Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim

Herausgeber: Heimverband Schweiz

Band: 67 (1996)

Heft: 12

Artikel: Fachtgaung vom 5. November in Chur : zusammenwirken von Heimkommission und Heimleitung

Autor: Recher, Ruedi

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812522

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: 13.07.2025

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

Fachtagung vom 5. November in Chur

ZUSAMMENWIRKEN VON HEIMKOMMISSION UND HEIMLEITUNG

Von Ruedi Recher

Die Sektion Graubünden lud Anfang November zum hochaktuellen Thema «Zusammenwirken zwischen Heimkommission und Heimleitung» in das Kirchgemeindehaus «Titthof» in Chur ein.

Schon vor 14.00 Uhr traten die ersten Besucher ins Tagungslokal ein. Sie wurden vom Präsidenten der Sektion Graubünden, Luzi Tscharner, herzlich empfangen. Unter «blauem Himmel» eröffnet er den arbeitsintensiven Nachmittag (leider war nur die Decke im Saal blau, draussen regnete es in Strömen). Trotz diesem trüben Wetter hatten sich rund 80 Teilnehmer und Teilnehmerinnen eingefunden.

Als Referent stand Dr. Peter Schwarz zur Verfügung. Schwarz ist Privatdozent an der Universität in Freiburg, Chefberater der B'VM, Berater der Verbände und Nonprofit-Organisationen in Bern. Er war massgebend an der Strukturreform unseres Verbandes beteiligt. Ohne Zweifel war Peter Schwarz für das Thema: «Zusammenwirken zwischen Heimkommission und Heimleitung» der kompetente Referent.

Zudem trifft dieses Thema auf fast alle Heimtypen zu.

Peter Schwarz machte die Zuhörer und Zuhörerinnen mit der Materie vertraut.

Das Heim ist eine Nonprofit-Organisation in der die Heimverantwortlichen verschiedene Verantwortungen zu erfüllen haben, zum Beispiel:

- gefragte Leistungen anbieten
- klar vorgegebene Aufgaben und gesetzte Ziele erfüllen
- Veränderungen erkennen
- Arbeits- und Organisationsstrukturen anpassen
- Ressourcen bereitstellen und optimal nutzen
- Finanzielle Mittel wirtschaftlich einsetzen
- Arbeitgeberverantwortung wahrnehmen
- Öffentlichkeitsarbeit leisten

Die Heimverantwortlichen setzen sich aus *der Heimkommission und der Heimleitung* zusammen. Gemeinsam tragen sie eine im Grunde unteilbare Gesamtverantwortung.

Dabei ist zu beachten, dass die *Heimkommission die strategische Führung, die Heimleitung die operative Führung* wahrzunehmen hat. Die Heimkommission, die sich in der Regel aus Milizern zusammensetzt und die Heimleitung, die Profis sind, bilden zusammen das *Heimmanagement*.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass die Heimkommission, also die formelle Macht, im Ungleichgewicht zur Expertenmacht, der Heimleitung, steht oder umgekehrt. Es gilt, dieses *Ungleichgewicht in eine Balance* zu bringen: Damit die formelle Macht der Heimkommission nicht zu gross wird, müssen die Machtanteile auf beide Komponenten verteilt werden.

Die Heimleitung kann bestimmte Informationen an die Heimkommission nicht weitergeben und so eine Macht des Wissens aufbauen. Die Heimkommission kann ihrerseits dringend benötigte Kompetenzen, die die Heimleitung benötigt, nicht an diese delegieren, womit der «Kampf um die Macht» ihren Anfang nimmt.

Aus diesen Gründen ist es wichtig, rechtzeitig geeignete *Massnahmen zur Entwicklung eines Managementes* zu schaffen.

Eine wirkungsvolle Managementphilosophie ist nötig

Zuerst muss ein System von Managementinstrumenten aufgebaut werden. Dies sind:

- Zielsetzung, Planung, Kontrolle = Controllingsystem
- Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen = Funktionendiagramm

Steuerungsentscheide durch *kooperative Interaktion*

Lernprozesse akzeptieren und durchlaufen

- Milizarbeit ist lernbar
- Die *Milizarbeit* kann *professionalisiert* werden

Die Vorbedingungen, um zu einer Managementphilosophie zu gelangen, besteht in der *Einsicht = Einstellungsänderung*.

Durch ein *partizipatives Erarbeiten* der Grundsätze und durch die gemeinsame Wahrnehmung der unteilbaren Führungs- und Problemlösungsverantwortung kann die Arbeit zwischen den Milizern und den Profis optimiert werden.

Die Auswahl von Milizern darf nicht nur auf Grund von Kollegialität, Parteizugehörigkeit usw. vorgenommen werden. Vielmehr muss die Auswahl gemäss einer Anstellung eines Mitarbeiters erfolgen. Also muss auch für den Milizer zuerst ein Anforderungsprofil erstellt werden.

Die Wahl kann somit nur auf den Besten fallen.

Die Arbeitsteilung in den Kommissionen ergibt eine effizientere Arbeitsweise. Zudem wird die Arbeit für das einzelne Mitglied interessanter und jedes Mitglied trägt für sein Ressort auch die Verantwortung. Zusätzlich kann mit geschickt getroffener Auswahl die Handlungsmöglichkeit im und fürs Heim ausgedehnt werden. Denken wir nur an die Möglichkeiten bei der Wahl eines Juristen, eines Finanzexperten, eines Pädagogen oder eines Versicherungsfachmanns! Dies sind Sparten, die fachlich nicht von jeder Heimleitung abgedeckt werden können, aber das Wissen der Spezialisten ist von grossem Nutzen.

Es müsste möglich sein, die kostbare Zeit der Milizer so attraktiv zu gestalten, dass sie diese *gerne für das Heim einsetzen*.

Die beschränkte Kapazität der Milizer muss wirkungsvoll genutzt werden

Die Zusammenarbeit von Profis und Milizern muss im «Gleichgewicht» erfolgen. Konzentration der Milizer und Milizerinnen beschränkt sich auf das Wesentliche, auf das Festlegen von

- Zielen
- Plänen
- Grundsätzen

- Steuerung bei
  - Rahmenbedingungen
  - Kontrollen

Wesentlich sind aber auch

- Vorausdenken bei den
  - Finanzen
  - Anpassungen des Konzeptes (Neugestaltung)

Was ist eine Managementphilosophie?

Das Führen durch Zielvereinbarungen und nach dem Ausnahmeprinzip

1. Die übergeordnete Instanz, zum Beispiel die Heimkommission = Milizer, steuert, lenkt und führt die nachgeordnete Instanz, zum Beispiel die Heimleitung, durch *SOLL*-Vorgaben, Rahmenentscheide, Richtlinien, Grundsätze und systematische Kontrollen.
2. Die Entscheide zur Realisierung *so weit als möglich in der Hierarchie nach unten delegieren = Handlungsspielräume für die Profis.*
3. Entscheidungsvorbereitungen mittels Partizipation und gemeinsam durch das Milizorgan und den Profis erarbeiten.

Wie können die beiden Instanzen, Heimkommission und Heimleitung zu einer kooperativen Interaktion gelangen?

Bestimmt besteht vielerorts heute noch die alte Tradition, pro Jahr eine bestimmte Anzahl Sitzungen festzulegen. Welches Kommissionsmitglied oder welchen Heimleiter beschleicht vor der Sitzung nicht ab und zu das «Grauen», wenn die Traktandenliste bereit liegt? Meist sind so viele Traktanden aufgelistet, dass die einzelnen Punkte gar nicht in der festgelegten Zeit zu bearbeiten sind. Diese Wirklichkeit ist weder für die Kommission noch für die Heimleitung befriedigend? Derartige Umstände müssen dazu führen, die Machtverhältnisse zu überprüfen. Vielleicht beschäftigt sich die Heimkommission nicht nur mit dem Wesentlichen?! Könnte die Zusammenarbeit nicht optimiert werden?

Als Ziel der kooperativen Interaktion steht das *gemeinsame Zusammenwirken* bei der Erarbeitung von Vorgaben und Grundsätzen.

An Stelle der Sitzungen könnten Workshops oder Klausurtagungen hilfreiche Mittel bilden. Die Willensbildung müsste in zwei Läufen stattfinden.

1. Lauf: Herausarbeiten der Grundsätze und der Schwerpunkte.
2. Lauf: Die Genehmigung der ausformulierten Anträge.

Somit wird der Profi (= Heimleitung) zum Verantwortlichen in der Umsetzung.

In der Arbeit miteinander, Heimkommission und Heimleitung, nimmt der Faktor *Vertrauen* den wichtigsten Platz ein.

Die Methode, die Soll-Vorgaben zu erarbeiten, ist arbeits- und zeitintensiv, aber der Aufwand lohnt sich.

Peter Schwarz legt in seinen Ausführungen immer wieder grossen Wert auf Partizipationen, auf konstruktive Zusammenarbeit, Ausgewogenheit der «Mächte» und auf ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis.

Das Referat wurde durch zwei Pausen unterbrochen, in denen wurde versucht, die gehörten Fakten und Anregungen mit Kolleginnen und Kollegen zu verarbeiten und Erfahrungen auszutauschen. Der «Stoff» erdrückte förmlich. Aus verschiedenen Gesprächen war zu hören, wie schwierig es doch sei, die Milizer in genügender Zeit an den Tisch, zu Gesprächen und Verhandlungen zu bringen.

Ein äusserst wichtiger Punkt ist die gemeinsame Wahrnehmung der unteilbaren Führungs- und Problemlösungsverantwortung.

Mit Freude stellten die Anwesenden fest, dass Heimkommissionsmitglieder in beachtlicher Anzahl an der Tagung vertreten waren. Sie haben bereits die Notwendigkeit einer neuen Managementphilosophie erkannt. Aber auch vielen Heimleitern und Heimleiterinnen wurde in Chur klar, dass ohne die Milizer und deren Fähigkeiten die Führung einer Nonprofit-Organisation wesentlich erschwert würde.

Leider blieben für Fragen und Diskussion mit dem Referenten viel zu wenig Zeit übrig. Luzi Tscharner schloss mit einem Dank an den Referenten die Tagung. Von Seite des Publikums konnte Dr. Peter Schwarz ausgiebigen Applaus entgegennehmen. ■

FAMILIE UND PSYCHIATRIE

Wenn ein Familienmitglied psychisch krank wird, sind Angehörige und nahestehende Personen oft sehr belastet. Zum Thema «Familie und Psychiatrie» bietet Ihnen das neue Heft von «Pro Mente Sana aktuell» Orientierungshilfen an.

Stellen Sie sich vor, Sie bekommen einen Fax aus Amerika, Ihre Schwester sei in eine psychiatrische Klinik eingewiesen worden. Für Angehörige ist die Erfahrung, dass ein Familienmitglied «verrückt» wird, ein Schock. Sie pendeln zwischen Angst und Abwehr, zwischen Schuldgefühl und Überforderung. Drei Angehörige erzählen darüber in der neuen Nummer «Psychiatrie und Familie», der Zeitschrift «Pro Mente Sana aktuell». Der erste Schritt über die Schwelle einer psychiatrischen Klinik ist ein schwieriges Erlebnis. Diana Barth schreibt über ihre Erfahrungen als Angehörige im Klinikalltag. Was Kinder psychisch kranker Eltern brauchen, zeigt Ronnie Gundelfinger, Oberarzt an der Zürcher Poliklinik für Kinder und Jugendliche. Früher wurden die Angehörigen der psychisch Kranken von der Psychiatrie als Störefriede ausgegrenzt. Heute erkennt man allmählich, wie wichtig ihre Rolle ist. Daniel Hell, ärztlicher Direktor der Psychiatrischen Universitätsklinik in Zürich, hat diese Entwicklung hautnah miterlebt. Krisen, bei denen psychologische Hilfe nötig wird, können in jeder Familie vorkommen. Oft sind es die Kinder, die auf eine Krise aufmerksam machen, wie ein Beitrag über Familienkrisen zeigt. Ausserdem: In einem Interview rechnet der Soziologieprofessor François Höpflinger vor, dass die Hilfe, die Familienmitglieder ihren Angehörigen leisten, Milliarden wert ist. Und schliesslich bietet das neue Heft der Schweizerischen Stiftung Pro Mente Sana Adressen und Informationen, wo es Hilfe für Angehörige psychisch kranker Menschen gibt.

«Pro Mente Sana aktuell» erscheint viermal jährlich. Das Abonnement kostet Fr. 35.–, die Einzelnummer zum Thema «Familie und Psychiatrie» Fr. 9.–.

Bestellungen an:
Schweiz. Stiftung Pro Mente Sana,
Rotbuchstrasse 32, Postfach, 8042 Zürich,
Tel. 01/361 82 72, Fax 01/361 82 16