

<b>Zeitschrift:</b>	Fachzeitschrift Heim
<b>Herausgeber:</b>	Heimverband Schweiz
<b>Band:</b>	66 (1995)
<b>Heft:</b>	3
<b>Rubrik:</b>	In eigener Sache : der Heimverband im Spiegel : Gründung : wir stellen vor : Berufsverband

### 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:** 05.02.2026

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

# JAHRESBERICHTE

## 1994

Wie jedes Jahr, erstatte der Verbandspräsident, der Quästor und die Kommissionspräsidenten zuhanden der Delegiertenversammlung, welche dieses Jahr am 13. Juni in Zürich stattfindet, schriftlich Bericht über die verschiedenen Aktivitäten sowie über die finanziellen Verhältnisse des Verbandes. Ergänzt werden die Rechenschaftsberichte durch die Berichte der Geschäftsstelle. Die Texte werden dieses Jahr im März und somit rechtzeitig vor der Delegiertenversammlung in der Fachzeitschrift Heim publiziert.

Jahresbericht des Zentralpräsidenten

### Ein ganz besonderes Jahr

Das Jahr 1994 geht für uns in die Geschichte ein als das Jahr, dem die Feier des 150jährigen Bestehens unseres Verbandes ein ganz besonderes Gepräge gab. Ein Organisationskomitee unter dem Vorsitz von Paul Bürgi, Heimleiter Auf der Grube, Niederwangen BE (ein Vorgänger von ihm hatte zu den Gründervätern des Verbandes gehört), war dafür besorgt, dass eine ganz gediegene und bis ins Kleinste perfekt vorbereitete Jubiläumsfeier in Bern das Ereignis gebührend markierte. Um die 500 Gäste, Mitglieder und Veteranen feierten mit.

Von verhaltener Festfreude war die Feier im Münster geprägt: Ein auserlesenes Musikprogramm umrahmte die Begrüssung der Gäste durch den Zentralpräsidenten und die Festansprache, in der sich Nationalrat Dr. Peter Schmid, Hüttwilen TG, dem Thema widmete: «Menschsein angesichts von Behinderung, Alterung und Verfehlung.» Beim anschliessenden Apero, wo der Wein und Paul Bürgis nuancenreiche Präsentation der Stadt Bern die Zungen löste, traf man rundum nur fröhliche Gesichter. Dann ging's ins Casino zum Festbankett. Das wahrhaft festliche Mahl, die froh gestimmten Grussadressen im Namen des Kantons, der Stadt und der Burgergemeinde Bern (mit dem Hinweis auf den geschichtsträchtigen Ort, auf dem heute das Casino steht – auf dem Grund des einstigen Barfüsserklosters), das alles bleibt unvergessen. Zur Abrundung des Tages konnte Zentralsekretär Werner Vonaesch die Jubiläums-Festschrift präsentieren und den Anwesenden gleich mit nach Hause geben.

Die Jubiläumsdelegiertenversammlung am Vortag zur Festfeier gab den Eindruck einer bereits festlich gestimmten Gesellschaft, die in Minne alle Geschäfte erledigte, selbst die Erhöhung der Mitgliederbeiträge. Elisabeth Lüthi, Ruppers-

wil AG, wurde nach neunjähriger Mitgliedschaft mit Dank aus dem Zentralvorstand verabschiedet.

### Die Strukturreform

In den letzten drei Jahresberichten war über die Planung und dann über die systematische Umsetzung der Strukturreform unseres Verbandes berichtet worden. Im vergangenen Jahr brachte die Bereinigung der Mitgliedschaften vor allem der Geschäftsstelle in Zürich enorme Arbeit. Der Zentralsekretär war fast pausenlos gefordert mit den Vorbereitungsarbeiten zur Errichtung der drei Fachverbände und des Berufsverbandes sowie mit den Statutenbereinigungen der Sektionen und der noch bestehenden Regionalvereine. In den Übergangsbestimmungen der neuen Verbandsstatuten heisst es: «Die ordentliche Delegiertenversammlung 1995 tagt erstmals in der neuen Zusammensetzung. Sie nimmt eine Gesamterneuerungswahl des Zentralvorstandes vor» (Artikel 8). Das setzt voraus, dass sowohl die Fachverbände als auch der Berufsverband in der Lage sind, ihre Delegierten in den Dachver-

band zu wählen, gestützt auf Vorarbeiten der Sektionen und Regionalvereine. An die Delegiertenversammlung des Dachverbandes entsenden die Fachverbände zwei Drittel der Delegierten, während der Berufsverband einen Drittels derselben stellt.

Dann wird die angestrebte Aufgabenverteilung möglich sein: Den Fachverbänden wird die Beratung fachlicher und heimplanpolitischer Interessen und Probleme obliegen. Die Bearbeitung der berufs- und standespolitischen Interessen der Mitglieder wird der Berufsverband wahrnehmen. Und der Dach- oder Gesamtverband mit dem Zentralvorstand wird sich den übergeordneten Aufgaben widmen.

### Die Herbsttagung

Altstätten im St. Galler Rheintal war im November Tagungsort der Herbsttagung 1994. Unter dem Titel «Keine Angst vor Qualitätssicherung (von vermeintlich messbarer Qualität zu echter Lebensqualität)» vermochte diese Fortbildungstagung für Altersheimleitungen und Kaderpersonal eine unerwartet grosse Zahl – über 420 – von interessierten Leuten anzuziehen. Im Zentrum der Tagung stand das Modell der Qualitätssicherung für Betagtenheime, das Prof. Dr. Karl Frey, Leiter des Instituts für Verhaltenswissenschaft der ETH Zürich, vertrat und vorstellte. Beispielhaft an dieser Tagung war sowohl der Einsatz der Sektion St. Gallen bei der Vorbereitung und Durchführung dieses Grossanlasses als auch das Mitgehen der politischen Behörden von



150 Jahre: Für die gediegene Jubiläumsfeier ...



... gemeinsam ins Berner Münster.

Altstätten. Diese gut besuchte und gut gelungene Veranstaltung in der Ostschweiz, in der im Jahre 1848 der zweite Regionalverein unseres Verbandes ins Leben gerufen wurde, war ein passender Abschluss des Jubiläumsjahres.

### «Auswärtige» Angelegenheiten

Neben Jubiläum, Strukturreform, Herbsttagung und den üblichen Alltagsgeschäften gab es auch – und zwar in zunehmendem Mass – Kontakte zu andern Verbänden. Mit der Anerkennung der Heimleiter-Ausbildung durch das Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit, Biga, wird die Schaffung einer Trägerschaft für die Durchführung der Eidgenössischen Diplomprüfungen für Heimleiter und Heimleiterinnen erforderlich. Diese Trägerschaft wird gebildet durch den Heimverband Schweiz, die Association romande pour la formation des responsables d'institutions d'utilité publique Asfori und den Verband christlicher Institutionen VCI.

Das Bundesamt für Sozialversicherung BSV, das uns sowie andern Verbänden nach Artikel 101<sup>bis</sup> des AHV-Gesetzes Subventionen gewährt, wünscht mit den Verbänden inskünftig gemeinsam zu verhandeln. So haben denn die Fédération des associations d'institutions pour personnes agées Fradipa, der Verein Bernischer Alterseinrichtungen VBA, der Verband christlicher Institutionen VCI und der Heimverband Schweiz dem BSV gemeinsam vorgeschlagen, zum Zweck gemeinsamer Verhandlungen und Aussprachen eine Plattform zu bilden.

Zusätzlich hat es sich in den letzten Jahren ergeben, dass unser Verband sowohl mit dem VCI als auch mit dem VBA

und ebenso mit dem Schweizerischen Verband für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche SVE bilaterale Gespräche führt.

Wahrlich, 1994 war ein besonderes Jahr, ein Jahr, das uns viel bescherte – das uns aber auch viel abverlangte. «Uns», das heisst allen, die sich für den Heimverband Schweiz und seine Unternehmungen engagierten, sei es auf der Geschäftsstelle, in den Organen des Verbandes, in leitenden Funktionen der Sektionen und Regionalvereine. Ebenfalls eingeschlossen sind unsere aktiven und interessierten Mitglieder an der Basis, in den Heimen. Allen sei herzlich gedankt für ihren Einsatz und somit für ihren ganz persönlichen Anteil am gemeinsamen Tun. Walter Gämperle, Zentralpräsident

### Jahresbericht des Zentralsekretärs

### Ein ereignisreiches, aber ein gutes Jahr ...

Wenn der Zentralpräsident in seinem Jahresbericht von einem «ganz besonderen Jahr» spricht, so hat das seine Berechtigung. Gewiss, das zentrale Ereignis war das 150-Jahr-Jubiläum, das mit einer festlichen Delegiertenversammlung am 4. Mai und einer würdigen Jubiläumsveranstaltung am 5. Mai 1994 seinen Höhepunkt erreichte. Für mich als Zentralsekretär brachte das Jubiläumsjahr 1994 verschiedene Höhepunkte, die mich speziell beeindruckt haben. Das Jubiläumsjahr 1994 war ausgerechnet jenes Berichtsjahr, in welchem ich den Delegierten eine defizitäre Vorjahresrechnung, ein defizitäres Budget und obendrein eine massive Beitragserhöhung zu

unterbreiten hatte. Die Gründe für diese Situation waren zwar für jedermann nachvollziehbar: die Kürzung des Bundesbeitrages um 37 Prozent führte unsere Jahresrechnung 1993 trotz unserer kostenbewussten Betriebsführung zwangsläufig in die Verlustzone. Dennoch war es für mich ein besonderes Erlebnis, von unseren Delegierten eine derart solidarische Unterstützung erfahren zu dürfen. Es ist mir ein besonderes Anliegen, allen Delegierten für diese Rückenstärkung ganz herzlich zu danken.

Ein weiterer Höhepunkt war die Jubiläumsveranstaltung vom 5. Mai 1994 in Bern, in welcher ich unsere, zu diesem Anlass herausgegebene Historische Schrift «150 Jahre – Schritte zum Mitmenschen» in einer schlichten Vernissage vorstellen durfte. Die Schrift reiht sich ein als dritte Ausgabe in der Reihe unserer Publikationen zur schweizerischen Heimgeschichte, die bereits 1914 mit Wehrli's «Geschichte des Schweizerischen Armenerziehervereins» ihren Anfang genommen hatte. Und sehr erfreulich für mich ist, in diesem Zusammenhang erwähnen zu dürfen, dass unser Sponsoring und die anschliessend gezielt und beharrlich gestellten Spenden gesuche ihre Früchte getragen haben.

Die Strukturreform gelangte im Berichtsjahr in die eigentliche Schlussphase. Auf der Ebene der Regionalvereine müssen die Statuten den neuen Dachverbandsstatuten angepasst werden. Elf unserer zwölf Regionalvereine wollen sich zur Sektion wandeln. Acht davon haben dies im Berichtsjahr bereits vollzogen und ihre Statuten dem Musterstatut des Dachverbandes angepasst und verabschiedet. Das Bewusstsein, dass unser Verband im Hinblick auf die künftigen Entwicklungen im Heimweisen sowohl auf kantonaler beziehungsweise regionaler als auch auf schweizerischer Ebene effiziente Organisationen braucht, die sich gegenseitig ergänzend unterstützen können, scheint auch auf Sektionsebene bereits gut verankert zu sein. Den Sektionsvorständen danke ich bei dieser Gelegenheit für ihr grosses Engagement für unsere gemeinsame Sache. Sie verdienen eine besondere Anerkennung.

Teils äussere Zwänge, teils vielleicht auch eine gewisse Einsicht, haben dazu geführt, dass zwischen einzelnen Verbänden der Ruf nach sogenannten bilateralen Gesprächen vermehrt laut geworden ist. Mit dem Verband christlicher Institutionen VCI sind diese Gespräche bereits institutionalisiert worden. Es soll geprüft werden, inwieweit gemeinsame Interessen auch gemeinsam wahrgenommen werden können, wo mögliche Synergien erzielt werden könnten, und inwieweit – unter Wahrung der Eigenständigkeit – durch gewisse Abgrenzung

gen ein sinnloses Konkurrenzieren, das zum Schaden beider Parteien führen müsste, zu vermeiden wäre.

Mit dem Schweizerischen Verband für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche (SVE) ist nun ebenfalls eine ständige Arbeitsgruppe gegründet worden, die sich gezielt den Fragen künftiger Formen der Zusammenarbeit annehmen will.

Gegen Ende des Berichtsjahres konnte die umfangreiche Mitgliederbereinigung abgeschlossen werden. Somit war es möglich, den Regionalvereinen und Sektionen die genauen Delegierten- und Vertreterzahlen fristgerecht bekanntzugeben. Die Mitgliederbereinigung ermöglichte der Geschäftsstelle schliesslich, nach Anschaffung und Einführung neuer EDV-Hard- und -Software, das Inbetriebnehmen einer aktuellen, übersichtlichen und aussagefähigen Mitgliederadministration. Zurzeit beschäftigen uns – wie in solchen Fällen üblich – allerdings noch gewisse Kinderkrankheiten... Schliesslich bescherte uns Finanzminister Otto Stich mit seiner Mehrwertsteuer besondere «Freuden». Als von Mehrwertsteuer teilbefreiter Betrieb mussten wir im Hinblick auf die komplizierte Abrechnung Investitionen von rund 10 000 Franken auf uns nehmen. Ein neues EDV-Programm für unsere Buchhaltung, verbunden mit der notwendigen Unterstützung seitens der ATAG verursachte uns diese unvorhergesehenen Mehrkosten. Eine Investition fürs Vaterland. Wer je Militärdienst gemacht hat, weiss es: der Bund pflegt seine Anschaffungen öfters «auf dem Armenweg» zu machen...

Die mit der EDV angeblich erreichten und weiterhin zu erreichenden Rationalisierungseffekte sind eine Sache, und die damit verbundenen Investitions- und Unterhaltskosten eine zweite. Es stellt sich hier auch für uns die Frage nach dem «Return on investment», deren Beantwortung aller weisen Voraussicht nach – wie übrigens auch in der Wirtschaft – auf sich warten lässt. Nicht auf sich warten lassen die unweigerlich anfallenden und stets steigenden Folgekosten, einerseits für die laufende Pflege und Anpassung der Software, anderseits aber auch für die Instandstellung und das dereinst zwingend erforderliche Ersetzen der Geräte. Sie alle kennen das Phänomen: verschiedene Gründe zwingen uns, sich der EDV zu bedienen, und die betriebswirtschaftliche Organisation erhält – ebenfalls aus unterschiedlichen Gründen – Strukturen und Ausmasse, die bei den heutigen Personalkosten ohne diese EDV angeblich gar nicht mehr zu bewältigen wären. Voilà! Ich frage mich, allerdings, wie lange sich Organisationen unserer Prägung, aber auch Wirtschaft und Verwaltung diese Errungenschaft tatsächlich leisten können. Der Heimverband wird gut beraten sein, wenn er im Rahmen seiner vorsichtigen Finanz- und Investitionspolitik versucht, laufend die erforderlichen Rückstellungen vorzunehmen.

Wie dem auch sei...

Ich danke dem Zentralvorstand, den Kommissionen und den Vorstandsmitgliedern der Regionalvereine und Sektionen für die stets angenehme Zusammenarbeit und die grosse Unterstützung, die ich während des Berichtsjahres einmal mehr erfahren durfte. Besonderer Dank gilt auch allen meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle, die ihre Aufgaben engagiert und geprägt von unternehmerischem Denken erfüllt haben. Mein Dank gilt aber auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Druckerei Stutz + Co. AG, Wädenswil, der Admedia AG, Adliswil, und nicht zuletzt allen unseren Mitgliedern und allen Personen, die sonst in irgendeiner Weise zum guten Gelingen unserer gemeinsamen Aufgabe beigetragen haben.

*Werner Vonaesch, Zentralsekretär*

Fr. 248 095.25 und beim Fürsorgefonds um Fr. 15 970.15 auf Fr. 303 501.05. Die Bestände des Rechtshilfe- und Liegenschaftsfonds bleiben unverändert auf Fr. 50 000.– bzw. Fr. 150 000.–.

## Budget 1995

Auch 1995 wird die Jahresrechnung mit einem Aufwand-Überschuss abschliessen. Gemäss Budget rechnen wir mit rund Fr. 80 000.–.

Werner Vonaesch und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben im vergangenen Jahr gute Arbeit geleistet. Vor allem die vielen zusätzlichen Aufgaben, verbunden unter anderem mit dem 150-Jahr-Jubiläum und der Strukturberichtigung erledigten sie vorbildlich und mit grossem Engagement. Dafür und für die angenehme Zusammenarbeit danke ich Dir lieber Werner und Deiner «Mannschaft» sehr herzlich.

*Hans-Jörg Stucki, Quästor*

*Jahresbericht Kurswesen 1994*

## Vielseitiges Angebot

Alle Jahre wieder – und doch immer wieder ganz anders – zeigt sich der Bericht unseres Kurswesens.

Schwerpunkte unserer Tätigkeit 1994 waren:

### Kurse und Seminare

1994 führten wir 37 Kurse und Seminare an insgesamt 53 Tagen durch. Durchführungsorte waren Bildungshäuser und Heime an verschiedenen Orten der Deutschschweiz. Gesamthaft beteiligten sich 851 Teilnehmerinnen und Teilnehmer daran.

### Längerdauernde Aus- und Weiterbildungen

#### Diplomausbildung für Heimleitungen

(siehe Bericht von Paul Gmünder)

### Gerontologischer Grundkurs

Zusammen mit dem Institut für angewandte Psychologie IAP wurde er unter der bewährten Leitung von Bärbel Schwalbe mit insgesamt 29 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt.

### Weiterbildung zur Heimköchin/zum Heimkoch

Die erstmalig vom Heimverband Schweiz durchgeführte Weiterbildung zur Heimköchin/zum Heimkoch im Oberaargau-

### Fonds

Beim Werbe- und Fürsorgefonds sind keine Aufwendungen zu verzeichnen, lediglich Bankspesen. Die Bestände erhöhen sich somit um die Zinsen, und zwar beim Werbefonds um Fr. 13 039.15 auf

schen Pflegeheim Wiedlisbach fand im November mit dem Präsentationstag der Projektarbeiten ihren Abschluss. Während sechzehn Tagen von Januar bis Oktober 1994 erfuhren die Heimköche mehr Wissen und Können in bezug auf Sachzwänge und Freiräume in der Heimküche, Verständnis für die Heimbewohner, vertiefte Kenntnisse über Ernährung und Diäten, Führungskompetenz sowie über die Besonderheiten der Heimküche im Vergleich zur Küche im Spital oder Gastgewerbe. Zudem erhielt jeder Teilnehmer individuelle Hilfestellung bei der Planung und Durchführung eines Projektes in seinem Heim. Drei Heimköchinnen und 12 Heimköche konnten ihr wohlverdientes Attest in Empfang nehmen, waren doch alle Projektarbeiten ausserordentlich kreativ und sorgfältig ausgearbeitet. Kursleiter waren Markus Biedermann, Eidg. dipl. Küchenchef und Diätkoch, und Dr. Annemarie Erdmenger, Leiterin Bildungswesen Heimverband Schweiz.

Dass diese Weiterbildung einem grossen Bedürfnis entspricht, zeigt, dass der zweite Kurs, der im Januar 1995 angefangen hat, bereits nach kurzer Zeit ausgebucht war.

Das Bedürfnis nach Weiterbildung von vielen Köchen, die im Heim arbeiten, ist sehr gross und auch sehr berechtigt, hatten sie doch bis anhin wenig Gelegenheit, sich heimspezifisch in ihrem Beruf weiterzubilden. Wir planen zusätzliche Aufbautage für Mitarbeiter in Küche und Hauswirtschaft.

### Aufbaukurs für Alters- und Pflegeheimleitung

Im Februar 1994 wurde der 8. Aufbaukurs für Alters- und Pflegeheimleitungen mit 24 Teilnehmern gestartet. Er findet an insgesamt 24 Tagen bis im Mai 1995 statt. Kursort ist das Diakonenhaus Nidgelbad in Rüschlikon. Der Aufbaukurs ist entstanden aus einer Zusammenarbeit von Heimverband Schweiz, VCI, Veska und Pro Senectute und richtet sich an Heimleiter, die schon einige Jahre in der Praxis tätig sind und ihre Leitungs- und Handlungskompetenzen erweitern, wie auch ihr Fachwissen dem aktuellen Stand angleichen wollen. Kursleiterin ist Dr. Annemarie Erdmenger.

### Tagungen

Die Jubiläumstagung des Heimverbandes Schweiz fand am 5. Mai 1994 im Berner Münster und im Casino Bern statt. 150 Jahre VSA resp. Heimverband Schweiz konnten unter dem Motto «Schritte zum Mitmenschen» gefeiert werden. Mit annähernd 500 Teilnehmern war diese Veranstaltung ausserordentlich gut besucht.

Ebenfalls mit grosser Beteiligung fand vom 9. bis 10. November die Fortbildungstagung für Altersheimleitungen und Kaderpersonal in Altstätten SG statt. Das Thema lautete «Keine Angst vor Qualitätssicherung – von vermeintlich messbarer Qualität zu echter Lebensqualität.» Über 400 Teilnehmer und Teilnehmerinnen folgten den Ausführungen.

### Impulstagung

Im August fand an der Hochschule St. Gallen eine Impulstagung statt zum Thema «Kooperation statt Konkurrenz. Optimierung der Dienstleistungsbereiche in der Altersarbeit». 130 Teilnehmerinnen und Teilnehmer nahmen an dieser gemeinsam von Heimverband Schweiz, VCI, Veska und Pro Senectute organisierten Veranstaltung teil.

### Beratungsstelle für Interne Fortbildungen im Heim

Bei speziellen Problemstellungen, die viele Mitarbeiter in einem Heim betreffen, kann es sinnvoll sein, einen Kursreferenten ins Heim, zu einer internen Fortbildung zu rufen. Das Bildungswesen hat im Verlaufe des Jahres solche Fortbildungen für Heime zu Fragestellungen wie «Umgang mit Heimbewohnern und ihren Angehörigen», «Umgang mit Alzheimer-Patienten», «Diäten» und andere organisiert.

Weiter ist die Beratungsstelle als Drehscheibe für Supervision, Team-Supervision, Organisationsentwicklung und Praxisberatung tätig geworden.

Auch wir im Bildungswesen haben die Auswirkungen der Rezession zu spüren bekommen. Teilnehmer und Teilnehmerinnen scheinen sich zögernder zu melden als zu Zeiten der Hochkonjunktur.

### Qualität

Im vergangenen Jahr haben wir Kurse und Tagungen zu sehr verschiedenen Themen angeboten. Richtigerweise, der Heimverband Schweiz engagiert sich fachübergreifend. Interessant und beruhigend sind für uns die Rückmeldungen der Referenten: Engagierte, lernwillige und neugierige Kursteilnehmer.

Deshalb gilt mein Dank hier vor allem den Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern, die mit ihrer aktiven Mitarbeit viel zum guten Gelingen unserer Kurse beigetragen haben. Selbstverständlich danke ich auch den Heimleiterinnen und Heimleitern, die ihren Mitarbeitern die Weiterbildung ermöglichen. Eingeschlossen in diesen Dank ist der Heimverband Schweiz für den Freiraum, den er mir bei der Gestaltung des Kursangebotes gewährt.

Wir sehen es als unsere Aufgabe, weiterhin ein abwechslungsreiches Fort- und Weiterbildungsprogramm anzubieten und hoffen, dass uns dies mit dem Jahressprogramm 1995 gelungen ist.

Dr. Annemarie Erdmenger

### Jahresbericht Ausbildung

## Diplomausbildung für Heimleitungen

Auch das Jahr 1994 war wiederum durch eine grosse Nachfrage nach unserer Diplomausbildung gekennzeichnet. Auch wenn einige Interessentinnen und Interessenten auf spätere Kurse vertröstet werden mussten, gelang es durch notwendige Flexibilität doch, die Mehrzahl in die geplanten Kurse aufzunehmen.

Auffallend war, dass durch den Anreiz der Höheren Fachprüfung eine stattliche Anzahl von Interessentinnen und Interessenten den Direkteinstieg in die Stufen 3/4 suchte. Ein Trend, der sich wohl zukünftig fortsetzen dürfte.

Weiterhin lässt sich generell feststellen, dass die meisten Absolventinnen und Absolventen der Kaderkurse sich zur Fortsetzung der Ausbildung entschliessen, sofern sie die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen.

Die folgenden Kurse wurden 1994 abgeschlossen bzw. gestartet:

- Der Kaderkurs 4 wurde am 7. April im Hotel Olten, in Olten, mit der Präsentation der Projektarbeiten abgeschlossen. Während rund sechs Monaten haben die drei Lerngruppen des Kurses die folgenden Themen bearbeitet: Gruppe 1 (Altersheime): «Werbung für das Altersheim»; Gruppe 2 (Altersheime): «Das Sterben – integrierender Bestandteil der Heimführung»; Gruppe 3 (Behindertenheime): «Öffentlichkeitsarbeit in Institutionen für Behinderte».
- Der Kaderkurs 5 hat am 26. September im Hotel Hermitage in Luzern mit der Präsentation seiner Projektarbeiten abgeschlossen.

Die folgenden Themen wurden präsentiert: Gruppe 1 (Altersheime): «Eintritt in die Institution Alters- und Pflegeheim»; Gruppe 2 (Behindertenheime): «Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter-Gewinnung im sozialen Bereich: Gruppe 3 (Kinder- und Jugendheime): «...immer schwierigere Kinder. Sind und haben Heime darauf eine Antwort?»

- Der Kaderkurs 6 startete am 16. März und beendete die Stufe 1 am 21. Oktober. Zurzeit befindet sich der Kurs in der Stufe 2 (Projektarbeit).

- Der *Heimleitungskurs 1* befand sich 1994 in der Stufe 4. In dieser Zeit fanden die supervidierten Fallbesprechungen, die Beobachtungstage in einem anderen Heim und die Erarbeitung der Diplomarbeit statt. Ende Dezember reichten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen ihre Diplomarbeiten ein.
- Der *Heimleitungskurs 2* beendete am 14. April die Stufe 3. Die Stufe 4 begann mit einem Assessment-Center in Wildhaus (20.–24. Juni).
- Der *Heimleitungskurs 3* startete am 26. Oktober mit der Stufe 3. Der Kurs setzt sich wiederum aus drei Lerngruppen aus den Bereichen Altersheime, Behindertenheime und Kinder- und Jugendheime zusammen.

Die Kurskommission traf sich 1994 zu einer Sitzung. Darüber hinaus nahmen deren Mitglieder an den Präsentationstagen der Projektarbeiten der Kaderkurse 4 und 5 teil. Ihnen gebührt für ihr Engagement ein herzlicher Dank!

Ein weiterer Schwerpunkt bildeten 1994 die Vorbereitungsaufgaben für die 1995 geplante 1. Höhere Fachprüfung für Heimleiterinnen und Heimleiter. Am 28. Februar und 19. Mai trafen sich die Vertreter der drei Trägerorganisationen (Heimverband Schweiz, VCI, Asfor) zu zwei Sitzungen. Dabei ging es im wesentlichen um die Organisation der Trägerschaft, finanzielle Belange und die Zusammensetzung der Prüfungskommission. Unter der Leitung von Ernst Messerli, Schüpfen, traf sich die Prüfungskommission am 31. Oktober zu einer ersten Sitzung. Deren Aufgabe wird es nun im wesentlichen sein, die Ausführungsbestimmungen zum Prüfungsreglement, die Wegleitung für die Kandidatinnen und Kandidaten, die konkreten Modalitäten für die Prüfungs-durchführung sowie ein Budget zu erstellen. Beschlossen wurde, dass die erste Prüfung vom 16. bis 20. Oktober durchgeführt wird. Bis es soweit ist, wartet auf die Prüfungskommission das Prüfungssekretariat und die Geschäftsstelle noch ein gerüttelt Mass an Arbeit!

Ebenfalls 1994 wurde wiederum in Zusammenarbeit mit dem IAP – unter der kundigen Leitung von Bärbel Schwabe – ein Gerontologischer Grundkurs durchgeführt. An dreissig Vormittagen setzten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer grundlegend mit dem Altersprozess auseinander, ausgehend von der eigenen Betroffenheit und Reflexionsfähigkeit, und lernten die massgeblichen Einflussfaktoren und Einflussmöglichkeiten auf das Altern kennen. Ziel dieses wichtigen Kurses ist es, die sozialen Kompetenzen und die metho-

dischen Fähigkeiten im Umgang mit Betagten zu fördern.

Sowohl in der Diplomausbildung als auch im Gerontologischen Grundkurs gestaltete sich die Zusammenarbeit mit dem Institut für angewandte Psychologie (IAP) wiederum hervorragend. Einen herzlichen Dank gebührt dem Leiter der Abteilung Organisation und Management, Beat Kappeler, sowie allen Dozentinnen und Dozenten für ihr Engagement!

Und schliesslich: was wäre ein Ausbildungsgang ohne ein leistungsfähiges Kurssekretariat. Ein herzliches Danke-schön an Marcel Jeanneret für sein verantwortungsvolles Mitdenken und Mit-tun.

*Paul Gmunder, dipl. theol.*

Leitlinien zur Ausbildung in der Praxis zu entwerfen.

Das Thema «Weiterentwicklung der sozialpädagogischen Ausbildungsstätten/Stichwort: Fachhochschule» hat die Kommission, parallel zu verschiedenen Artikeln im Fachblatt, ebenfalls beschäftigt. Damit sich die Kommission bzw. der künftige Fachverbandsvorstand zu dieser Frage eine eigene Meinung bilden kann, wurden im November die Rektoren der BFF Bern, Dr. N. Ludi, und der Höheren Fachschule für den Sozialbereich Brugg, P. Hunziker, eingeladen. Die durchaus kontroversen Modelle der beiden Schulvertreter wollen wir anlässlich der nächsten Sitzungen inhaltlich diskutieren.

Wir sind im weiteren sehr daran interessiert, den aktuell laufenden Prozess des Zusammenschlusses der verschiedenen Schul-Verbände (SAH, Sassa, Kossa) begleiten zu können. Dieser wird unter anderem zwingend zu einem neuen Berufsbild für die Sozialpädagogik führen:

Kaum hat sich (mehr oder weniger!) die neue Berufsbezeichnung «Sozialpädagog oder Sozialpädagogin» durchgesetzt, ist eine erneute Umorientierung notwendig. Es ist davon auszugehen, dass es zu einer einheitlichen Berufsfeldbezeichnung im Sinne des amerikanischen «social worker» mit unterschiedlichen Ausbildungs-Schwerpunkten kommen wird.

Ebenso interessant wäre es gewesen, bei der verbindlichen Ausformulierung der Minimalanforderungen für den Zutritt zu den erwähnten Ausbildungs-Institutionen dabeisein zu können. Dies ist zurzeit Aufgabe einer vom EDI (Department des Innern) eingesetzten Kommission. Diese wurde allerdings nach politischen Überlegungen zusammengesetzt. Praxis-Vertreterinnen sind nicht dabei, so dass wir leider nur noch hinterher unser Befremden darüber anmelden können.

2. Erste konkrete Schritte konnten 1994 im Bereich der Zusammenarbeit mit dem SVE durchgeführt werden. Präsident und Geschäftsleiter trafen sich mehrmals mit ihren Pendant vom SVE. Die Ergebnisse der Treffen wurden in den Kommissions-Sitzungen laufend diskutiert. Der aktuelle Zwischenstand:

Ein von den Präsidenten und den Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleitern der beiden Verbände gemeinsam unterzeichneter Antrag an die Verbands-Vorstände ist abgesandt. Darin wird die Einsetzung einer grösseren, gemeinsamen Arbeitsgruppe vorgeschlagen. Diese soll sich zum einen auf die praktische Zusammenarbeit der Verbände konzentrieren, gleichzeitig aber auch eine institutionalisierte Verbindung skizzieren und zur Diskussion stellen. Ich bin sicher, dass die

meisten Mitglieder der beiden Verbände grundsätzlich hinter dieser Idee stehen – ich bin aber ebenso überzeugt davon, dass sich bei der konkreten Frage nach dem «Wie» die Probleme dieses Unterfangens erst zeigen werden. Die beiden Vorstände haben inzwischen grünes Licht gegeben; die Gespräche können im Frühjahr beginnen.

3. Die – personelle und inhaltliche – Konstituierung des neuen Fachverbandes hat die Kommission regelmässig beschäftigt. Beide Prozesse sind zurzeit (anfangs Januar 1995) am Laufen. Eine Initialzündung erhoffen wir uns von der ersten Fachverbandstagung am 5. Mai 1995 in Zürich zum Thema «Qualität in der Heimpädagogik». Die inhaltliche Konstituierung des Fachverbandes möchte ich mit einer breit angelegten Leitbild-Diskussion eröffnen. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden im Verlaufe des Jahres 1995 an verschiedenen Orten des Heimverbandes (Gremien, Fachzeitschrift Heim) ihren Niederschlag finden.

In Stichworten einige weitere Themen, die wir im Verlaufe des Jahres 1994 in der Kommission diskutierten oder über die wir uns informieren liessen:

- SASP und dessen Nachfolgeverband, der SBVS: Schweizerischer Berufsverband der Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen.
- Teilzeit- oder Tagesbetreuung von Kindern im Rahmen eines Heimes.
- Höhere Fachprüfung für Heimleiter und Heimleiterinnen.
- Neue Finanzierungsmodelle für Heime/Pilotprojekte im Kanton Bern.
- Grunddatenerhebung über alle Kinder- und Jugendheime im Kanton Zürich.
- Kantonale und regionale Vernetzungsmöglichkeiten: Zusammenarbeit mit der aus der 93er-SVE-Tagung entstandenen Deutschschweizer-Arbeitsgruppe zu dieser Fragestellung.

Zum Schluss meines Jahresberichtes möchte ich es nicht unterlassen, unseren Gastgeberinnen und Gastgebern herzlich dafür zu danken, dass wir in ihren Einrichtungen tagen konnten und jedesmal bestens verpflegt wurden. Ich empfinde es zudem als Bereicherung, bei diesen Gelegenheiten Institutionen aus anderen sozialpädagogischen Feldern kennenzulernen und meinen Horizont dadurch erweitern zu können.

*M. Eisenring,  
Präsident Kommission Heimerziehung  
des Heimverbandes Schweiz*

#### Jahresbericht der Altersheimkommission

### Mit Oskar Meister als Präsident ad interim

Nach dem Rücktritt von Gerold Nägeli als Präsident der Altersheimkommission auf Ende 1993, musste für das Jahr 1994, bis zur Überführung der Altersheimkommission in den durch die neuen Strukturen geschaffenen Fachverband, eine interistische Lösung getroffen werden. Als langjähriges Mitglied der Kommission, habe ich mich bereit erklärt, das Amt in dieser Übergangsphase zu übernehmen.

Der Fachverband, der sich im Jahre 1995 in einer praktisch neuen Zusammensetzung konstituieren wird, wird auch sein Tätigkeitsprogramm neu erarbeiten. Daher hat die Kommission im Jahre 1994 auf die Formulierung von eigentlichen Zielsetzungen verzichtet und sich den laufenden Geschäften gewidmet, die an einer ganztägigen und drei halbtägigen Sitzungen behandelt wurden.

Ein zentrales Ereignis war die Herbsttagung in Altstätten/SG zum Thema «Keine Angst vor Qualitätssicherung». Obschon heute der Begriff «Qualitätssicherung» zu einem Schlagwort verkommen ist, musste festgestellt werden, dass konkrete Vorstellungen über das, was Qualität ist und wie sie allenfalls erlangt werden kann, weitgehend fehlen. Nach einer entsprechenden Evaluation von bestehenden Qualitätssicherungsinstrumenten, hat sich die Kommission entschlossen, ein Verfahren vorzustellen, das den Ansprüchen und Bedürfnissen der Heime am ehesten gerecht zu werden vermag. Dabei ist sie auf das 2Q-Modell von Prof. Karl Frey gestossen. Über vierhundert Teilnehmer haben an dieser Veranstaltung teilgenommen, dadurch ist zum Ausdruck gekommen, wie aktuell das Thema «Qualitätssicherung» auch im Bereich der Alters- und Pflegeheime ist.

Die Kommission hat sich ferner mit folgenden Themen befasst:

- Reglement über die «Höhere Fachprüfung» für Heimleiter
- Überarbeitung des BAK/BESA-Modells
- Anregung des Bundesamtes für Sozialversicherung (BSV) für die Schaffung eines gesamtschweizerischen Fachverbandes
- Qualitätsnormen für die Pflege und Begleitung von alten Menschen, erstellt durch den SBK
- Mehrwertsteuer in den Heimen – an neun Veranstaltungen der Firma Redi AG wurde deren Auswirkung dargelegt

– wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen unserer Zeit und deren Folgen für die Heime, insbesondere im Blick auf

- Finanzierungsprobleme und neue Finanzierungsmodelle
- Verhältnis von Heimen und Spitäler
- kritische Beurteilung der Heime durch die Öffentlichkeit

Eine kommende Fachtagung wird sich mit diesen Veränderungen, deren Ursachen und Lösungsansätzen vertiefter befassen müssen.

Mit der Überführung der Altersheimkommission in den Fachverband haben, mit Ausnahme von Hilde Portmann, alle übrigen Mitglieder ihren Rücktritt angemeldet. Es sind dies: Kurt Buchter, Heidi Hossmann, Anton Fässler und Oskar Meister. Ab Jahresmitte hat der künftige Präsident des neuen Fachverbandes, Peter Holderegger, Altersheim Herosé, Aarau, an den Kommissionssitzungen teilgenommen.

*Oskar Meister  
Präsident ad interim der  
Altersheimkommission*

#### Kommission Fachzeitschrift

### Wer vieles bringt, wird manchem etwas bringen

Goethe

Nun hat sie bereits ihr erstes Jahr hinter sich, unsere «Fachzeitschrift Heim», und auch nach einer ersten «Schonzeit» sind die Reaktionen der Leserinnen und Leser immer noch mehrheitlich positiv, wohlwollend. Das neue Erscheinungsbild beginnt sich in der Leserschaft zu verankern. Unsere Zeitschrift braucht übrigens Vergleiche mit anderen verwandten Publikationen nicht zu scheuen.

Das Berichtsjahr war ja zugleich auch das Jubiläumsjahr des Heimverbandes Schweiz, der sein 150jähriges Bestehen feiern konnte. Dieses Ereignis fand denn auch in der Fachzeitschrift ein entsprechendes Echo: die erste Jahreshälfte stand mehr oder weniger im Zeichen dieses Festes.

#### Kommisionsarbeit

Unsere Kommission traf sich im Berichtsjahr zu drei Nachmittagsitzungen in Zürich. Mit kritischer Aufmerksamkeit wurden jeweils die einzelnen Nummern unseres Vereinsorgans analysiert und auf ihre inhaltliche Ausgewogenheit und äussere und innere Gediegenheit geprüft. Kleinere Gestaltungsmängel wur-

den aufgedeckt, und es wurde nach Verbesserungen gesucht. Der positive Eindruck überwog aber bei weitem allfällige Ausrutscher.

An allen Sitzungen nahm auch Herr E. Charen (Admedia AG), unser Inseraten-Akquisiteur, teil. Er hielt die Kommission über die Entwicklung auf dem Inseratenmarkt auf dem laufenden. Eine erhebliche Einbusse musste zur Kenntnis genommen werden; 1993 gab es für unsere Zeitschrift 23 % weniger Inserate. Diese Schrumpfung setzte sich im Berichtsjahr zunächst fort; erst in der 2. Jahreshälfte erholtete sich der Markt langsam. Dank grossem Einsatz und Aufklärungsarbeit von Herrn Charen konnte der Rückstand bis zum Jahresende erfreulicherweise wieder wettgemacht werden. Es scheint, dass der Bekanntheitsgrad unserer «neuen» Heimpublikation im Wachsen begriffen ist.

Auch die Frage nach der Druckerei stellte sich im Berichtsjahr erneut. Der Vertrag mit der Firma Stutz, Wädenswil, ging 1994 zu Ende. Er wurde jedoch zunächst um ein weiteres Jahr verlängert. 1995 werden die Redaktion und die Kommission Fachzeitschrift Vorschläge für eine definitive Lösung zuhanden des Zentralvorstandes erarbeiten müssen.

Im Berichtsjahr trat Frau M. Schmid aus der Kommissionsarbeit zurück. Wir danken ihr auch an dieser Stelle für ihre Mitarbeit. Im Jahr 1995 werden wir unsere Kommission durch zwei bis drei neue Mitglieder zu ergänzen haben (Vakanz Gäng/Schmid; eventuell noch eine weitere Person zur Aufstockung unserer Kommission). Wir hoffen, dass es uns unter anderem auch gelingen wird, Frauen für diese Arbeit zu gewinnen.

### Die Fachzeitschrift

Der 65. Jahrgang unserer Fachzeitschrift liegt vor mir. Es sind zwölf Nummern, gewichtet nach Form und Inhalt. «Wer vieles bringt, wird manchem etwas bringen», bin ich in Anlehnung an Goethes «Faust», geneigt auszurufen. Ich hoffe, dass auch die Leserschaft von der Fülle der Beiträge im Berichtsjahr beeindruckt ist. Die Themen widerspiegeln die Vielfalt und Komplexität unseres Verbandes. Es ist fast vermessen, einzelne Schwerpunkte hervorheben zu wollen, um so mehr, als jetzt ja die Schwerpunktthemen bereits auf dem Deckblatt gedruckt erscheinen, zum Teil sogar durch Fotos unterstützt. Und doch sei mir erlaubt, einzelne «Höhepunkte» kurz zu erwähnen.

Vom Jubiläumsfest in Bern wird vor allem in der Juni-Nummer in Wort und Schrift berichtet. Die Festansprache von Nationalrat Peter Schmid – «Über das Menschsein im Heim» – finden wir in der Juli-Nummer gedruckt wieder. Im Zuge

des Jubeljahres stöberte Paul Sonderegger im Verbandsarchiv und förderte interessante und aufschlussreiche Beiträge aus der Jahrhundertwende zutage. Eine vielbeachtete Serie, die durch alle zwölf Nummern geht, ist den Sektionspräsidentinnen und -präsidenten gewidmet; sie wurden von Eva Johner Bärtschi nicht nur als «Funktionäre», sondern auch – und vor allem – als Menschen dargestellt. Diese Porträts sollen im laufenden Jahr mit den Fachverbandspräsidenten weitergeführt werden. Der hochaktuellen Diskussion um die Fachhochschulen und die Sozialpädagogischen Ausbildungen wurde berechtigterweise viel Raum gewidmet; ansatzweise kam dadurch sogar so etwas wie ein Gespräch unter den Leserinnen und Lesern in Gang. Weitere wichtige Themen waren (subjektive, unvollständige Auflistung!): «Lebensräume für Geistigbehinderte», Fragen der «Qualitätssicherung» (was ist das?) im Umgang mit behinderten oder alternenden Mitmenschen, «Neue Leitbilder für Behinderte» (insbesondere die Referate von Brandenberger und Leibundgut), «Das Berufsbild des Heimleiters» und anderes mehr. Auch die Berichterstattung über das rege Kurswesen des Heimverbandes kam nicht zu kurz. Daneben wurde immer wieder (im vierseptigen Teil) eine Fülle von Nachrichten geliefert (aus den Sektionen; Pressespiegel) und in einer informativen «Bücherecke» die wichtigsten Neuerscheinungen zu unseren Fachgebieten vorgestellt. Und gleich noch eine kleine Neuerung: statt des in jeder Nummer eingedruckten Bezugsquellenregisters wird unser Inseratenbeauftragter in Zukunft jeweils der Dezembernummer einen kleinen «Einkaufsführer» beilegen.

Zwei Feststellungen zum Schluss:

- Das Bemühen um «Ausgewogenheit» zwischen den einzelnen Heimsparten (ein altes Postulat!) wird durch den ganzen Jahrgang hindurch deutlich. Dafür herzlichen Dank.
- Dank unserer rührigen Redaktorin fehlte es im Berichtsjahr nicht an «Stoff», um die vorgegebenen Seiten-

zahlen zu füllen, im Gegenteil: einzelne Beiträge mussten ab und zu zurückgestellt werden. Dem war nicht immer so ...

Ich möchte deshalb mit einem herzlichen Dankeschön schliessen: insbesondere an unsere kompetente Redaktorin, Erika Ritter, aber auch an das ganze Mitarbeiter-Team. Im Namen der Kommission danke ich aber auch dem Zentralsekretär, Werner Vonaesch, der unsere Kommissionsarbeit jederzeit unterstützt und gefördert hat. Auch meiner Kollegin und meinen Kollegen danke ich bestens für ihre Mitarbeit.

Christian Bärtschi,  
Präsident der Kommission  
Fachzeitschrift Heim

Absägeten-Kommission

### Renovationen abgeschlossen

Zur Behandlung der Geschäfte kam die Kommission zu einer Sitzung zusammen. Die geplanten Renovationen sind abgeschlossen, die Südfassade saniert und die diversen Malerarbeiten, wie Neuanstrich der Jalousien und Fensterrahmen, ausgeführt. Mit Aufwendungen von rund Fr. 13 000.– konnte dieses Projekt im Rahmen des Kostenvoranschlages abgerechnet werden, und unsere Absägete «erstrahlt wieder in neuem Glanz».

Auch in diesem Jahr zog ein langjähriger Mieter aus. Bevor diese Wohnung weiter vermietet werden konnte, mussten wir sie gründlich renovieren. Die Kosten hießen betragen rund Fr. 4000.–. Im Spätsommer ist dann der Bruder des Mieters des 1. Stockes eingezogen. Die Pflege des Umschwunges liess in den vorangehenden Jahren oft sehr zu wünschen übrig. Diese Situation hat sich nun grundlegend geändert. Die neuen Mieter pflegen Wiesland und Garten vorbildlich und scheuen sich auch nicht, bei kleineren Reparaturen im Hause Hand anzulegen.

Hans-Jörg Stucki ■



EUROPEAN ASSOCIATION FOR DIRECTORS  
OF RESIDENTIAL CARE HOMES FOR THE ELDERLY

### 4. Europäischer Heimleiter-Kongress

19. bis 21. September 1995

London, Wembley-Kongresszentrum

Schweizerischer Berufsverband der Heimleiter und Heimleiterinnen:

# DER BERUFSVERBAND DES HEIMVERBANDES SCHWEIZ

Von Werner Vonaesch, Zentralsekretär

Kürzlich, am 3. März 1995, ist der Schweizerische Berufsverband der Heimleiter und Heimleiterinnen als Verein im Sinne von Art. 60ff. ZGB gegründet worden. Seine Gründung erfolgte im Rahmen der umfassenden Strukturreform des Heimverbandes Schweiz, in deren Verlauf die weit über 1000 ordentlichen Personenmitglieder, Heimleiter und Heimleiterinnen, des Heimverbandes in einem neu zu gründenden Berufsverband mit eigener Rechtspersönlichkeit zusammenzufassen sind. Sie stammen vorwiegend aus der deutschen Schweiz, doch zählt der Heimverband Schweiz seit vielen Jahren bereits auch Heimleiter und Heimleiterinnen aus der West- und Südschweiz, vereinzelt sogar aus dem benachbarten Ausland, zu seinen Mitgliedern.

Es dürfte eigentlich nur in bedingtem Sinne von einer Neugründung gesprochen werden. Der Heimverband ist ja 1844 als Zusammenschluss schweizerischer Armenzieher und damit eigentlich als Berufsverband ins Leben gerufen worden. Er nannte sich denn auch wenig später, nämlich nach dem Zusammenschluss mit der sogenannten Ostsektion, Schweizerischer Armenzieherverein, abgekürzt VSA. Seine Heimmitglieder sind erst viel später dazugestossen. Sein Name war zum Begriff geworden, und seine Abkürzung VSA wurde bis Ende 1992 verwendet und ist auch heute – trotz der neuen Vereinsbezeichnung – noch nicht ganz aus dem Sprachgebrauch verschwunden. Gewiss, die sechzehn Armenzieher von 1844 hatten nicht ganz jene berufs- und standespolitischen Ziele im Auge, wie sie einem modernen Berufsverband unserer Tage eignen müssen.

Die rechtlichen Grundlagen für den neuen Berufsverband sind in den Art. 3, 19 und 20 der neuen Statuten des Heimverbandes Schweiz geregelt. Die Gründung des neuen Vereins erfolgte somit aufgrund eines statutarischen Auftrages des Dachverbandes und wurde durch eine Delegation des Zentralvorstandes, den bereits gewählten Präsidenten und drei künftigen Vorstandsmitgliedern des Berufsverbandes vorgenommen. Obwohl gemäss den geltenden Übergangsbestimmungen sämtliche Erstmitglieder des Vorstandes durch den Zentralvor-

stand gewählt werden könnten, sollen die verbleibenden fünf Mandate durch ordentliche Wahlen an der kommenden ersten Delegiertenversammlung besetzt werden.

Die von den Regionalvereinen beziehungsweise den Sektionen bestimmten Delegierten werden auf den **25. April 1995 zu einer ersten Delegiertenversammlung nach Zürich** eingeladen. Die Delegierten werden sich bereits um 12 Uhr zum gemeinsamen Mittagessen treffen und die statutarischen Geschäfte anschliessend verrichten. Sie werden zu gegebener Zeit eine persönliche Einladung mit allen erforderlichen Unterlagen zugestellt erhalten. *Wir bitten die Delegierten der Sektionen, diesen wichtigen Termin bereits heute vorzumerken.*

Im Tätigkeitsbereich des neu gebildeten Berufsverbandes sind vorgesehen:

- Berufs- und Bildungspolitik
- Spezifische berufs- und standespolitische Interessewahrung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Verschiedene Dienstleistungen, wie
  - Rechtsaukünfte
  - Berufs- und Laufbahnberatungen
  - Stellenvermittlung
  - Instrumentelle Arbeitshilfen
  - Fachberatungen
  - Dokumentationen zu Anstellungsbedingungen und Gehaltsfragen
- Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen
- Kontaktpflege

Der Vorstand wird unmittelbar nach der ersten Delegiertenversammlung vom 25. April 1995 seine Arbeit aufnehmen und die Institutionalisierung seiner Angebote – soweit nicht heute schon vorhanden – Zug um Zug realisieren. Dies in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle des Dachverbandes.

Schliesslich darf ich alle Mitglieder bereits heute auf die erste Jahrestagung aufmerksam machen, die am **11. September 1995 in Schaffhausen** stattfinden wird. Durchführungsort und Detailprogramm werden in der Fachzeitschrift rechtzeitig publiziert.

Zentralvorstand und Geschäftsleitung freuen sich, Ihnen den bereits gewählten Präsidenten des Berufsverbandes, Ernst Messerli, in dieser Fachzeitschriftausga-

be mit einem Interview von Eva Johner Bärtschi vorstellen zu können. Ebenfalls in dieser Ausgabe finden Sie einen Beitrag von Ernst Messerli zum Thema «Das Berufsbild des Heimleiters/der Heimleiterin». Es handelt sich dabei um eine leicht gekürzte Fassung eines Referates, das er am 23. September 1994, anlässlich der Internationalen Heimleiterstagung in Nottwil gehalten hatte und das unter den Teilnehmern grosse Beachtung fand. Mit Ernst Messerli, der sich erfreulicherweise auch als Präsident der Prüfungskommission für die Höheren Fachprüfungen für Heimleiter und Heimleiterinnen zur Verfügung stellt, dürfen wir zuversichtlich in eine gemeinsame berufliche Zukunft blicken.

Zentralsekretär

*Statt zu klagen,  
dass wir nicht  
alles haben, was  
wir wollen,  
sollten wir lieber  
dankbar sein,  
dass wir nicht  
alles bekommen,  
was wir verdienen.*

Dieter Hildebrandt

**Ernst Messerli, Heimleiter im Alters- und Pflegeheim Schüpfen,  
Präsident des Schweizerischen Berufsverbandes für Heimleiterinnen und Heimleiter**

# TOTAL VERWALTET UND KONTROLLIERT: EIN HORROR

Von Eva Johner Bärtschi

«**B**rauchen Heimleiter eine Gewerkschaft?» lautet meine ketzerische Frage an Ernst Messerli. Der frischgebackene Präsident des Schweizerischen Berufsverbandes für Heimleiterinnen und Heimleiter wehrt ab: «Nein, eine Heimleiter-Gewerkschaft will und kann der Berufs-Verband nicht sein. Im Gegensatz zur klassischen Rollenverteilung bei Gewerkschaften (einerseits die Gewerkschaft als Arbeitnehmervertreterin, andererseits die Arbeitgeberverbände) ist unser Gesprächspartner nicht eine gros-

2. Den «Beruf» des Heimleiters aufwerten – zunächst ihm überhaupt den Stellenwert eines Berufes geben.

Das bedeutet auch, dass die Heimleiter zuerst über sich selber ins klare kommen müssen: «Was wollen wir überhaupt? Das ewige Tanzen auf allen Hochzeiten bringt es nicht. Es ist auch unbefriedigend, ständig im Sandwich zwischen wirtschaftlich orientiertem Manager und sozial engagiertem, altruistischem Heimvater zerquetscht zu werden. Sicher

Kompetenzen wichtig. Er warnt vor einem allzu wissens- und intellektbetonten Berufsbild; Selbstwahrnehmung, Selbsterkenntnis und Weiterentwicklung der Persönlichkeit sind für ihn wichtige Begriffe. Heimleiter ist für ihn keine unmögliche Rolle: «Heimleiter ist eine sehr gut mögliche Rolle. Aber man muss klar zu seinen eigenen Grenzen stehen; muss Stärken und Schwächen kennen und dazu stehen. Es gibt heute in jedem Heim Möglichkeiten, gewisse fachliche Funktionen an qualifizierte Mitarbeiter zu delegieren.»

Als konkrete Projekte des Berufsverbandes nennt er unter anderem den Aufbau einer Rechtsberatung und die Erarbeitung von Besoldungsrichtlinien. Als Arbeitsinstrumente für Trägerschaften gedacht, könnten sie die Koordination fördern. Denn Nutzniesser der Bestrebungen des Berufsverbandes müssen, so Ernst Messerli, letztlich die Heime sein; es gehe nicht nur um die Vertretung von Partikularinteressen, sondern um das Wohl aller. Bei Auseinandersetzungen zwischen Heimleitungen und Trägerschaften sind wohl die Heimleiter oft die Geprellten, aber im allgemeinen leiden die Pensionäre und Angestellten ebenso darunter.

Dabei ist sich Ernst Messerli durchaus auch der Gefahr bewusst, der ein Heim im Spannungsfeld zwischen eigener Imagepflege und wirklichem Dienst am Betagten ausgesetzt ist. Gewiss ist es nötig, sich gegen aussen zu öffnen, sich von der guten Seite zu zeigen, aber bei vielen Aktivitäten besteht doch immer wieder die Gefahr, dass die Interessen der Heimbewohner zu wenig berücksichtigt werden. Sich dieser Gefahr bewusst sein, sich der Frage nach der eigenen Motivation stellen, das gehört für Ernst Messerli auch zur Realität des Heimleiter-Berufes.

## Immer wieder eine neue Aufgabe übernehmen

Seine Jugend hat Ernst Messerli in der Stadt Bern verbracht. Nach seiner Ausbildung am Staatlichen Lehrerseminar Hofwil arbeitete er während acht Jahren als Lehrer an den Primarschulen Köniz und Kirchlindach. In den siebziger Jahren folgte ein Auslandaufenthalt: während

**Ernst Messerli:**  
Immer wieder  
eine neue Aufgabe  
übernehmen.



Foto Werner Vonaesch

se Arbeitgeberorganisation, sondern es sind zahlreiche kleine Arbeitgeber, die ihrerseits nicht untereinander organisiert sind. Auch in Lohn- oder Arbeitszeitverhandlungen könnten wir nicht wirksam werden. Zudem vertritt eine Gewerkschaft ausschliesslich Arbeitnehmerinteressen. Als Heimleiter haben wir ja eben gerade die manchmal seltsame Zwitterfunktion, dass wir sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber sind – und somit zwischen den Fronten stehen.»

«Lobby» erscheint ihm zutreffender, obwohl er persönlich mit dem Begriff etwas Mühe hat. Als Hauptanliegen des Berufsverbandes nennt er:

1. Den Heimleiter aus der Isolation des Einzelkämpfers befreien, ihm Rückendeckung bieten.

wird es in den nächsten Jahren keine geradlinige Heimleiterlaufbahn geben, werden immer wieder Persönlichkeiten aus verschiedensten Erstberufen in diesen Bereich eintreten. Aber ein gewisser Mindestkatalog, ein Mindestschulsack müsste eigentlich vorhanden sein. Aber was muss ein Heimleiter alles können? Gerade im Altersheimbereich existieren noch absolut keine Auflagen. Es wäre nötig, auch hier einen realistischen und individuellen Anforderungskatalog zu schaffen.»

## Eine sehr gut mögliche Rolle

Ernst Messerli fordert eine möglichst breite Ausbildung: neben der Fachkompetenz sind soziale und persönliche

fünf Jahren war er mit dem Aufbau und der Leitung einer Blindenwerkstätte mit Internat in Thika (Kenya) beschäftigt. Nach der Rückkehr in die Schweiz wurden Ernst Messerli und seine Familie – er ist verheiratet und Vater von zwei Töchtern – als Heimleiter ins Blindenheim des Bernischen Blindenfürsorgevereins in Bern berufen. In dieser Zeit absolvierte er

**“Etwas von Grund auf neu bauen, das fasziniert mich.”**

den Heimleiter-Grundkurs und den Aufbaukurs für Alters- und Pflegeheimleitung des VSA in Zürich. Ende 1988 übernahm er die Heimleitung des neuen Alters- und Pflegeheims Schüpfen.

Ein Wechsel war fällig: Ernst Messerli spürte, wie er nach der jahrelangen Arbeit mit der gleichen Gruppe Behinderter an Sensibilität verlor, zugleich erleichterten ihm auch Spannungen mit der Trägerschaft den Abschied. Überdies war da der Reiz des Neuen: «Etwas von Grund auf neu bauen – das ist etwas, das mich immer wieder fasziniert. Nicht nur ein neues Heim, auch sonst: immer wieder eine neue Aufgabe übernehmen.» In Schüpfen ergab sich diese Möglichkeit; das Haus befand sich im Rohbau, sowohl im Ausbau als auch konzeptionell war, so empfindet es Ernst Messerli, viel Mitbestimmung möglich: «Wir waren uns von Anfang an sicher, dass wir kein reines Altersheim wollten, sondern ein Heim, in dem man auch pflegen kann. Wir wussten, dass wir Menschen, die hierher kommen, betreuen wollten bis zum Sterben, sahen aber auf der anderen Seite klar, dass das nicht im Sinne eines Heims mit verschiedenen Abteilungen, sondern nach dem Konzept der integrierten Pflege geschehen sollte: also der Übergang, ausgehend vom Wohnen, zum Betreuen, zum Pflegen – eine nahtlose Fortsetzung des Älter- und auch Abhängigwerdens.»

#### Klare Kompetenzentrennung

Das Alters- und Pflegeheim Schüpfen umfasst 42 Plätze, entspricht somit, wie Ernst Messerli scherhaft meint, der Kategorie «bernisches Normheim». Etwas am Rande, aber doch nicht ganz ausserhalb des Dorfes gelegen, ländliche Umgebung, viel Grün, viel Holz und Glas, helle Räume: auch das Äussere korrespondiert mit dem modernen Betreuungskonzept. Trägerschaft des Heimes ist der Gemeindeverband Schüpfen, Rapperswil und Grossaffoltern. Ernst

Messerli spricht von einem «Glückfall» bezüglich Zusammenarbeit von Heimleiter und Trägerschaft – er spürt das Vertrauen, das ihm von diesem Gremium entgegengebracht wird. Und er weiss es auch zu schätzen: «Ich bin nicht einer, der immer fragen geht und sich hundertmal absichert; ich trage selber gern Risiken, habe aber auch gerne einen grossen Handlungsspielraum. Das brauche ich – ich sehe die Rolle des Heimleiters nicht als verlängerter Arm einer Heimkommission. Ich muss ein Arbeitsfeld haben, in dem ich in eigener Kompetenz arbeiten kann. Da bin ich auch bereit, entsprechend Verantwortung zu tragen.» Er votiert für eine klare Kompetenzentrennung: für den Heimleiter Exekutivkompetenzen, für die Trägerschaft Kontrolle und Überwachung.

Auch Ernst Messerli macht die Erfahrung, dass die Menschen heute immer später ins Heim eintreten. Zum Teil ist auf dem Land diese Tendenz noch stärker spürbar als in der Stadt. Die meisten Pensionäre kommen heute aus Notfallsituationen; der Aufwand an Pflege ist in den sechs Jahren des Bestehens dieses Heimes ständig gestiegen. Die Durchmischung der Heimbewölkerung ist geringer geworden, nachbarschaftliche Hilfe im Heim ist kaum mehr möglich. Mag diese Einseitigkeit ihrerseits eine abschreckende Wirkung auf zukünftige Heimbewohner haben, Ernst Messerli ist realistisch: «Man muss sich auf diese Entwicklung einstellen und schauen, wo die Bedürfnisse sind, die es abzudecken gilt: wo müssen wir uns, konzeptionell, infrastrukturell anpassen?»

#### Den Menschen ernst nehmen in seiner Menschenwürde

Probleme sieht er heute viel mehr im psychologischen Bereich, im Betreuen der verwirrten, «verhürschten» alten Menschen. Schüpfen ist ein offenes Heim; der Leitgedanke, der sowohl für den

**“Ich sehe die Rolle des Heimleiters nicht als verlängerter Arm einer Heimkommission.”**

Heimleiter als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt, ist, den Menschen ernst zu nehmen in seiner Menschenwürde und in seinem Bedürfnis nach Unabhängigkeit, Freiheit und Entscheidungskompetenz. Solche Worte sind schnell gesagt und tönen gut, so Ernst Messerli, aber dieses Menschen-

bild in der Öffentlichkeit zu vertreten, ist oft keine einfache Sache: «Dort stossen wir sehr schnell an Grenzen. Wir kommen in Konflikt mit anderen Vorstellungen von Betreuung, besonders von Seiten der Angehörigen – eine Betreuung, die sämtliche Risiken ausschliesst. Es wird oft nicht verstanden, dass wir die Pensionäre nicht stärker „gefangenhalten“.» Natürlich ist sich Ernst Messerli im klaren, dass verwirzte Betagte auch für das Heim ein Risiko beinhalten. Davon laufen, besonders im Winter, kann tödliche Folgen haben: «Es braucht sehr wenig, bis man auf der Titelseite des „Blicks“ landet. Der Skandal lässt sich nicht ganz ausschliessen, wobei ich sagen muss, dass die Medien in dieser Hinsicht auch verständiger geworden sind. Wichtig ist, mit den Angehörigen im klaren zu sein: dass ihnen bewusst ist, dass wir ein offenes Haus haben, dass, bei aller Sorgfaltspflicht, etwas geschehen kann. Ich bin auch von meiner Art her nicht jemand, der findet, dass jedes Risiko auszuschliessen ist. – Wo kämen wir hin, wenn wir überhaupt nicht mehr bereit wären, auch mit einem gewissen Risiko zu leben? Und halt auch mal die Konsequenzen zu tragen, wenn etwas schief läuft. Der total verwaltete und kontrollierte Mensch: das ist mir ein Horror.»

#### Vermitteln, verbinden, zusammenarbeiten

Gegen Ende des Gesprächs der Ausspruch: «Ih wiede r'viu gredt – das isch mi Chrankheit. D'Chrankheit vo de Lehrer!» Mag sein. Aber Sprache ist auch Mittel der Kommunikation, des Austausches, der Vermittlung von Botschaften, der Übermittlung zwischen Heim und Gesellschaft. Ernst Messerli ist sich bewusst, dass Öffentlichkeitsarbeit eine immerwährende Aufgabe darstellt und sich nicht mit einigen Festen oder Z'Moräge erledigen lässt. Um Brücken zu schlagen zu anderen Sozial- und Altersgruppen, stellt er Räume im Heim für Kurse und Schulen (Musikschule, Mütter- und Väterberatung) zur Verfügung; Schülerinnen helfen im Abendservice mit. Öffentlichkeitsarbeit aber auch im Heimverband! Ernst Messerli hat sich schon immer für berufs- und standespolitische Fragen interessiert. Mit der Wahl zum Präsidenten des Berufsverbandes hat er nun wiederum eine neue Aufgabe übernommen. Er sieht seinen Beitrag im sachlichen Lösen von Problemen, im Vermitteln, im Verbinden, in der Zusammenarbeit und betont: «Ich bin nicht der kämpferische Gewerkschaftssekreter.» Er ist sich bewusst: «Wir werden am Anfang vor keiner leichten Situation stehen. Es wird Geduld und Verständnis von allen Seiten erfordern.» ■

Aus der Sicht des Praktikers:

# DAS BERUFSBILD DER HEIMLEITERIN, DES HEIMLEITERS\*

Von Ernst Messerli, Heimleiter, Präsident des Schweizerischen Berufsverbandes der Heimleiter und Heimleiterinnen

**B**evor ich zu Bleistift, Pinsel und Farbe greife, um vor Ihrem geistigen Auge mein persönliches Bild des Heimleiterberufes entstehen zu lassen, möchte ich einige Reflexionen und Gedanken vorausschicken, die sich weniger mit dem *Inhalt* des gestellten Themas, sondern mehr mit der darin eingebundenen *Problematik* befassen.

Der Titel meines Vortrages ist so formuliert, dass er mir die Möglichkeit des «Versteckens» nicht offen lässt, mich dazu zwingt, persönlich Farbe zu bekennen. Die Forderung des Praxisbezugs lässt es nicht zu, auf den unerschöpflichen Fundus verschiedenster Managementtheorien und Führungslehren zurückzugreifen, hier und dort ein Element herauszupflücken und zu einer hübschen Collage zusammenzustellen, und Ihnen diese, gewissermassen aus sicherer Distanz, zu präsentieren.

Im Sprachgebrauch der sozial und pflegerisch tätigen Menschen ist häufig von Bildern die Rede. Ich möchte diese Erkenntnis durch einige Beispiele dokumentieren: unser Tun und Handeln wird von einem bestimmten Menschenbild geprägt und beeinflusst; wir sprechen im Zusammenhang mit kranken Menschen von seinem Krankheitsbild, wir diagnostizieren Krankheiten mit Hilfe von Röntgenbildern, oder erhoffen uns näheren Aufschluss über eine Krankheit durch die Analyse des Blutbildes. Vom Berufsbild der Heimleiterin oder des Heimleiters zu sprechen, hat daher durchaus seine Logik. Das Bild selbst ist nie die Wirklichkeit, sondern bloss ein mehr oder weniger taugliches Instrument, gewisse abstrakte Sachverhalte fassbarer und verständlicher zu machen. Im Zusammenhang mit Bildern steht auch der Begriff des Motivs. In seiner sprachlichen Doppeldeutigkeit kann ein Motiv sowohl Gegenstand einer bildlichen Darstellung als auch Beweggrund, Antrieb und Ursache des Handelns sein. Ich möchte im Folgenden beide Aspekte dieser Doppeldeutigkeit ausleuchten, das heisst nicht nur über den Gegenstand des Handelns, sondern auch über die Beweggründe nachdenken, die hinter meiner Tätigkeit als Heimleiter ste-

hen, stehen sollten oder stehen müssten. Mich interessieren nicht nur die Fähigkeiten und Kompetenzen, die zur Bewältigung meiner Aufgabe in der täglichen Praxis notwendig, nützlich oder

1. *Die Sicht des Praktikers ist immer sehr subjektiv, das heisst personen- oder situationsbezogen und darf nicht den Anspruch allgemeiner Gültigkeit erheben.*
2. *Die Sicht des Praktikers ist geprägt von der Enge und Bergrenztheit des persönlichen Erlebnisbereichs und der persönlichen, individuellen Wahrnehmung.*
3. *Der Praktiker steht im Ruf, mit seiner Sicht der Dinge rechthaberisch, bisweilen sogar apodiktisch zu sein und keinen Widerspruch zu dulden. Er steht den Erkenntnissen wissenschaftlicher Forschung, den durch Schulen und andere Bildungsträger vermittelten Lehrmeinungen von vornherein mit einer gewissen Skepsis, wenn nicht sogar mit tiefem Misstrauen und offener Ablehnung gegenüber.*



Ernst Messerli, Präsident  
des Schweizerischen Berufsverbandes  
der Heimleiter und Heimleiterinnen.

Foto Erika Ritter

dienlich sind, sondern auch die Antriebskräfte, die meinem Handeln den Sinn verleihen und die Basis meiner täglichen Arbeit im Heim darstellen.

«Aus der Sicht des Praktikers»: damit will offenbar zum Ausdruck gebracht werden, dass der Heimleiterberuf aus ganz unterschiedlicher Optik betrachtet werden kann. Dabei scheint auch der jeweilige Standort des Betrachters für die verschiedenen Sichtweisen von Bedeutung zu sein. Wenn meine Optik die des Praktikers sein soll, muss mich doch die Frage beschäftigen, worin sich denn meine Sichtweise, mein berufliches Selbstbild, beispielsweise von der Sichtweise des Politikers in meiner Aufsichtsbehörde, von der des wissenschaftlich orientierten Berufsbildners, der Sichtweise eines betagten Heimbewohners oder der eines Angehörigen unterscheidet? Beim Versuch, die charakteristischen Merkmale meines Standortes zu erfassen, scheinen mir drei Punkte für die Sichtweise des Praktikers typisch zu sein:

Im weiteren neigt der Praktiker dazu, jenen Thesen, die seine persönliche Meinung nicht stützen oder ihnen sogar diametral gegenüber stehen, jeweils das ganze Gewicht seiner persönlichen Erfahrung entgegenzuschleudern. Indem er seine Konter jeweils mit der Wendung «aber in meinem Heim ...» einleitet, gelingt es ihm, auch den unentwegtesten Gegner aus dem Feld zu schlagen. Um Argumente braucht er sich nicht zu sorgen, denn die Praxis ist ihm sowohl Argument als auch Beweis für die Richtigkeit seiner Auffassungen.

Der Umstand, dass ich seit gut zwanzig Jahren in verschiedenen sozialen Institutionen, in unterschiedlichen gesellschaftlichen Umfeldern und mit Heimbewohnern verschiedenster Bedürfnisse gearbeitet und Erfahrungen gesammelt habe, haben mich und meine Anschauungen über den Heimleiterberuf geprägt und zu einem Praktiker gemacht, der den Anspruch erhebt, wenn nicht mit allen, so doch mit vielen Wassern gewaschen worden zu sein. Meine Sichtweise des Heimleiterberufs hat im Laufe der Jahre, und unter dem Eindruck verschiedener Einflüsse, einen recht bedeutenden Wandel durchgemacht. Mein Berufsbild ist daher nicht statisch, sondern hat sich im Laufe der Jahre immer wieder verändert. Ich stehe nicht mit dem Anspruch vor Ihnen, zu wissen, wie eine Heimleiterin oder ein Heimleiter be-

\* Referat, gehalten anlässlich der E.D.E.-Tagung vom September 1994 in Nottwil.

schaffen zu sein hat. Ich präsentiere Ihnen kein fertiges Bild, sondern eine Ansicht, deren Konturen sich dauernd verändern, deren Farben immer wieder übermalt wurden und die auch heute noch nach frischer Farbe riecht. Ich habe in den Jahren meiner Heimleiterertätigkeit verschiedene Wege zu gehen versucht und bin der Überzeugung, dass verschiedene Ansätze tauglich sind, den Beruf des Heimleiters zu definieren. Sie gegeneinander auszuspielen, wäre unklug und würde in einer berufspolitischen Sackgasse enden. Meine Absicht ist deshalb, die Gegensätzlichkeiten zu einer Synthese, zu einem möglichst vollständigen Berufsbild zusammenzufügen.

*Mein erster Ansatz geht von einem Berufsbild aus, das sich in erster Linie an den konkreten Aufgaben orientiert, die in einem Heim der Leitungsfunktion zu fallen oder zugeschrieben werden.*

In diesem Satz steckt bereits der Teufel, da, wie Sie wissen, keine einheitliche Auffassung darüber herrscht, welche Funktionen und Aufgaben ein Heimleiter oder eine Heimleiterin überhaupt wahrzunehmen haben. Wenn ich von der Annahme ausgehe, dass zur Lösung der gestellten Aufgaben bestimmte Fähigkeiten notwendig sind, liegt es nahe, den Heimleiterberuf somit über die beruflichen und fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen zu definieren. Solche Kompetenzen und Fähigkeiten sind erlernbar, können permanent ausgebaut und vervollständigt werden, und schliesslich zu einem reichen Schatz an Wissen und Kenntnissen anwachsen. Innerhalb ihres beruflichen Umfeldes legitimieren sich die Heimleiter durch ihre Fachkompetenz, Effizienz und Professionalität. Wer das Glück hat, die segensreiche Tätigkeit in der Schweiz auszuüben, kann schon bald seine Qualitäten anlässlich einer höheren Fachprüfung unter Beweis stellen und sich von höchster staatlicher Stelle die Krone des diplomierten

**“ Wir können nicht um berufliche Anerkennung kämpfen, wenn wir nur vage Vorstellungen unserer Aufgabenziele haben. ”**

Heimleiters aufsetzen lassen. Mit diesem Titel steigt nicht nur das soziale Prestige, sondern auch das Selbstbewusstsein, endlich jemand zu sein, ein gesundes berufliches Selbstbild mit sich herumzutragen, das vom fahlen Gefühl befreit, bloss

eine Tätigkeit auszuüben, die Herr Meier und Frau Müller genausogut auszuüben imstande wären.

Sie spüren hinter meinem leicht zynischen Exkurs sicher die Besorgnis und das Unbehagen einem Berufsbild gegenüber, dessen Inhalte vorwiegend funktional und intellektbetont sind. Sicher,

**“ Mein Berufsbild ist nicht statisch, sondern hat sich im Laufe der Jahre immer wieder verändert. ”**

*wenn sich unser Berufsbild nicht bloss als schwach erkennbares Schemen vom Hintergrund abheben will, müssen seine Inhalte kontrollierbar, messbar und bewertbar sein.* Wir können nicht um berufliche Anerkennung kämpfen, wenn wir nur vage Vorstellungen unserer Aufgabenziele haben, und es ist müssig, von Heimträgerschaften Anforderungsprofile zu fordern, wenn wir uns selbst kein Profil zu geben vermögen. Aber so, wie ich mich dagegen wehre, zwischen den Polen des sozial-engagierten, altruistischen Heimvaters und des wirtschaftlich-unternehmerisch orientierten Managers zerquetscht zu werden, wehre ich mich auch gegen ein Heimleiterbild, dessen Inhalt sich auf eine möglichst umfassende Liste von erlernten Managementaufgaben beschränkt.

Im Gegensatz zu einer Definition des Heimleiterberufs als Summe von erworbenen Fähigkeiten und erlerntem Wissen, steht beim zweiten Ansatz die *Rollenfunktion* im Mittelpunkt. Als Spieler oder Regisseur möchte ich in den Ablauf des Spiels eingreifen, möchte den Weg und die Richtung des Spielverlaufs bestimmen und die Handlung auf ein bestimmtes Ziel hinlenken. Konkret ausgedrückt heisst das: ich habe einen klaren Führungsanspruch! Machen wir uns nichts vor! *Wir haben den Beruf des Heimleiters nicht gewählt, weil wir liebe und gute Menschen sind, sondern weil wir irgendeinmal erkannt haben, dass wir lieber führen als geführt werden,* dass uns Entscheidungsprozesse interessieren und wir Freude und Spass daran haben, unsere Umwelt aktiv mitzugestalten und zu verändern. Ja, und selbst wenn wir es nicht gerne zugeben, in uns steckt doch auch die Neigung, Macht zu besitzen und Macht auszuüben!

Womit aber kann ich meinen Anspruch, gerade diese zentrale Rolle zu spielen, rechtfertigen? Wir leben nicht mehr in einer Zeit, in der eine elitäre

Schicht ihren Führungsanspruch aus Vorechten der Geburt ableiten oder sich gar auf ein Gottesgnadentum berufen konnte. Persönlichkeit, Charakterstärke oder Charisma allein reichen heutzutage ebensowenig aus, um sich als Führungskraft zu legitimieren. Auch für Pioniergeist und daraus abgeleitete Vordenkerrollen bleibt in unserer durchorganisierten und durchstrukturierten Gesellschaft wenig Platz. Als Führende werden wir zunehmend stärker mit der Tatsache konfrontiert, dass die übrigen Akteure, die neben und mit uns auf dieser Bühne spielen, nicht einfach ungebildete Laien, sondern qualifizierte Fachleute sind, die ihrerseits ein stark ausgeprägtes Rollenverständnis, klare Vorstellungen von ihrer Aufgabe und eine hohe Professionalität vorzuweisen haben. Unser Führungsanspruch wird gerade von Seiten unserer Mitarbeiter immer deutlicher hinterfragt und oft sogar in Frage gestellt. Durch das Flacherwerden der Hierarchie in unseren Heimen gehören die patriarchalischen Heimleiterfiguren endgültig der Vergangenheit an. Wir mögen dies bedauern oder begrüssen, wir können uns davor fürchten oder es als unsere Chance betrachten –, den Lauf der Dinge werden wir dadurch nicht ändern.

**“ Innerhalb ihres beruflichen Umfeldes legitimieren sich die Heimleiter durch ihre Fachkompetenz, Effizienz und Professionalität. ”**

Die Frage, wie wir uns in einem immer schwieriger werdenden Umfeld als Führungskräfte legitimieren, wie wir uns in einer sich stetig wandelnden Gesellschaft zielorientiert bewegen können, ohne den Boden unter den Füßen zu verlieren und in eine lähmende Angst und Lethargie zu versinken, bekommt daher für uns eine zunehmend wichtigere Bedeutung.

Wenn ich meine Legitimation als Heimleiter nicht primär von erlerntem Fachwissen und dem Beherrschung von Fachkompetenzen ableiten will, muss ich über andere Eigenschaften verfügen, die mich befähigen, meine Führungsrolle auszufüllen. Gespeichertes, abrufbares Wissen ist ohnehin meist zu statisch, um eine Organisation im Gleichgewicht zu erhalten. *Wenn Heimleiter scheitern, scheitern sie kaum an mangelnden Fach-*

kompetenzen, sondern in den weitaus meisten Fällen am Mangel an persönlicher, sozialer und konzeptioneller Kompetenz.

Aussagen zum Anforderungsprofil von Heimleitern bedingen, dass wir uns darüber im klaren sind, was ein Heim seinem Wesenkern nach eigentlich ist. Ein Heimleiter-Berufsbild muss in einer direkten Relation zu einem *Heimbild* stehen und sich von diesem ableiten lassen.

**“ Persönlichkeit, Charakterstärke oder Charisma allein reichen heutzutage nicht mehr aus, um sich als Führungskraft zu legitimieren. ”**

Nun fehlt es nicht an Versuchen, unsere Heime mit Dienstleistungsunternehmen irgendwelcher Art gleichzusetzen. Ich möchte gewisse Gemeinsamkeiten auch keineswegs bestreiten und weiß, dass Begriffe wie Effizienz, Rationalität, Qualitätskontrolle und Kosten-Nutzenverhältnis längstens zum beruflichen Repertoire der Heimleiter gehören. Trotzdem finde ich es nicht unproblematisch, den Heimen die Normen und Maßstäbe marktwirtschaftlich orientierter Organisationen überzustülpen. Ich möchte deshalb meinen Überlegungen zum Berufsbild des Heimleiters ein Heimbild zugrunde legen, in dessen Zentrum nicht allein Wirtschaftlichkeit und Funktionalität stehen. In meiner persönlichen Vorstellung sehe ich das Heim als ein grosses, komplexes und vielschichtiges Netzwerk von interaktiv kommunizierenden Menschen, die miteinander und zueinander in einer bestimmten Beziehung stehen und gegenseitig aufeinander einwirken. Viele dieser Beziehungen sind strukturiert und folgen bestimmten Regeln, andere sind spontan, unvorhersehbar, undurchschaubar und bisweilen chaotisch. Die Menschen in diesem Netzwerk haben ihre Rollen zum grossen Teil nicht selber gewählt. Sie wurden ihnen durch Umstände oder Personen aufgedrängt, sie leiden darunter, sind zuweilen damit überfordert. Anstatt als ein harmonisch gewachsenes Ganzes, erleben wir das Heim mehr als eine willkürlich zusammengewürfelte Schicksalsgemeinschaft. Anstatt Oasen idyllischen Zusammenlebens und Zusammenwirkens, sind unsere Heime weit häufiger Austragungsorte sich konkurrenzierender und unterein-

ander bekämpfender Interessen. Trotz sorgfältig erarbeiteter Konzepte und Leitbilder, stellen wir fest, dass die inhaltlichen Vorstellungen über das zu spielende Stück ziemlich auseinanderklaffen, in gegensätzliche Richtungen laufen und auf unterschiedliche Ziele ausgerichtet sind. Dass solchen Konstellationen ein erhebliches Störungspotential innerwohnt, welches sich, sofern es nicht durch eine kompetente Regie in kontrollierbaren Bahnen gehalten wird, über kurz oder lang zu einem Konfliktpotential entwickelt, ist hinreichend bekannt. Selbst wenn ein störungsfreier Heimbetrieb nicht unser vordringliches Ziel ist, braucht es doch Voraussetzungen, die ein Zusammenwirken aller Beteiligten ermöglichen, braucht es eine Betriebskultur, die einen konstruktiven Umgang mit Störungspotentialen erlaubt, müssen Betriebsstrukturen vorhanden sein, die ein Umfeld garantieren, welches die Entfaltung aller kreativen Kräfte begünstigt.

*Ein Heim leiten heißt deshalb für mich, Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer sich das Handeln und Kommunizieren der Menschen im und ums Heim in einer optimalen Weise abspielen kann.*

Professor Rolf Wunderer von der HSG St. Gallen braucht im Zusammenhang mit dieser neuen Form des Managements die Begriffe des Infrastrukturmanagers, des «Impressarios» oder bezeichnet diese Art von Führung auch als Coaching-Funktion.

Diese Berufsauffassung hat natürlich sehr direkte Auswirkungen auf meine Berufspraxis als Heimleiter, indem sich das Einsetzen von Wissen immer mehr in Richtung eines Umsetzens von Wahrnehmung verschiebt. Mein Handeln als Heimleiter im Alltag geschieht nicht primär vor dem Hintergrund irgendeiner Managementlehre oder sozialtheoretischen Wissens, sondern aus einer möglichst präzisen Wahrnehmung meines Umfelds heraus. Ein solches Wahrnehmungskonzept, wie ich es einmal nennen möchte, umfasst im Prinzip drei Stufen, nämlich das Wahrnehmen, die Verarbeitung und die adäquate Umsetzung des Wahrgenommenen.

Wahrnehmen setzt voraus, dass wir als Heimleiter ein feines Sensorium für die Realitäten in unserem Wahrneh-

mungsbereich entwickeln. Nicht nur für das vordergründig Sichtbare, sondern auch für Realitäten unter der Oberfläche. Dies heißt zuhören, hineinhören, Untertöne feststellen, beobachten, zuschauen. Es geht darum, mit wachem Geist auf das zu achten, was sich in verbaler und nonverbaler Kommunikation und Interaktion ereignet, verschlüsselte Botschaften zu entschlüsseln, verdeckte Macht- und Einfluss-Strukturen, informelle Kommunikationskanäle und graue Eminenzen zu erkennen und aufzudecken. Je weniger unsere Wahrnehmung durch Sinnestrübungen und blinde Flecke behindert ist, desto weniger laufen wir Gefahr, durch unliebsame Entwicklungen überrascht und aus dem Konzept geworfen zu werden.

Wahrnehmungen zu verarbeiten heißt für mich dechiffrieren, einordnen und gewichten. Es bedeutet aber auch, Informationen in Zusammenhänge hinzustellen, verschiedene Botschaften miteinander zu verknüpfen und letztlich mit der Situation des Absenders in Verbindung zu bringen. Es kann aber auch

**“ Kreativität ist der beseelte Teil unseres Tuns, der göttliche Funke, der den Künstler vom Handwerker unterscheidet. ”**

bedeuten, wirre Fadenknäuel in mühsamer und nervenbelastender Kleinarbeit zu entwirren und die einzelnen Fäden freizulegen. Wenn wir nur wahrnehmen und nicht verarbeiten, gehören wir zu jenen Menschen, von denen schon in der Bibel gesagt wird: sie haben Ohren und hören nicht, sie haben Augen und sehen nicht.

Wenn Führungsarbeit nicht wirkungslos sein soll, muss dem Wahrnehmen und Verarbeiten zwingend das Umsetzen folgen. Adäquate Umsetzung erfolgt dann, wenn mein Handeln eine direkte Konsequenz meiner Wahrnehmung ist und mit dieser übereinstimmt. Mit dem Begriff Führungsverantwortung wird impliziert, dass mein Handeln sich als Antwort auf die von mir erkannten Bedürfnisse zu verstehen hat. Führungsarbeit, die sich nicht an realen Bedürfnissen orientiert, läuft Gefahr, Antworten auf Fragen zu geben, die nicht gestellt wurden. Wenn ich als Heimleiter den Spielverlauf nur nach meinen Ideen gestalte und nicht an den Bedürfnissen des Heimalltags Mass nehme, mache ich aus le-

**“ Intuition ist die Gabe, etwas ohne Verstandestätigkeit zu erfassen oder zu wissen. ”**

bendigen Mitspielern willenlose Mario-netten.

Worin, mögen Sie sich fragen, liegt denn die Attraktivität des von mir skizzierten Berufsbildes? Wo hat mein Führungsanspruch Platz, wo bleibt Raum für die Freude am Gestalten und Verändern, wenn ich bloss situativ reagierend handle? Wir sind doch nicht Heimleiter, um uns darauf zu beschränken, als Beobachter zuzugucken, wie andere Akteure das Geschehen auf der Bühne beherrschen und uns bestenfalls noch die Möglichkeit offen lassen, korrigierend einzutreten, wenn die Handlung allzusehr danebenläuft. Nun, mein Konzept des Wahrnehmens, Verarbeitens und Umsetzens schliesst den Einsatz unserer schöpferischen und gestalterischen Kräfte keineswegs aus. Unsere Antworten, die wir zu geben haben, sollen nicht die ewig gleichen, langweiligen und abgegriffenen Phrasen sein. Gerade weil wir ja Führer als einen dynamischen Prozess verstehen, werden von uns Qualitäten gefordert, die über die klassischen Verwaltereigenschaften hinausreichen. Wenn wir unseren Heimbewohnern ein anregendes Lebensumfeld, und unseren Mitarbeitern ein inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen wollen, benötigen wir selber *ein reiches Mass an Kreativität, Intuition und Visionen*.

Ich möchte diese drei Begriffe eigentlich als die zentralen Führungs-Qualitäten bezeichnen. Sie sollen meinem Berufsbild zusätzlich zu den schwarz-weissen Konturen noch die Farben verleihen.

**“ Wenn  
Führungsarbeit  
nicht  
wirkungslos  
sein soll,  
muss dem  
Wahrnehmen  
und Verarbeiten  
zwingend  
das Umsetzen  
folgen. ”**

Sicher, Schwarz-weiss-Bilder können sehr ausdrucksstark sein, aber wie arm wären wir doch, wenn in unserem Leben die Farbe fehlte? *Man wird zwar kaum von uns erwarten, dass wir als Heimleiter schillernde Vögel sind, aber geben wir uns doch auch nicht damit zufrieden, graue Mäuse zu sein!*

Kreativität ist nicht nur das Markenzeichen von cleveren Werbeberatern. Als eine schöpferische Kraft schlummert sie in jedem Menschen. An uns liegt es, sie

zu wecken und zu aktivieren und in unserem Heimalltag wirksam, spürbar und sichtbar werden zu lassen.

Kreativität findet ihren Ausdruck in den hundert kleinen, alltäglichen Handlungen und Gesten, aus denen unsere Tätigkeit zusammengesetzt ist, darin, wie wir einem Heimbewohner «Guten Tag» sagen, wie wir einen Mitarbeiter loben oder kritisieren, wie wir jemandem zum Geburtstag gratulieren oder an seinen Sorgen und seinem Leiden teilnehmen. Kreativität ist der beseelte Teil unse-

**“ Kreativität  
ist nicht nur ein  
Markenzeichen  
von cleveren  
Werbeberatern –  
sie schlummert  
in jedem  
Menschen. ”**

res Tuns, der göttliche Funke, der den Künstler vom Handwerker unterscheidet. Und ich denke, wir Heimleiter sollten nicht nur solide Handwerker, sondern ab und zu auch Künstler sein!

Intuition ist die Gabe, etwas ohne Verstandestätigkeit zu erfassen oder zu wissen. Die meisten von uns sind in einer Tradition aufgewachsen, die uns lehrte, dem Verstand mehr zu vertrauen als dem Gefühl, und wer nie richtig gelernt hat, Entscheide intuitiv zu treffen, tut sich schwer damit. Intuition gilt in der westlichen Kultur immer noch als unseriös, vage und subjektiv. Wir vertrauen lieber den Daten und Zahlen und vergessen dabei, dass diese Fakten nur einen kleinen Teil der Wirklichkeit ausmachen. Gerade bei Personalentscheiden stossen wir oft an die Grenzen der Rationalität und müssen eingestehen, dass wir mit rein rationalen Begründungen nicht weit kommen, dass schliesslich die «Chemie» entscheidet, wenn wir unter gleich guten Bewerbern auswählen müssen. *Im Dschungel von Problemen und Entscheidungen in einer immer komplizierteren, weil komplexer werdenden Welt, sollten wir lernen, uns wieder mehr auf unseren inneren Kompass zu verlassen und auf die subtilen Botschaften unseres Unterbewusstseins zu horchen.* Dies soll nicht als Aufforderung verstanden werden, den Verstand gleich auf den Müll zu kippen und aus lauter Begeisterung für intuitive Erfahrungen, plötzliche Geniestreichs aus dem Ärmel zu schütteln. Denn: *Intuition ist immer nur so gut, wie sie unterfüttert wird mit Verstand, Wissen, Erfahrung, Wachheit, Analyse und Deutung.*

Visionen spielen in meiner Vorstellung von Führungstätigkeit, und damit in meinem persönlichen Berufsbild eine wichtige Rolle. Zu meiner Tätigkeit als Heimleiter gehört nicht nur die Bewältigung der Gegenwart, sondern auch die Auseinandersetzung mit der Zukunft meines Unternehmens. Dabei ist Zukunft nicht einfach das «auf mich Zukommende», dem ich mich passiv aussetze, um dann nötigenfalls in irgendeiner Form darauf zu reagieren. Vielmehr ist die Zukunft eine Dimension, die ich durch mein Verhalten schon heute gestalten kann. Visionen sind nicht einfach nebulose Eingebungen, sondern klare Vorstellungen darüber, wohin wir wollen. Im wirtschaftlichen Management gewinnt der Begriff des «visionary leadership» zunehmend an Bedeutung, und auch wir sozial Tätigen müssen lernen, über den Handlungsbedarf des Alltags hinauszublicken, um nicht bloss das wahrzunehmen, was ist, sondern auch genügend Fantasie zu besitzen, um sich vorzustellen, was sein könnte. Unsere Aufgabe ist es, über alle Hierarchien hinweg, gemeinsam mit Mitarbeitern, mit Vertretern der Trägerschaft, mit Heimbewohnern und Angehörigen, Zukunftsleitbilder zu schaffen. Es wäre für den Heimleiter verhängnisvoll, sich durch seine visionären Antriebskräfte in den Raum hinauszukatapultieren und alle anderen auf der Erde zurückzulassen. Sollen Visionen nicht bloss den Stellenwert von Hirngeistern haben, müssen sie von allen, an einer Aufgabe Beteiligten, gemeinsam entwickelt, aber dann auch in gemeinsamer Verantwortung getragen werden.

Antoine de St.-Exupéry schrieb: «Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht die Leute zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen; lehre die Leute statt dessen die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.»

Ich wünschte, dass es mir und Ihnen immer wieder gelänge, in unserem beruflichen Umfeld diese «Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer» zu generieren. ■

**SBGRL Jahreskongress  
8. und 9. Juni 1995,  
Kongresszentrum Davos**

**PSYCHOSOMATIK  
IM ALTER**

**Kongressorganisation:**

SBGRL Sektionssekretariat,  
Mariabergstrasse 8,  
CH-9400 Rorschach,  
Telefon 071/45 22 25