Sozialarbeit ein Stück Opfer als ‚bienfaisance‘, mit tendentiell Dilettantismus, einem ‚Nicht-wissen-Wie‘ zumeist in einem geschützten Arbeitsbereich, in welchem man selber mit beschützt war. Diese Zeiten sind restlos vorbei», postulierte Peter Schwarz. Für das Morgen wird professionelles Management verlangt, sowohl von Miliz- als auch von Profiseite. Zu den Führungszielen gehört die Aufgabe, mit zunehmend begrenzten Mitteln bestmögliche Klientenarbeit durch motivierte, qualifizierte Mitarbeitende zu erbringen.

Die heutige Situation zeigt uns professionalisierte Profis im «Sozialen» und

gleichzeitig einen Entwicklungsbedarf im eigentlichen Management «...nicht Super-Pädagogen oder so.» Gerade auch bei den Milizern ist bei wachsenden Anforderungen sehr oft eine Überforderung festzustellen. «Der Zwang zum Markt bedingt eine Professionalisierung der Führungsarbeit bei Non-Profit-Organisationen, auch auf der ehrenamtlichen, der Miliz-Seite. Heime sind Dienstleistungsunternehmen mit einem geforderten Unternehmenserfolg am Markt. Die Ziele können nur in einem Zusammengehen von Milizern und Profis liegen. Aber das heisst: wissen wie, die Spielregeln, Methoden und Instrumente kennen. Gerade die Profis (Heimleitungen) sind aufgerufen, entsprechende Lernprozesse zu initiieren und durchzuziehen als zentrales Element der Führungsverantwortung. Es gibt viel zu tun. Packen wir's an zum Wohle aller, der Klienten, der im Heim Tätigen und von uns selber.»

Dr. Peter Schwarz hat seine Ausführungen zur «Professionalisierung der NPO-Führungsarbeit» für die «Neue Zürcher Zeitung» zusammengefasst. Sie finden den Text nachstehend zum Tagungsbericht.

Im anschliessenden Hearing mit den zwei Referenten des Vormittags fragte



Forumsdiskussion mit (v.l.n.r.) Dr. Peter Schwarz, Heidi Furrer, Ueli Schwarzmüller (Gesprächsleitung), Alois Fässler, Edmond Tondeur.

sich Edmond Tondeur, wer denn nun eigentlich mit wem mehr Mühe bekunde im Verhältnis zwischen Milizern und Profis. «Milizer mit ihrer Beschränkung in Zeit, in Fachwissen usw., wie Peter Schwarz ausgeführt hat. Ratlos, hilflos? Dafür bringen sie Weitblick mit, Lebenserfahrung, Einfühlungsfähigkeit, sie sind inspirierende Dilettanten mit einem weiten Blick für die Bedeutung der Aufgabe und einem weiten Herz. Sie haben eine integrierende Wirkung.» Nur sollte man das Milizsystem neu entdecken und neu ausgestalten.

Die Frage tauchte auf, ob denn partnerschaftliche Arbeit mit einer Mitbeteiligung so vieler anderer an der Führungsarbeit nicht an die Grenzen der zeitlichen Belastung führe. Tondeur wies in seiner Antwort darauf hin, dass die investierte Kommunikationszeit wiederum eine Einsparung an Konfliktzeit zur Folge habe. «Leben, zusammen leben ist zeitaufwendig. Doch Leben besteht nicht nur aus Effizienz und Leistungsrechnungen.»

Wie nütze ich denn die zur Verfügung stehende Zeit, auch im Umgang mit den Milizern?

Schwarz: «Es gilt, hart an der Führungsarbeit zu bleiben, Anforderungsprofile zu formulieren bei der Wahl von Milizern und so weiteres Know-how in das Management einbringen. Für den Kontakt zu den Ehrenamtlichen sind verschiedene Ebenen möglich: vor allem der persönliche Kontakt, die Pflege der Beziehungen wirkt vertrauensbildend.» Zur Sprache kamen dann auch die Arbeitsvorbereitungsaufgabe der Profis und der Begriff der «unteilbaren Gesamtverantwortung». Warum müssen zum Beispiel bei Schwierigkeiten letztlich immer die Heimleiter, also die Profis, über die Klinge springen? Die Entlassung des Profis als eine deutliche Sanktion bei auftauchenden Schwierigkeiten? Wer übt Druck aus und wo landet dieser Druck? Fragen, auf die keine rezeptiven Antworten erteilt werden konnten. Fest steht: im Zentrum der

Führungsaufgabe steht immer wieder das Zwischenmenschliche mit der Frage: Was sind das für Menschen, die da zusammenarbeiten? Damit zeigt sich die grosse Bedeutung der Kommunikation. «Aber auch Kommunikation, Supervision, hat ihre Grenzen», wurde festgestellt. «Wir sollten nicht nur fragen: haben wir es noch gut miteinander? Oder liegen Leichen im Keller? Wir können uns auch selber supervisieren, unsere Dünnhäutigkeitstendenzen überwinden, uns zu 90 Prozent mit uns selber beschäftigen und 10 Prozent der Zeit für die eigentliche Arbeit einsetzen», was von den Referenten als «Innenzentrierung» bezeichnet wurde.

Führen heute heisst, Strukturen schaffen zur Beteiligung an den Führungsaufgaben, Handlungsspielraum geben entsprechend den Fähigkeiten und damit eben diese Fähigkeiten auszuschöpfen.

Damit war in reichem Mass Gesprächsstoff für die mittägliche Pause gegeben. Und nach dem wohlverdienten Unterbruch war keine Mittagsschlafigkeit festzustellen, als Ueli Schwarzmüller ans Mikrofon trat und wie folgt ausführte:

Heimleitungen im Scheinwerferlicht einer kritischen Öffentlichkeit: Belastung oder Chance?

*Meine Damen und Herren
Liebe Heimleiterinnen und Heimleiter*

Scheinwerferlicht erfüllt uns mit unterschiedlichen Gefühlen. Den einen gefällt es im Scheinwerferlicht zu stehen, andere dagegen fühlen sich gehemmt. Wohl wissen wir es: bei unserer Tätigkeit stehen wir in einem Spannungsfeld von unterschiedlichsten Erwartungen. Diese Erwartungen sind zudem häufig noch diffus. Aber nicht nur das: Bei unseren

Tätigkeiten exponieren wir uns in der Öffentlichkeit. Nicht selten sind Heime auch Zielscheiben von Kritik.

Die Fragen, die wir uns heute stellen wollen, lauten in etwa wie folgt:

1. *Wie gehen Sie als Heimleiterinnen und Heimleiter um mit Erwartungen einer kritischen Öffentlichkeit? Und:*
2. *Wie können Sie eine offensivere und lustbetontere Haltung gegenüber kritischen Stimmen in der Öffentlichkeit entwickeln?*

Das heutige Thema beinhaltet viele Aspekte. Nicht alle können wir behandeln. Ich möchte Sie bei dieser Thematik als Personen ins Zentrum stellen. Oder eben: ich möchte das Scheinwerferlicht auf Sie richten. Ich möchte Sie auf die beleuchtete Bühne heben.

Erinnern Sie sich noch an jene Phase, in der Sie sich für die Heimleitungsstelle beworben haben? Erinnern Sie sich noch, was Sie sich von Ihrem künftigen Job versprochen haben? Ist es Ihnen, nachdem Sie die Stelle angetreten haben, nicht auch so ergangen, dass Sie



Ueli Schwarzmüller.

1. FACHTAGUNG

ab und zu erstaunt waren. Erstaunt über Ihren vielseitigen, aber auch anforderungsreichen Job. Haben Sie sich auch dabei ertrappt, dass Sie feststellten, dass die Rolle der Heimleitung viel komplexer, vielleicht sogar auch problematischer und belastender ist, als Sie sich das je geträumt hatten.

Beispielweise haben Sie immer gewusst, dass das Heim keine Insel ist. Vielmehr findet – ob man will oder nicht – ein starker Austausch statt zwischen Heim und Öffentlichkeit.

Gesellschaftspolitische Strömungen färben ab. Beispielsweise:

Ich mag mich gut an ein solches Beispiel in meiner Berufstätigkeit erinnern. Ich war ein sehr junger Sozialarbeiter, als ich die Stelle eines stellvertretenden Leiters einer Heilstätte für Suchtkranke antrat. Ich kam mit hehren Zielen, mit einem entsprechenden Engagement, um süchtigen Menschen zu helfen. Ich stellte bald einmal fest – es war vor mehr als 20 Jahren – dass die Öffentlichkeit jenes Dorfes, in dem sich die Heilstätte befand, ein tüchtig anderes Bild von süchtigen Menschen hatte, als ich mir das wünschte. Dass die Heilstätte am Dorfrand lag, symbolisierte in etwa die Einstellung vieler Menschen dieses Dorfes gegenüber Süchtigen. Die Süchtigen waren eine quantité négligable, ab und zu stören sie. Trotzdem, oder gerade deshalb, war die Heilstätte im Scheinwerferlicht dieser Öffentlichkeit. Und das, was wir taten wurde kritisch beobachtet und entsprechend kommentiert. Nicht zu vergessen ist, dass dies in einer Zeit geschah, in der die Auseinandersetzung mit Sucht noch nicht jenen prominenten Platz in der Öffentlichkeit einnahm, wie heute. Es galt also, diese Herausforderung anzunehmen und etwas zu unternehmen, damit sich einiges verbessern würde.

Natürlich gibt es andere Beispiele, wo die Öffentlichkeit fast uneingeschränktes Wohlwollen zeigt. Und dann gibt es jene viel zu häufigen Situationen, wo die Öffentlichkeit indifferent ist. Und das ist eigentlich das Schlimmste, was unserer Arbeit passieren kann. Man nimmt sie nicht zur Kenntnis. Indifferenz, Ignoranz ist wohl die schlimmste Entwertung, die wir erleben können. Aber dann ist es höchste Zeit, dass Sie und ich, wir alle, uns in die Debatte einmischen.

Ich möchte in diesem Referat zwei Thesen diskutieren:

These 1: Die Öffentlichkeit hat ein ambivalentes Verhältnis zu Heimen.

These 2: Die Heimleitungen haben ein ambivalentes Verhältnis zur Öffentlichkeit.

Ich möchte vorerst den Begriff der Ambivalenz klären:

Ambivalenz: Doppelwertigkeit bestimmter Begriffe, zum Beispiel Zuneigung und Abneigung zugleich (woraus innere Zerrissenheit resultiert).

Historisch gesehen hat die Gesellschaft immer wieder Menschen aus verschiedenen Gründen in stationäre Institutionen eingewiesen. Beispielsweise aufgrund von begangenen Delikten. Oder weil das Verhalten nicht gesellschaftlich akzeptierten Normen entsprach. Ober weil der Familienverband die ihm zugewiesenen Aufgaben nicht erfüllen konnte. Oder aufgrund von soziologischen und demographischen Veränderungen. So ist eine beeindruckende Palette von stationären Institutionen aufgrund von unterschiedlichen Motiven entstanden.

Eigentlich müsste die Gesellschaft, und damit die Öffentlichkeit, froh über diese Situation sein. Sie hat ein Problem delegiert. Die Heime haben diese Aufgabe der Gesellschaft abgenommen und nehmen sie hoffentlich zufriedenstellend wahr.

Doch nein, weit gefehlt. Die gleiche Öffentlichkeit wirft nicht nur ein kritisches Auge auf diese Institutionen. Nicht selten wird auch eine entsprechende Kritik formuliert.

Ist es vielleicht aufgrund eines herrschenden kollektiven schlechten Gewissens, das dazu führt, dass die Öffentlichkeit so reagiert? Zwar ist geballte Kritik selten. Wir haben die Phase der Heimkampagne erlebt. Wir setzen uns heute mit der Kritik an Alters- und Pflegeheimen auseinander. Hier stehen vor allem zwei Themen im Vordergrund: Gewalt gegenüber hilflosen Menschen und die Kostenintensität der Betreuung.

Wenn ich vorhin das kollektive schlechte Gewissen als ein Grund ausmachte, dass sich Scheinwerfer auf Heime richten, so will ich jetzt differenzieren. Wir wissen alle, dass auch in Heimen Fehler passieren. Dass der qualitative Standard, da und dort, durchaus zu verbessern ist. Dass es Personal gibt, das weniger aus Bösartigkeit, als aus Überforderung, nicht immer richtig handelt. Selbstkritik, auch in unseren Reihen, muss mehr sein als ein dem heutigen Zeitgeist verpflichteten Public Relations-Instrument. Und ich gehe davon aus, dass wir alle Kontrollinstanzen vorhanden sein müssen, die auch die Tätigkeit der Heime überwachen und bewerten. Allerdings wünschte ich mir von der Öffentlichkeit zuweilen eine vermehrte fachliche, sachliche und fundierte Kritik. Was mir häufiger begegnet, sind Zufälligkeiten, die einer kurzlebigen Sensationsgeilheit entspringt.

Aber wie reagieren nun Sie, liebe Heimleiterinnen und Heimleiter, auf Kritik?

In Gesprächen mit Heimleitungen und aufgrund von meinen Erfahrungen erlaube ich mir, die Reaktionsweisen zu systematisieren und kurz darzustellen. Sie mögen mir verzeihen, wenn ich nun auch ein bisschen schwarz-weiss male.

1. Die Verletzten
2. Die Verunsicherten
3. Die Immunen
4. Die (Selbst-)Kritischen

1. Die Verletzten

Viele Menschen empfinden Kritik als persönlichen Angriff und fühlen sich schnell gekränkt. Ihr Engagement ist häufig so stark und sie tragen schwer an der Belastung. Eine gesunde professionelle Distanz fehlt häufig. In der klassischen Sozialarbeit sprach man von einer sogenannt *helfenden Distanz*. Damit war gemeint, dass nur helfen kann, wer auch einen Überblick über das Geschehen behalten kann – eben eine kritische Distanz wahren, ohne die menschliche Anteilnahme zu verlieren. Das scheint mir noch heute eine wesentliche Erkenntnis zu sein, die es uns erlaubt, gelassener zu reagieren.

2. Die Verunsicherten

Kritik wirkt auf diese Gruppe so, wie ein überforderter Pfadiführer eine Gruppe pubertierender Buben bändigen müsste. Der Führer rotiert und hat Mühe, die Situation in Griff zu bekommen. Er weiss weder ein noch aus. Die Kritik hat also den Effekt, dass das Ausrichten auf ein Ziel hin, verloren geht. Die Frage taucht dann bei dieser Gruppe auf, «wenn ich es falsch mache, kann ich es denn überhaupt richtig machen?» Die Verunsicherung mündet häufig in eine Untätigkeit, in der der Wille, sich zu exponieren, schwindet. Es bleibt die Angst, dass sowieso alles krumm herauskommt.

3. Die Immunen

Es ist diejenige Gruppe, die sich nicht beirren lässt. Diese Menschen sind überzeugt, dass sie auf dem richtigen Dämpfer sind. Sie haben sich eine dicke Haut zugelegt, sozusagen prophylaktisch. Sie realisieren nicht, dass diese Haut zuweilen wohl etwas zu dick ist. Sie haben viel Power, aber es fehlt ihnen an dem, was die Verletzten und die Verunsicherten wohl zu viel haben: an Sensibilität.

4. Die (Selbst-)Kritischen

Es sind diejenigen Menschen, die Kritik, die ihnen entgegenkommt, zuerst analysieren. Eine kritische Distanz

1. FACHTAGUNG

ermöglicht ihnen zu entscheiden, was an der Kritik berechtigt ist und angenommen werden soll, was aber davon auch zurückgewiesen werden muss. Sie gewinnen aufgrund von solchen Auseinandersetzungen wichtige Erkenntnisse für sich und ihre Arbeit.

Wir sind uns wohl schnell einig. Von diesen vier Gruppen, scheint die Reaktion der Selbstkritischen diejenige zu sein, die der Situation angepasst ist. Häufiger wohl sind die Reaktionen und Gefühle der anderen drei Gruppen. Wir alle erleben sie in unterschiedlichem Masse immer auch an uns selber. Wir setzen uns für etwas ein, wir werden kritisiert, was uns häufig verletzt und verunsichert. Oder wir bauen entsprechende Abwehrmechanismen auf, die uns gelegentlich immun werden lässt.

Doch genügend der Analyse. Die Frage drängt sich nun auf: Was ist denn zu tun, damit die Kritik der Öffentlichkeit für unsere Arbeit zu einer wirklichen Chance wird?

Ich persönlich bin überzeugt, dass Sie als Heimleiterinnen und Heimleiter eine zentrale Funktion haben müssten, nämlich diejenige als Mediator, also als Vermittler und Vermittlerin zwischen Heim und Öffentlichkeit. Sie haben eigentlich die Rolle als Botschafter und Botschafterin inne. Diese Rolle betraut Sie damit, den Dialog zwischen verschiedenen Interessen ständig zu fördern und zu pflegen. Ich sage bewusst ständig zu fördern und zu pflegen. Es ist nicht eine Tätigkeit, die Sie ausfüllen können, wenn Sie gerade Zeit haben, oder anlässlich zwei Fixpunkten pro Jahr. Ein solches offensives Verständnis der Öffentlichkeitsarbeit wird helfen, dass potentielle Konflikte entschärft, oder gar nicht zuerst entstehen werden.

Viele von Ihnen werden mir jetzt antworten, dass Sie bereits vieles zur Öffnung Ihrer Heime leisten: Sie schreiben einen ansprechenden Jahresbericht, den Sie breit streuen. Es existiert ein professionell gemachter Prospekt über Ihr Heim. Sie organisieren einen Tag der offenen Tür. Sie führen regelmässig einen Bazar durch und auch der 1. August wird von Ihnen nicht vergessen, indem das Gemeinwesen einbezogen wird. Das ist richtig. Aber wenn ich den Dialog, die Vermittlung fordere, so meine ich noch mehr:

Mischen Sie sich als Fachleute selbstbewusst, aber nicht überheblich, in die Debatte in Ihrem Gemeinwesen, wenn entsprechende Fragen diskutiert werden. Pflegen Sie kontinuierliche Kontakte mit den Multiplikatoren der öffentlichen Meinung, zum Beispiel mit Politikern und Politikerinnen, mit Behördenmitglieder, mit Fachkreisen, wo Sie versuchen, die Anliegen der Heime und

Fragen, die damit verbunden sind, zu thematisieren. Begegnen Sie Vorbehalten und Kritik mit Offenheit und Geduld. Hören Sie zu, reden Sie mit, überzeugen Sie, aber missionieren Sie nie.

Ich habe eingangs die Frage aufgeworfen, wie Sie eine lustbetontere Haltung gegenüber kritischen Stimmen in der Öffentlichkeit entwickeln könnten.

Nehmen Sie etwas zur Kenntnis:

Es erwartet von Ihnen niemand, dass Sie die Welt verändern.

Sie haben unter anderem Ihre Aufgabe gewählt, weil Sie gerne mit Menschen zusammenarbeiten. Aber hier können Sie locker ansetzen: Entwickeln Sie eine vermehrte Lust unterschiedliche Menschen, Lebensformen und Meinungen von Menschen kennenzulernen, denn in dieser Vielfalt liegt ein Reichtum, liegt ein Potential an Lust. Werden Sie neugierig. Gehen Sie auf Entdeckungen aus. Und vergessen Sie nicht: Obwohl Sie als Heimleiterinnen und Heimleiter wirken, müssen Sie nicht Einzelkämpfer und Kämpferinnen sein. Dieser Verband zeigt wohltuend, dass das Kollektiv, das Tun im Team, eine Bereicherung und eine Entlastung darstellt. Sie können voneinander profitieren im Umgang mit einer kritischen Öffentlichkeit. Und vergessen Sie nie: es ist besser, von einer Öffentlichkeit kritisch zur Kenntnis genommen zu werden, als dass man ignoriert wird.

Ich fasse zusammen:

Ich bin davon ausgegangen, dass die Öffentlichkeit zu den Heimen ein ambi-

valentes Verhältnis hat und andererseits die Heimleitungen ein ebensolches zur Öffentlichkeit. Ich habe versucht, die unterschiedlichen Beweggründe zu ergründen und die Reaktionsweise der Heimleitungen auf Kritik der Öffentlichkeit darzustellen.

Ich habe plädiert, dass die Öffentlichkeitsarbeit durch die Heime offensiver angegangen wird und dass Sie sich, meine Damen und Herren, zusätzliche Rollen als Mediatoren, als Botschafter, als Dialogförderer zulegen. Dabei muss diese Öffentlichkeitsarbeit weit über das Durchführen von Veranstaltungen gehen. Es ist das permanente Pflegen von Beziehungen, beispielsweise mit Multiplikatoren der öffentlichen Meinung.

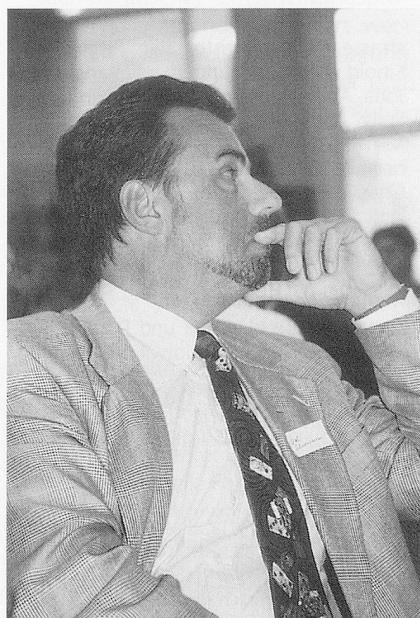
Ich komme zum Schluss:

Ich möchte Sie auffordern, liebe Heimleiterinnen und Heimleiter, in Ihrem beruflichen Kontext gelassener auf Kritik der Öffentlichkeit zu reagieren. Noch wichtiger aber ist, dass Sie nicht nur reagieren, sondern, dass Sie kontinuierlich agieren, dass Sie sich kompetent in die Debatte einmischen.

Versuchen Sie auch, wenn das Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit auf Sie strahlt, da Sie in Ihrer exponierten beruflichen Funktion wie auf einer Bühne stehen, lustbetonte Gefühle zu entdecken. Unternehmen Sie entschiedenere und selbstbewusstere Schritte auf dieser Bühne. Nutzen Sie diese Chance, die Sie haben.

Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg und auch viel Vergnügen.

Ich danke Ihnen.
Ueli Schwarzmann



Stimmt für mich, für mein Heim ... was Peter Schwarz (rechts) postuliert?

Fotos Erika Ritter

1. FACHTAGUNG

«Wie soll nun also die Heimleitung mit den Spannungen umgehen im Dreieck Leistungsauftrag, Ressourcen, Mitarbeiter, wenn gleichzeitig eine Polarität zwischen mehr Leistung – weniger Ressourcen den Alltag belastet?» wollte Ernst Messerli im abschliessenden Podiumsgespräch wissen. Edmond Tondeur wies darauf hin, dass gerade dieses Spannungsfeld anders gesehen werden sollte, als kreative Chance mit einem neuen Verständnis der Prioritäten. Er forderte dazu auf, Ballast abzuwerfen und zweifelte den Leistungsauftrag durch die Öffentlichkeit an. Dem konnten sich allerdings die «Aktiven» in der Podiumsrunde, Alois Fässler, Oberarth, Heidi Furrer, Brügg, und Ueli Schwarzmüller, Zürich, nicht anschliessen. Schwarzmüller: «Es gibt in der Praxis einen Leistungsauftrag durch die Öffentlichkeit mit hohen Erwartungen und gleichzeitig abnehmenden Finanzressourcen. Der Druck ist beträchtlich, und die Probleme haben in ihrer Komplexität zugenommen. Vor 20 Jahren stellte sich eine Heimleitung noch ganz anders dar als heute. Wir sind heute mit einer anderen Wirklichkeit konfrontiert. Sicher bilden abnehmende Ressourcen auch eine Chance zur Veränderung, ist es möglich, die Leistungen zu überprüfen, Verbesserungsmöglichkeiten und Synergien zu nutzen. Natürlich könnten wir danach trachten, kreativ erfinderisch, phantasiereich zu werden und ... Lobby zu betreiben.» Peter Schwarz ergänzte: «Wir sollten jedoch nicht einfach darüber klagen, was wir nun nicht mehr

können, sondern Lehren aus dem Markt ziehen, selektionieren, allenfalls etwas fallen lassen, rationalisieren, Luft ablassen, alte Zöpfe hinterfragen, die Arbeit im Heim rational, vernünftig gestalten.» Die Aktiven fanden allerdings, es sei «etwas dicke Post» zu fordern, im Heim 10 bis 20 Prozent Luft abzulassen. «Wo ist soviel Spielraum vorhanden? Wir möchten unseren Qualitätsstandard halten. Die Klientel wird älter, die Arbeit intensiver», stellte Heidi Furrer fest. Alois Fässler, als Heimleiter und Besitzer einer AG, betonte, dass private Heime gewohnt seien zu sparen, womit das Stichwort «Privatisierung der Heime» gegeben war. Privatisierung bedeute ein Misstrauen in die Aufgaben der öffentlichen Hand und werde auf politischer Ebene postuliert, um ein Finanzproblem vom Tisch zu schaffen. Es sei gut, dass es beides gebe, das Privatheim und das Heim der öffentlichen Hand. Damit würden sich mehr Auswahlmöglichkeiten ergeben und der Marktgedanke gefördert. «Privatisierung ist kein Allerheilmittel. Denken Sie nur an die vielen Konkurse. Zudem besteht mit der Privatisierung die Gefahr, dass gerade die Schwächsten unter die Räder geraten und die Grundbedürfnisse der Menschen, die sich nicht über den Markt zu artikulieren vermögen, zu kurz kommen in Form einer Zweidrittel-Gesellschaft. Wir sind ganz schnell vom Zeitalter des Überflusses in ein Zeitalter der neuen Knappheit gerutscht. Die Heimleitungen sollten in dieser Situation als Profis selbstbestimmter zeigen, was ihnen

wichtig erscheint, die Grenzen des Leistungsauftrages neu abstecken: Was ist nötig? Was sind meine Qualitätsmaßstäbe? Und nicht einfach unter dem aussengegebenen Druck nach einer fremden Pfeife tanzen. Sich fragen: Was macht die Qualität in meinem Heim aus? und dafür einstehen. «Leben heißt auch, lernen zurückzustecken. Das muss aber jeder für sich selber lernen. Wir müssen uns in unserem Umfeld mit unserem professionellen Wissen positionieren und unsere Fachkompetenz in der politischen Ebene eingeben.» Hans-Rudolf Salzmann, Emmenbrücke, fragte sich, ob der Druck nicht weitgehend eigener Druck sei und der «geförderte» Standard gar nicht den Anforderungen entspreche, sondern eine Projektion der eigenen Wunschvorstellungen darstelle. «Rezession hat ihre guten Seiten. Wir müssen „obe abe cho“», meinte Salzmann und forderte mehr und einen besseren Wettbewerb. «So arbeiten, dass die Mittel reichen!»

Trotz allem guten Willen: Das Verhältnis zwischen Heimen und Öffentlichkeit ist ambivalent, erzeugt oft Hilflosigkeit. Schwarzmüller: «Ich habe Ihnen hier kein Patent-Rezept, wie das geändert werden kann. Pflegen Sie permanente Beziehungen zur Öffentlichkeit... und die Miliz sind ein Teil eben dieser Öffentlichkeit. Legen Sie dabei Ihre Probleme im Heim auf den Tisch. Zeigen Sie, dass es nicht nur Schönes im Heim gibt. Beziehen Sie die eigenen Mitarbeiter mit ein. Sie sind alle mit ein Teil im „Glashaus Heim“.» ■

NEUMITGLIEDER HEIMVERBAND SCHWEIZ

Personenmitglieder

Region Bern

Ammann Rosmarie, Wohngruppe Bueche, Landshutstr. 2, 3427 Utzenstorf; Trachsler Martin und Denise, CVJM-Lehrlingshaus Bern, Hallwylstr. 30, 3005 Bern; Heimleitung;

Region St. Gallen

Amann René und Annemarie, Altersheim Gärbi, Gärbistr. 8, 9475 Sevelen, Heimleitung; Baumann Peter, Hort Buchwald, Spyristr. 10, 9008 St. Gallen, Hortleiter; Ben Soltane Moncef, Wohntrainingsgruppe, Florastr. 4, 9000 St. Gallen, Leiter; Büchel Stephan und Elke, Liechtensteinisches Betreuungszentrum «St. Mamertus», 9495 Triesen, Heimleitung; Gätzi Rudolf, Pflegeheim Sarganserland, Butzerstr. 4, 8887 Mels, Verwalter; Huss Bernhard, Wohn- und Arbeitsheim Balm, Balmstr. 50, 8645 Jona, Heimleiter; Ottiger-Müller Edith und Alois; Bürgerheim Bisacht, 9248 Bichwil, Heimleitung; Schläpfer Bruno, Sonderschulheim Hochsteig Wattwil, Laubengaden-

strasse, 9620 Lichtensteig, Heimleiter; Sibold Barbara, Kinderhort Rapperswil-Jona, Aubrigstr. 17, 8645 Jona, Hortleiterin; Spitz Andreas und Margrit, Alterspflegeheim Steinegg, Kirchweg 8, 9113 Degersheim, Heimleitung; Weber-Locher Gabi und Christoph, Durchgangswohngruppe Kehlen, 9466 Sennwald, Heimleitung; Zollet Thomas, Pflegeheim St. Otmar, Schönauweg 5, 9000 St. Gallen, Heimleiter.

Region Schaffhausen

Gantenbein-Dobler Emil und Doris, Altersheim Schloss, 9213 Hauptwil, Heimleitung.

Region Zentralschweiz

Steiger-Müller Werner, Alters- und Pflegeheim St. Raphael, Tivolistr. 21, 6006 Luzern, Heimleiter.

Region Zürich

Angst Gulrich Myrta, Patientenselbsthilfe-Organisation, Tösstalstr. 106, 8623 Wetzwikon, Geschäftsführung; Schmitt Karin, Pension St. Josef, Hirschengraben 64/68, 8001 Zürich; Leiterin.

Institutionen

Alters- und Pflegeheim Marienhaus, Horburg-Stiftung, Hammerstr. 161, 4058 Basel; Stiftung Arbeitszentrum für Behinderte Strengelbach, Sägetstr. 19, 4802 Strengelbach (Umwandlung der PM Dober Julie); Altersheim Augiessen, Augiessenstr. 19, 9443 Widnau; Bürgerheim Bisacht, 9248 Bichwil; Durchgangswohngruppe Kehlen, 9466 Sennwald; Wohn- und Pflegeheim Quodera, Quoderastr. 2, 7323 Wangs; Verein Raphael, Landschule Peter, Klindeheim Heidi, Oberdorf, 9633 Hemberg; Altersheim Rotmonten, Kirchlstr. 14, 9010 St. Gallen; Pflegeheim Sarganserland, Butzerstr. 4, 8887 Mels; Seniorenwohnsitz, Dörfl 9, 9536 Schwarzenbach; Säuglings- und Kinderheim Tempelacker, Tempelackerstr. 28, 9000 St. Gallen; Alterswohn- und Pflegeheim Schmidhof, Zweierstr. 138, 8003 Zürich; Stiftung Behindertenheim Steinegg, Hausackerstr. 16, 8542 Wiesendangen.