

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 68 (1997)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Dritte Fortbildungstagung des Berufsverbandes : miteinander in die Zukunft : Zusammenarbeit - Trägerschaft - Heimleitung  
**Autor:** Schnetzler, Rita  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812348>

### **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:** 08.01.2026

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

Dritte Fortbildungstagung des Berufsverbandes

# MITEINANDER IN DIE ZUKUNFT ZUSAMMENARBEIT TRÄGERSCHAFT-HEIMLEITUNG

Von Rita Schnetzler

**Der Schweizerische Berufsverband der Heimleiter und Heimleiterinnen lud Leiterinnen und Leiter sowie Trägerschaftsvertreterinnen und -vertreter aus allen Heimbereichen ein, am 10. Juni an seiner dritten Fortbildungstagung im Verkehrshaus Luzern teilzunehmen. Thema dieser Tagung war die Zusammenarbeit zwischen Trägerschaft und Heimleitung.**

Das Thema der dritten Fortbildungstagung des Schweizerischen Berufsverbandes der Heimleiter und Heimleiterinnen war alles andere als aus der Luft gegriffen: «Die im schweizerischen Heimwesen weitverbreitete Organisationsstruktur mit Milizträgerschaften und professionellen Heimleitungen birgt ein natürliches Konfliktpotential in sich», schrieb *Ernst Messerli*, Präsident des Berufsverbandes, in seiner Einladung zur Tagung. Mangelhafte Strukturen, unklare Kompetenzregelungen, diffuse Vorstellungen über Wesen und Aufgabe eines Heimbetriebes und Störfaktoren auf der Beziehungsebene können, besonders wenn sie kumuliert auftreten, unerfreuliche Folgen haben. Immer wieder enden ungelöste Konflikte zwischen Miliz und Profis im Rücktritt der Heimleitung. Welches sind die Ursachen und Hintergründe derartiger Spannungen und wie könnten sie verhindert werden? Die Spannungsfelder, so die Annahme der Organisatoren der Tagung, sind auf verschiedenen Ebenen lokalisierbar: Zum einen auf der Ebene Struktur/Kompetenzen, zum anderen auf der Ebene Zusammenarbeit/Beziehung. Diesen beiden Ebenen war je die Hälfte der Fortbildungstagung gewidmet.

## Die Sicht der Praktiker

Die Organisatoren hatten zwei Heimleiter und zwei Trägerschaftsvertreter eingeladen, aus ihrer Sicht über Spannungen auf je einer der beiden genannten Ebenen zu berichten: Der Präsident des Stiftungsratsausschusses der Stiftung Bächtelen in Wabern bei Bern und der Leiter des Alters- und Pflegeheimes «Gosmergartä» in Bürglen (UR) sprachen am Morgen über ihre Erfahrungen mit Spannungsfeldern auf der Ebene der Struktur. *Walter Hess*, Präsident des

Altersheimes Feldhof in Oberriet SG, und *Eugen Walther*, Leiter der Stiftung Bad Heustrich, Emdthal BE, konzentrierten sich in ihren Ausführungen vom Nachmittag auf Spannungsfelder auf der Beziehungsebene. Anschliessend an die Vertreter aus der Praxis zeigte *Erika Zwicker*, Organisationsberaterin bei der Gesellschaft für die Beratung von Alters- und Sozialinstitutionen in Solothurn, jeweils Ursachen, Hintergründe und Modelle der Spannungsfelder auf. Einige der von ihr präsentierten Modelle entsprachen ziemlich genau den zuvor von den Praktikern aufgezeigten Situationen. In einem zweiten Teil entwickelte die Organisationsberaterin jeweils «Thesen und Strategien für die Zukunft».

*Anton Gysi*, Leiter des Pflegeheimes Tannzapfenland in Münchwilen, lockerte die Tagung mit zwei kabarettistischen Einlagen auf. – Gar so tragikomisch wie in der von ihm dargestellten «Kommissionssitzung» dürfte es in realen Sitzungen von Heimkommissionen kaum zugehen.

Die folgenden Ausführungen stützen sich im Wesentlichen auf die Referate von Erika Zwicker. Eine Wiedergabe der höchst interessanten Referate der Heimleiter und Trägerschaftsvertreter ist im Rahmen dieses Berichtes leider nicht möglich. Erika Zwicker betonte, dass ihre Ausführungen sich auf eine Auswahl von Aspekten der komplexen Materie beschränken. Sie wollte ihre Aussagen als Thesen verstanden wissen, die keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit haben.

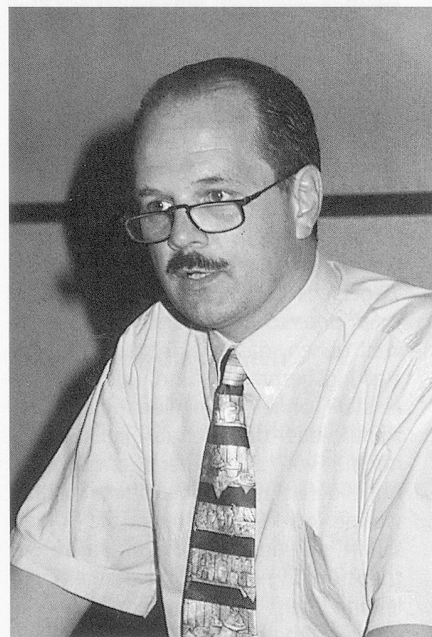
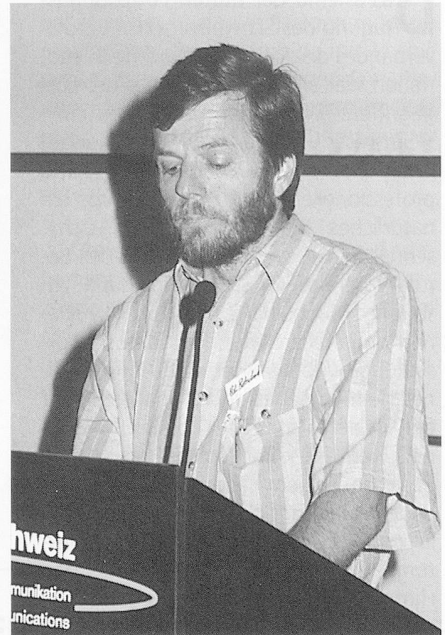
## Struktur/Kompetenzen

Die Heime sind heute einem enormen Wandel unterworfen. Unterschiedliche Auffassungen von Wesen und Aufgabe

des Heimes, von Rechten der Betreuten, von der Rolle der Heimleitung und von den Anforderungen, denen ein Heim gerecht werden muss, können zu Spannungen führen. Es ist deshalb wichtig, dass die Mitglieder von Trägerschaften und Heimleitungen sich über die eigenen Vorstellungen klar werden und solche Grundsatzfragen untereinander diskutieren.

Die Trägerschaften von Heimen weisen sehr unterschiedliche Strukturen auf, die oft als Antwort auf frühere Situationen und Anforderungen entstanden sind. Es sollte immer wieder überprüft werden, ob diese Strukturen noch geeignet sind, um damit den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Analog zum Sprichwort: «Zu viele Köche verderben den Brei» können zu viele Entscheidungsstufen, Gremien und Kommissionen ausserhalb des Betriebes für diesen zum Problem werden. So sind zum Beispiel beratende Betriebskommissionen zu einer Zeit entstanden, als sich der Mitarbeiterstab im Heim aus einigen wenigen Laien zusammensetzte und die Heimleitungen keine spezifischen Ausbildungen mitbrachten. Heute stehen der Heimleitung zur Wahrnehmung ihrer operativen Führungsrolle Kadermitarbeiterinnen und -mitarbeiter zur Verfügung, und die Betriebskommission hat meist unklare, manchmal auch gar keine Kompetenzen. Wenn die Heimleitung den Betrieb hingegen in Zusammenarbeit mit der Betriebskommission führt, fühlt sich das Kader verständlicherweise übergangen oder gar überflüssig.

Sehr problematisch ist es, wenn die Trägerschaft ihre Kompetenzen über- oder unterschreitet. Ersteres kann so weit gehen, dass die Trägerschaft Vorstellungsgespräche führt und Personal einstellt, ohne die Heimleitung einzubeziehen, oder dass sie gar über die Aufnahme von Bewohnern entscheidet, ohne deren zukünftige Zimmer-Mitbewohner zu kennen. Wenn die Trägerschaft sich derart in die operative Betriebsführung einmischt, wird die Heimleitung meist zum «Lastenträger» degradiert. Im zweiten Fall, wenn die Trä-



Das Spannungsfeld zwischen Miliz und Profis wurde unter die Lupe genommen, auf unseren Bildern von: Heimleiter Karl Zenklusen, Präsident ZHV; Heimleiter und Kabarettist Anton Gysi; Erika Zwicker; Daniel Lüscher, Eugen Walther; Edi Betschard und Walter Hess.

gerschaft zu wenig Verantwortung übernimmt, weil ihre Mitglieder keine Zeit haben oder sich zu wenig kompetent fühlen, besteht die Gefahr, dass sie *alle Schuld für auftretende Schwierigkeiten der Heimleitung zuschiebt* und diese in einer Krisensituation kurzerhand auswechselt. Ähnliches kann passieren, wenn Heimleitungen aus *persönlichem Engagement Grundsatzentscheide selber fällen, ohne die Trägerschaft darüber zu informieren*.

Die meisten Trägerschaften sind im Milizsystem organisiert. Je nach Organisationsform haben die Mitglieder sich *aus persönlichem Engagement für die Aufgabe entschieden*, oder sie sind eher zufällig, zum Beispiel durch ein *politisches Amt*, in das Heimträgerschafts-

gremium delegiert worden. Vielen Kandidatinnen und Kandidaten ist nicht bewusst, welche Verantwortung sie mit dem Einsitz in ein solches Gremium übernehmen. Bei Trägerschaftssitzen, die an ein politisches Amt gekoppelt sind, kommt hinzu, dass deren *Besetzung von Wahlen abhängt*, was häufige und nicht voraussehbare Änderungen der Zusammensetzung des Gremiums zur Folge hat.

Die Anforderungen, welche die Trägerschaft an eine Heimleitung stellt, sind abhängig von ihren Vorstellungen zum Heimbetrieb. Wenn diese Vorstellungen nicht reflektiert worden sind, bestimmen sie in diffuser Weise die Diskussionen um die Besetzung der Heimleitungsstelle(n).



Eine für Neueinsteigende kaum zu überwindende Hürde ist es, wenn Grundsatzentscheide und Richtlinien nicht schriftlich festgehalten sind. Neueinsteigende haben bei solchen Voraussetzungen weder eine Chance, sich in nützlicher Zeit einzuarbeiten, noch die Möglichkeit, Bestehendes zu hinterfragen. Besonders unerträglich ist eine derartige Situation für Heimleitungen, denen ohne Richtlinien und klare Zuständigkeit die Arbeitsgrundlage fehlt.

### Thesen und Strategien für die Zukunft

Als Strategie für eine erfolgreiche Zusammenarbeit schlägt Erika Zwicker vor, *realistische Orientierungshilfen* zu schaffen: Es lohnt sich, Hintergründe des Handelns zu formulieren und zu kommunizieren. *Ziele des Unternehmens, Prinzipien, Normen und Spielregeln* sollen intensiv diskutiert werden. Ein daraus entstehendes *Leitbild* kann das Alltagsgeschäft erheblich erleichtern.

Weiter hat die Trägerschaft die Aufgabe, *Strategien zur Umsetzung der Leitgedanken* zu diskutieren und zu beschliessen. Insbesondere soll sie den qualitativen und den quantitativen Leistungsauftrag formulieren, die innerbetriebliche Organisationsstruktur festlegen, die (finanziellen) Mittel bestimmen und Kadermitarbeiterinnen und -mitarbeiter wählen, die fähig sind, die von ihr festgelegten Strategien operativ im Alltag umzusetzen. Auch Grundsatzentscheide in bezug auf Mitarbeiter- und Bewohnerschaft – zum Beispiel allgemeine Anstellungs- und Aufnahmebedingungen – sowie gebäudeorientierte Grundsatzentscheide sollen von der Trägerschaft getroffen werden. Zwicker ist zudem der Meinung, dass regelmässige Soll/Ist-Vergleiche (nicht nur in finanzieller Hinsicht) zu den Aufgaben der Trägerschaft gehören.

Die Trägerschaft soll der Heimleitung bei Problemen als Partner zur Verfügung stehen. Dabei müssen die klar abgesteckten Kompetenzen und Territorien jedoch gegenseitig akzeptiert werden: Die Umsetzung der Strategien kann die Trägerschaft den Profis überlassen. Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die «Gewaltentrennung» funktioniert, ist das gegenseitige Vertrauen.

### «Professionelle» Miliz

*Professionalität, so Zwicker, ist nicht nur von der Heimleitung gefordert. Vielmehr soll auch das Milizsystem «professionell» arbeiten.* Zu der «Professionalität» einer Trägerschaft gehört es, nicht ins operative Alltagsgeschehen einzugreifen. Dazu gehört es aber auch, Anforderungsprofile klar zu definieren und die richtigen Mitarbeiter richtig einzusetzen. Daraus ergeben sich auch für Trägerschaften *Anforderungsprofile*, die Zwicker wie folgt umreist: *Soziales Engagement, öffentliches Engagement und unternehmerisches Engagement müssen im Gleichgewicht sein.* Die Trägerschaft soll bereit sein, Verantwortung wahrzunehmen, und sie soll aus einem möglichst interdisziplinären Team bestehen, das Auseinandersetzungen nicht scheut. Der Präsident der Trägerschaft soll weniger ein «Macher» als vielmehr ein «Themenhüter, Moderator und Teamcoach» sein.

### Beziehungsebene

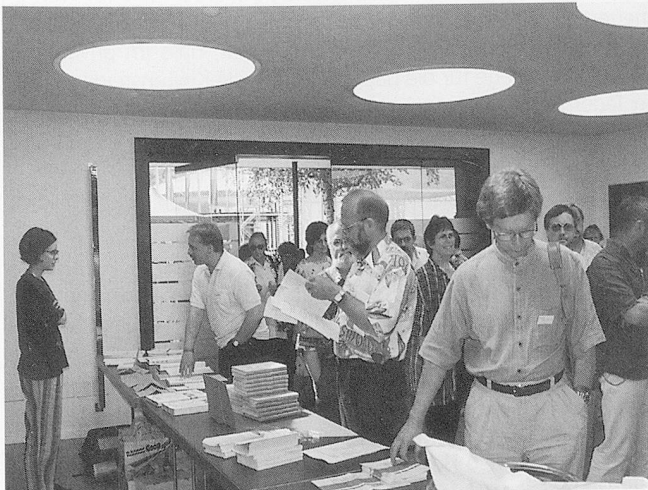
Mindestens ebenso stark wie strukturelle Probleme und Unklarheiten können *Beziehungsprobleme* die Zusammenarbeit zwischen Heimleitung und Trägerschaft erschweren. Oft entscheiden sich die einzelnen Trägerschaftsmitglieder und die Heimleitung nicht bewusst füreinander, sondern sie lassen sich von ra-

tionalen Überlegungen leiten. Auch im Fall von politischen Behörden in der Trägerschaft haben die Partner keine Gelegenheit, sich füreinander zu entscheiden. Das kann zu schwierigen Konstellationen führen, denn möglicherweise ist «die Chemie» sogar von grösserer Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit als die fachliche Kompetenz. Antipathie und Vorurteile führen zu Misstrauen und gegenseitiger Isolation. Eine von Vertrauen geprägte Beziehung dagegen fördert die Weiterentwicklung der Partner.

Während das Handeln der Heimleitung oft sehr stark durch ihr Erleben innerhalb des Betriebes geprägt ist, fehlt vielen Trägerschaftsvertretern ein solcher emotionaler Bezug zu der Institution. Mangelnder Realitätsbezug kann jedoch auch Folge eines Schutzmechanismus sein: Die Erkundung der Realität ist manchmal mühsam und frustrierend. Wenn der reale Heimaltag geprägt ist von zunehmend pflegebedürftigen und verwirrten Bewohnern, so ist es möglicherweise einfacher, dies zu leugnen, als sich damit auseinanderzusetzen.

### Konfliktgestaltung

Wo verschiedene Menschen zusammenarbeiten, kommt es zu Spannungen. Es gibt viele Gründe, weshalb Menschen es vorziehen, Konflikte zu leugnen, zu vertuschen oder zu vermeiden, anstatt sie zu gestalten. In der Beziehung zwischen Trägerschaftsvertretern und Heimleitung ist dies zum Beispiel die *Angst vor der Macht der Vorgesetzten*: Es wird befürchtet – und diese Befürchtung kann durch betriebliche Entscheidungsträger provoziert werden –, dass Konflikte die Stelle gefährden, eine Beförderung verhindern oder einen negativen Einfluss auf Gehalt oder Aufgabenzuteilung haben. Weiter kann *freiwillige/ehrenamtliche Tätigkeit* die



Was gibt es da zu sehen?



Fotos Werner Vonaesch



**Einpacken:** Berufsverbandspräsident Ernst Messerli kann nach einer gelungenen Tagung zufrieden seine Unterlagen versorgen.

Konfliktbereitschaft vermindern: Die Betroffenen möchten in ihrer «Freizeit» nicht auch noch Konflikte wälzen. Wenn dann die Heimleitung immer wieder Betriebsprobleme einbringt, schützt man sich, indem man ihr die Schuld dafür zuweist. Oft wird «Ruhe und Ordnung» oder *Harmonie als oberstes Ziel* betrachtet, welches man notfalls dadurch zu erreichen sucht, dass man brisante Themen unter den Tisch wischt. Aus Angst vor Konflikten entsteht, so Zwicker, in vielen Sozialinstitutionen eine Stimmung der «Fried-Höflichkeit». Eine Zielorientierung ist in solchen Institutionen erschwert, weil Meinungsverschiedenheiten nicht offen ausgetragen werden und die Versteckspiele sehr viel Energie kosten.

Die Wertvorstellungen und die Mentalität «sozial Tätiger» sind von ihrem spezifischen Erfahrungshintergrund geprägt. Heimleitungen, so Zwicker, sprechen deshalb manchmal eine ganz «andere Sprache» als Trägerschaftsvertreter, die aus anderen Berufen kommen. Auch mangelnder Abstand zum Geschehen durch emotionale Verpflichtungen oder durch zu starke Identifikation mit dem Heim kann die objektive Diskussion erschweren. Der Heimleiter Eugen Walther hat die Erfahrung gemacht, dass ihm in solchen Situationen ein Abstecher auf den nahe gelegenen Niesen hilft, die nötige Distanz zu bekommen.

Genauso wie übermässiges kann auch *mangelndes Engagement* die Beziehung zwischen einzelnen Trägerschaftsvertretern und zwischen Trägerschaft und Heimleitung belasten. Geringes Engagement kann zum Beispiel damit zusammenhängen, dass jemand sich von der Tätigkeit in der Trägerschaft vor allem politische Profilierung oder berufliche Vorteile erhofft. Proble-

matische Folgen kann auch *Vettern- oder «Dörflwirtschaft»* haben, die offenbar auch heute noch vorkommt. Für die Zusammenarbeit ist sie dann besonders gefährlich, wenn die wahren Motive nicht genannt werden.

### Strategien für die Zukunft

Als prophylaktische Massnahme auf der Beziehungsebene schlägt Erika Zwicker vor, dass «sich prüfe, wer sich binden will». Wenn die Partner nicht frei gewählt werden konnten, ist es besonders wichtig, einen Boden der gegenseitigen Akzeptanz und Wertschätzung zu schaffen. Wertschätzung bedeutet, einen anderen Menschen zu achten und ernst zu nehmen. Je besser wir uns selber akzeptieren können, desto eher ist dies auch bei anderen möglich.

*Gemeinsame Erfolgserlebnisse*, wie sie etwa bei der Verwirklichung eines Projektes entstehen, sind für den Teamgeist ausgesprochen förderlich. Gemeinsamen Erlebnissen sollte auch bei Zeitdruck hie und da Raum gegeben werden, denn sie setzen bei den Teilnehmenden Energie und Emotionen für die Arbeit frei.

*Konflikte verhindern Stagnation, sie dienen der Weiterentwicklung, verändern die Strukturen und führen zu Lösungen.* Deshalb ist es wichtig, eine Kultur zu schaffen, die es erlaubt, *Auseinandersetzungen aktiv zu gestalten.*

Zu einer solchen Kultur gehört Offenheit: Die Hintergründe des Handelns müssen klar und transparent dargestellt werden. Nur so wird eine konstruktive Auseinandersetzung möglich.

Zu den Fähigkeiten, welche Dialoge und Entwicklung ermöglichen, gehört für Zwicker die Empathie. Sie kann davor bewahren, Situationen und Probleme zu einseitig «durch die eigene Brille» zu sehen. Damit ein Konflikt ausgetragen werden kann, braucht es eine gemeinsame Sprache.

Der Umgang mit der Komplexität und Ungewissheit der heutigen Unternehmen fordert eine enorm flexible und schnell anpassbare Fokussierung. Aus Distanz stellen sich viele Probleme und Geschehnisse klarer dar.

Literatur zum Thema: *Führen in sozialen Organisationen: Ein Buch zum Nachdenken und Handeln.* Paula Lotmar, Edmond Tondeur. Verlag Paul Haupt. Bern; Stuttgart; Wien. ISBN 3-258-05012-0. Preis: 58 Franken.

Nützliche Informationen zum Thema enthalten auch die beiden Broschüren «*Die Heimkommission*» von Walter Hablützel und «*Der Heimleiter – Die Heimleiterin*» von Peter Bürgi. Beide Broschüren sind im Verlag Heimverband Schweiz erschienen. Nähere Angaben finden Sie in jeder Fachzeitschrift-Ausgabe auf der letzten Seite «Der Heimverband in Kürze».

Interessenten für eine Mitgliedschaft beim Berufsverband erhalten die Anmeldeunterlagen unter folgender Adresse: Schweizerischer Berufsverband der Heimleiter und Heimleiterinnen, Heimverband Schweiz, Postfach, 8034 Zürich. ■

## VAP – 10 JAHRE IM DIENST DER HEIMQUALITÄT

Der Verband Gemeinnütziger Alters- und Pflegeheime Basel-Stadt (VAP) feierte im Juni sein 10-jähriges Bestehen.

Anlass für die Gründung war die finanzielle Situation der Heime. Mit der Schaffung eines Rahmenvertrages, der die Subventionen der Verbandsheime regelt, konnte eine für beide Seiten, öffentliche Hand und private Trägerschaften, tragbare Vereinbarung getroffen werden. Der Rahmenvertrag wurde 1996 für weitere sechs Jahre erneuert. Er gilt heute als ein wichtiger Beitrag zur Stabilisierung der Gesundheitskosten. Mit dem Vertrag wird sichergestellt, dass im privaten stationären Bereich der Alterspflege für die nächsten Jahre die Kostensteigerung unter der normalen Teuerung bleibt.

Ein zweiter Schwerpunkt des Verbandes ist die Förderung der Qualität. In den letzten 10 Jahren sind aus Kollektivhaushalten moderne Fachbetriebe geworden, deren Ziel es nach wie vor ist, die Menschlichkeit zu pflegen. Im Leitbild wird der Wohncharakter der Heime betont, der auch bei zunehmender Pflegebedürftigkeit im Vordergrund stehen soll.

Der Verband vereinigt heute praktisch alle gemeinnützig tätigen Alters- und Pflegeheime im Kanton Basel-Stadt. Mit über 2100 Plätzen ist der Verband heute im Kanton der grösste Anbieter im stationären Bereich. Das Angebot von annähernd 2000 Arbeitsplätzen, aber auch der Umsatz von über 100 Mio. Franken bedeuten einen nicht zu unterschätzenden Platz im Wirtschaftsleben der Stadt. Der Verband ist sich seiner Verantwortung bewusst. Als weiterhin dynamische Vereinigung stellt er sich den Herausforderungen der Zukunft.