

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 68 (1997)  
**Heft:** 10

**Artikel:** 5. Europäischer Kongress für Leiterinnen und Leiter von Altersheimen - ein thematischer Abriss : das Heim als Unternehmen?  
**Autor:** Schnetzler, Rita  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812372>

#### **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:** 28.01.2026

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

5. Europäischer Kongress für Leiterinnen und Leiter von Altersheimen – ein thematischer Abriss

# DAS HEIM ALS UNTERNEHMEN?

Von Rita Schnetzler

Vom 17. bis zum 19. September fand in Interlaken der 5. Kongress des E.D.E., des Europäischen Verbandes der Leiterinnen und Leiter von Altersheimen, statt. Organisiert wurde dieser Kongress, im Namen und Auftrag des E.D.E., vom Heimverband Schweiz. «Das Heim als Unternehmen? – Alters- und Pflegeheime im Spannungsfeld von Aufgabe, Struktur und Kultur», so lautete das Kongressthema. Am Anfang des thematischen Teils standen, nach den Überlegungen Claus D. Ecks zur Bedeutung des «Empowerments» in einer Organisation, drei Referate zum Themenkreis «Sozialstaat», gefolgt von Grundsatzreferaten zum Thema «Anforderungen an das Management von Alters- und Pflegeheimen». In drei Parallelveranstaltungen und einer Podiumsdiskussion wurden anschliessend der Auftrag der Alters- und Pflegeheime, deren Organisations-Strukturen und die Heim-Kultur thematisiert. Abschliessend folgte ein Referat zum Image der Heime sowie die Statements dreier Heimleiter zur Frage «Der/die Heimleiter/in als Unternehmer/in?»

Ein bis zum letzten Vortrag aufmerksames Publikum, herzhafter Applaus für die Organisatorinnen und Organisatoren des Kongresses und zufriedene Gesichter – dies waren die äusseren Anzeichen für das Gelingen des 5. Europäischen Kongresses für Leiterinnen und Leiter von Altersheimen. Ob und in welcher Form der Interlakener Kongress auch innerlich und längerfristig zu stärken und neue Impulse zu verleihen ver-

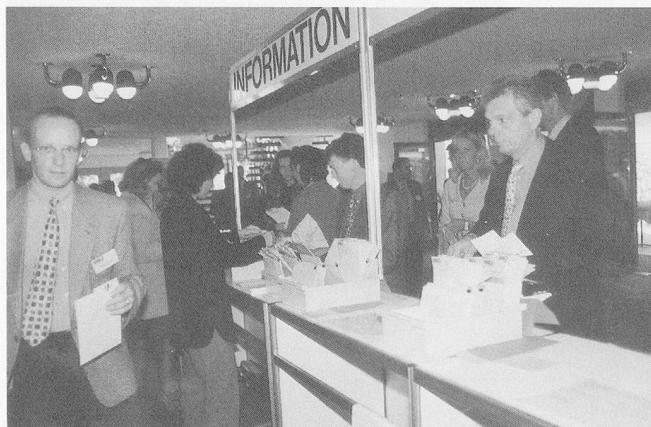
mochte, wird sich in der weiteren praktischen Arbeit der Altersheimleiterinnen und -leiter aus 22 Nationen zeigen, die am Kongress teilgenommen haben. Damit auch jene Leserinnen und Leser der Fachzeitschrift, die nicht daran teilgenommen haben, einen Eindruck vom Inhalt des Kongresses mit dem Titel «Das Heim als Unternehmen? – Alters- und Pflegeheime im Spannungsfeld von Aufgabe, Struktur und Kultur» erhalten, werden im Folgenden die Referate kurz zusammengefasst. Themen und Positionen der Referenten können hier aus Platzgründen nur angeschnitten werden\*. Wer mehr erfahren möchte, hat die Möglichkeit, die Referate in der E.D.E.-Nachkongressdokumentation nachzulesen.

\* Eine Zusammenfassung der Referate finden Sie auch im «E.D.E. Congress-Special», welches Abonnentinnen und Abonnenten der Fachzeitschrift Heim als Beilage zum Heft 9/97 erhalten haben. Das Referat von Edmond Tondeur wird in der Fachzeitschrift Heim 12/97 vollständig abgedruckt.

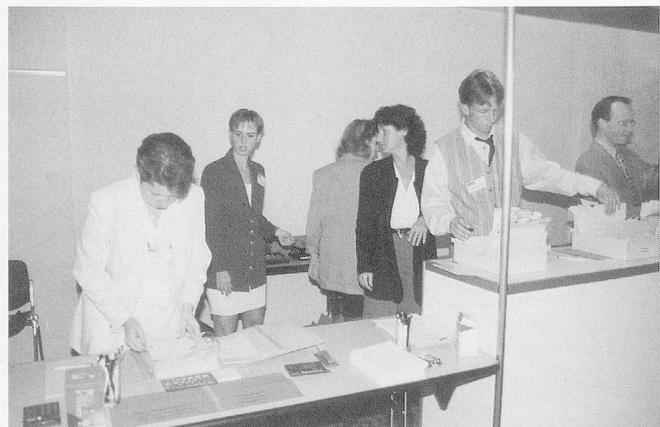
Strahlende Sonne und ein einmaliges Panorama erwartete die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Kongresses in Interlaken. In erster Linie oder zumindest gleichermaßen dürften es aber das höchst brisante Thema und die Liste namhafter Referierender gewesen sein, welche die rund 700 Personen (inkl. Angehörige) dazu bewogen hatten, sich drei Tage von ihren Unternehmer-Pflichten zu suspendieren, um am E.D.E.-Kongress teilzunehmen. Begrüsst wurden die Teilnehmenden von Hans Rudolf Salzmann, der als Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes des E.D.E. (European Association for Directors of Residential Care Homes for the Elderly – Europäischer Verband der Leiterinnen und Leiter von Altersheimen) und Vorsitzender des Organisationskomitees des Kongresses in Interlaken die Tagungsleitung innehatte. Als offizielle Vertreterin des Gastlandes hätte Salzmann gerne Bundesrätin Ruth Dreyfuss in Interlaken begrüsst. Da diese aus Termingründen absagen musste, übernahm Otto Piller, Direktor des Bundesamtes für Sozialversicherung, Bern, diese ehrenvolle Aufgabe. Piller überbrachte denn auch die besten Wünsche seiner «Chefin».

## «Eine anspruchsvolle Aufgabe»

Die Bedeutung der Alters- und Pflegeheime, so Piller, wird mit dem steigenden Durchschnittsalter der europäischen Bevölkerung und mit dem Abnehmen der familiären Bande weiterhin ansteigen. Im Zusammenhang mit der



Incoming Interlaken: Reibungsloser Ablauf bei der Registratur.





«Ich erkläre hiermit den 5. E.D.E.-Kongress als eröffnet!» Christine Egerszegi-Obrist, Nationalrätin und Präsidentin beim Heimverband Schweiz.

demographischen Entwicklung von «Überalterung» zu sprechen, hält Piller für höchst verwerflich. Wenn der medizinische Fortschritt dazu führt, dass mehr Menschen ihren Lebensabend länger geniessen können, so ist das für ihn ein Grund zur Freude. Was nicht heisst, dass die damit verbundenen Probleme nicht gelöst werden müssten. Dies bedeute für die Sozialsysteme aller westlichen Staaten eine Herausforderung. In intensiven Diskussionen um die Umsetzung des neuen Krankenversicherungsgesetzes sei in der Schweiz unterdessen eine Lösung gefunden worden, welche die Krankenkassen verpflichtet, auch in Zukunft einen Teil der Leistungen der Pflegeheime zu finanzieren. Die anspruchsvolle Aufgabe der Heimleiterinnen und Heimleiter bestehe darin, mit knapper werdenden finanziellen Mitteln das «Unternehmen» Heim zu führen, das seinen Bewohnerinnen und Bewohnern Wärme und Geborgenheit, «etwas Familienersatz» geben, ihnen Zugang zu medizinischer Versorgung gewähren und die Betreuerinnen und Betreuer zu motivierter, engagierter Arbeit anleiten soll. «Eine enorm vielfältige, verantwortungsvolle Aufgabe», fand Piller. Auch auf politischer Ebene hätten die Heimleiterinnen und -leiter eine Aufgabe: Es brauche ihre warnende Stimme, wenn es darum gehe, unverrückbare Werte wie Menschlichkeit und Herzlichkeit gegen wirtschaftliche Überlegungen zu verteidigen.

Als Präsident des E.D.E. hiess sodann *Michiel J. E. Kok* aus Milsberg (NL) die Kongressteilnehmenden willkommen. Mit der Wahl des Kongressthemas habe der Verband versucht, seinen Mitgliedern «einen Weg in die Zukunft zu weisen», sagte Kok. Gerade in Zeiten des sozialen Umbruchs sei es wichtig, den politisch Verantwortlichen in jedem Land zu zeigen, dass bei Um- und Neugestaltungen im Bereich Alter verstärkt mit den Leiterinnen und Leitern von Altersheimen gerechnet werden müsse,

ja, dass eine qualitativ hochstehende Altenpflege nur möglich sei, wenn die Kenntnisse und Erfahrungen der in diesen Heimen Tätigen miteinbezogen werden. Um diese Botschaft wirkungsvoll weiterzugeben, sei eine Zusammenarbeit der Heimleitenden auf europäischer Ebene besonders wichtig. Der Vorstand des europäischen Heimleiterinnen- und Heimleiterverbandes bemühe sich, den Politikerinnen und Politikern die Anliegen seiner Mitglieder klar zu machen. Um die nötige Anerkennung zu erlangen, müsse die gesellschaftliche Stellung des Berufsstandes «Heimleiter/Heimleiterin» angehoben werden. Der E.D.E bemühe sich deshalb um einheitliche Richtlinien für die Ausbildung zu diesem Beruf. Auch die Hebung des Qualitätsstandards für die Altenpflege – unter anderem durch die Verbesserung der Ausbildungsmöglichkeiten für das Betreuungspersonal – sei ein Schritt in Richtung vermehrte öffentliche Anerkennung.

*Christine Egerszegi-Obrist*, Nationalrätin und Zentralpräsidentin des Heimverbandes Schweiz, hatte sich für die Begrüssung der Teilnehmenden auch sprachlich gut vorbereitet: Sie übersetzte ihre deutschen Begrüssungsworte gleich selbst ins Französische, Italienische, Englische und Holländische, und, zu Ehren ihres Ehemannes, auch ins Ungarische. Ihre weiteren Einleitungsworte wurden – wie die übrigen Referate auch – simultan ins Französische, Englische und Holländische übersetzt: Kaum ein Beruf habe sich in den vergangenen Jahren so sehr verändert wie jener der Heimleiterin, des Heimleiters. Die Anforderungen an die Heime sind gestiegen: Versorgung, Unterbringung und Pflege, fachliche Betreuung und Förderung, das Bieten von Familienersatz und von Lebensnähe, Aktivität als Ausbildungsstätten, gastfreundliche Begegnungsstätten für Angehörige und Interessierte – dies nur eine Auswahl der an sie gestellten Forderungen, die zudem «natürlich» für möglichst wenig Geld erfüllt werden sollen. Die grosse Zahl der Teilnehmenden am Kongress sei für sie ein Beweis dafür, dass die Heimleiterinnen und -leiter bereit seien, die Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Mit den besten Wünschen für die Zukunft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eröffnete Christine Egerszegi-Obrist offiziell den Kongress.

### Empowerment

Als erster Referent sprach *Claus D. Eck*, stellvertretender Direktor des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP), Zürich, über «Empowerment im Spannungsfeld von Aufgabe, Struktur und

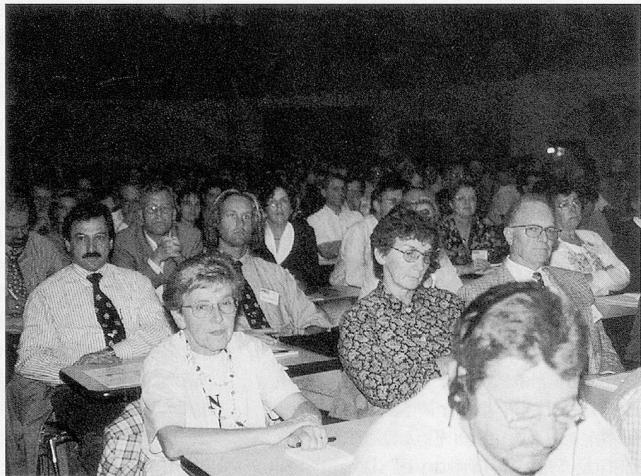
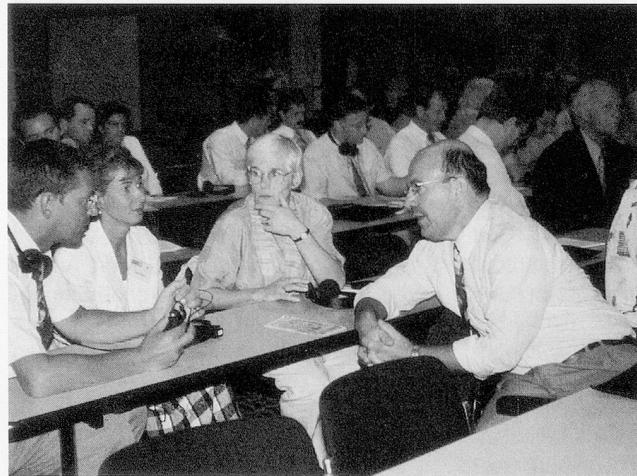
Kultur». Mit Empowerment einer Organisation meint Eck im sozialpädagogischen Sinn deren Vermögen, ihre Situation selber zu gestalten. Weil das Heim in einem gesellschaftlichen Umfeld steht, von welchem es einen konkreten Auftrag erhält beziehungsweise erhalten hat, muss es die «Konzeption, Gestaltung und Evaluation der Heimordnung» nach diesen Anforderungen richten. Je komplexer, «unlösbarer» und damit unbefriedigender die von der Gesellschaft gestellten Anforderungen an ein Heim sind, desto grösser wird die Gefahr, dass Unklarheiten und Konflikte, welche durch die komplexe Aufgabe entstehen, auf eine identitätsstiftende «handfeste» Krise «verschoben» werden. Es ist deshalb wichtig, dass ein möglichst breiter, intensiver Diskurs über den Auftrag und die Rolle der Institutionen der Arbeit mit Betagten stattfindet, und dass innerhalb des Heimes über dessen «generellen Leistungsauftrag», die «primary task», gesprochen wird. Daraus kann eine «integrationskräftige Zentralperspektive» entstehen, eine «Erkenntnis und ein handlungsleitendes Interesse», eben Empowerment. Dieses soll die «Konzeption, Gestaltung und Evaluation der Heimordnung» prägen. Ein gemeinsames Aufgabenverständnis, so Eck, könnte der Altersarbeit eine klare Rolle und Funktion zuweisen und damit die Entwicklung einer spezifischen beruflichen Identität fördern.

Die Strukturen des Heimes sollten immer im Dienste seiner Aufgaben stehen. Sie müssen eine gewisse Stabilität gewährleisten, welche eine gemeinsame Aufgabenerfüllung erst erlaubt. Die Organisation eines Heimes sollte lernfähig sein, sie hat aber auch die Aufgabe, Abspaltung produzierende Emotionen abzuwehren. Die Kultur eines Heimes umfasst nicht nur innere Faktoren wie Stil, Geist und Klima einer Institution, sondern sie bezieht sich unbedingt auch auf die Gestaltung der Transaktion zwischen der Institution und ihrer Umwelt. Erst indem sie den ihr von der Umwelt (Gesellschaft) erteilten Auftrag erfüllt, gelingt es der Institution nämlich, ihre Existenz zu sichern und sich gegen die im Fall der Heime in jüngster Zeit verstärkte Konkurrenz zu behaupten. Aufgabe des Kulturmanagements ist es, die Erwartungen der Umwelt zu interpretieren und zu berücksichtigen, ohne dadurch die organisationale Kontinuität und Identität zu gefährden. Eck spricht von einer «stabil verinnerlichten Meta-Interpretation».

Schliesslich hat das Heim als Organisation, als «mehrköpfiges System», immer mit Menschen zu tun. Zwischen diesen Menschen bestehen Konfigura-

tionen. Grundlegende Eigenschaften des einzelnen Menschen sind einerseits die Grundbewegungen «Öffnen» und «Schliessen» – Interesse und Rückzug, mutiges Tun und vermeidendes Verhalten –, andererseits die Prägung durch das Bedürfnis, Sinn zu erfahren. Die Herausforderung an die Institution besteht darin, die Öffnungs- und Schließungstendenzen der Einzelnen – Mitarbeiter und Bewohnerinnen – mit jenen der Organisation zu verbinden, und den Einzelnen sowohl als Sinnbedürftigen als auch als Sinn Vermittelnden anzusprechen. Um den immensen Herausforderungen ans Management einer

Mehr unternehmen – weniger unterlassen!  
Die rund 700 Anwesenden (600 Kongressteilnehmende und rund 100 Begleitpersonen) hatten drei Tage Zeit, sich mit dem Wie denn? respektive Was denn? auseinanderzusetzen.



Nonprofit-Organisation gerecht zu werden, empfahl Eck den Heimleiterinnen und Heimleitern, vor allem das Nachdenken über grundlegende Fragen zu fördern. Solange das Empowerment als Summe der Strategien zur Bewältigung der Gegenwart, des erfolgreichen Energiemanagements und der identifikationsstiftenden gemeinsamen Visionen und Leitbilder grösser ist als die Gegenkräfte – Schattenkräfte, Trägheit und Defizite der Institution – ist Innovation im Sinne von geplanter Veränderung möglich.

### Die Zukunft des Sozialstaates

Ulf Fink ist Diplomvolkswirt und Mitglied des Deutschen Bundestages, CDU-Fraktion. Am E.D.E.-Kongress sprach er über die «Zukunft des Sozialstaates – Europäische Perspektiven und Erfordernisse aus politischer Sicht». Sein Referat war der erste von drei Beiträgen zum «Problemkreis Sozialstaat». Zu den politischen Erfordernissen auf der Ebene der EU gehört für Fink die Anwendung des Subsidiaritätsprinzips. Die Gemeinschaft sollte «nur» Mindeststandards festlegen und

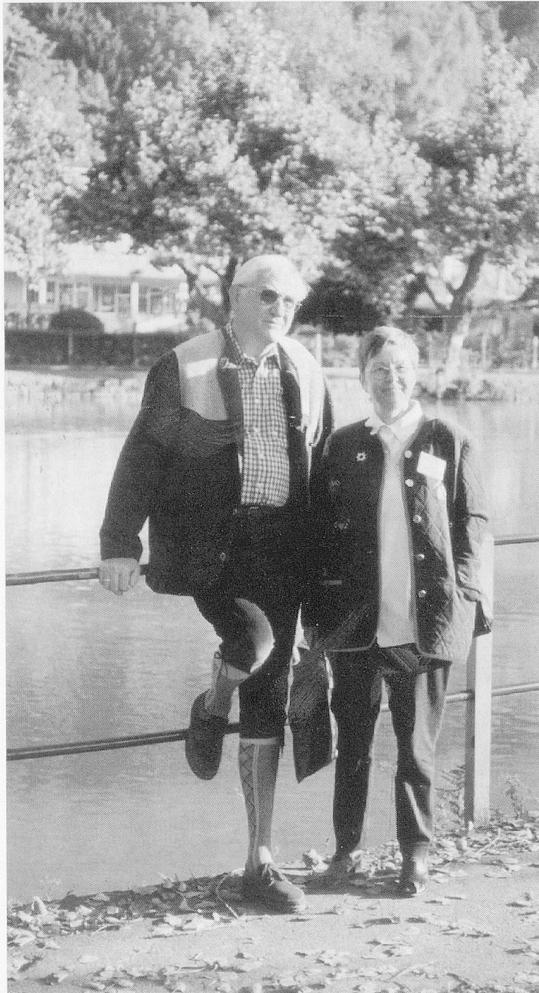
es den einzelnen Mitgliedstaaten überlassen, diese zu überschreiten. Solche Mindestnormen sind beim Arbeitsschutz und beim Mutterschutz bereits realisiert. Die wichtigste anstehende Herausforderung für die EU ist zurzeit die Überwindung der hohen Arbeitslosigkeit. Als vielversprechende Strategie zur Verbesserung der Beschäftigungslage sieht Fink die Senkung der Lohnbelastung (Lohnnebenkosten), welche in Deutschland für Arbeitnehmer und Arbeitgeber zusammen bereits über 40 Prozent der effektiven Lohnkosten beträgt. Damit der Sozialstaat infolge der geringeren Einnahmen nicht überdehnt wird, möchte Fink den Missbrauch des selben stoppen beziehungsweise verhindern, und er möchte die sozialen Leistungen an Gegenleistungen knüpfen. Letzteres ist in Deutschland längst gesetzlich verankert. Diese gesetzliche Grundlage müsste für Fink endlich ernst genommen und vermehrt in Projekten umgesetzt werden.

Als zweites brennendes Problem sieht Fink die Versorgung der wachsenden Zahl älterer Menschen. Für den Referenten war die Einführung der Pflegeversicherung in Deutschland ein Schritt

in die richtige Richtung. Mit seiner Aussage, dass die Mehrheit der Bevölkerung mit diesem Gesetz zufrieden sei, habe er, so Michiel J. E. Kok in seinem abschliessenden Resümee am letzten Kongresstag, bei seinen Landesgenossen und -genossen im Publikum «Irritationen ausgelöst». Ein Problem sieht jedoch auch Fink in der Einstufung der pflegebedürftigen Menschen. Durch Begutachtungsrichtlinien und Qualitäts sicherungssysteme soll die bisher stark variable Einstufungspraxis vereinheitlicht werden, ohne die regionalen strukturellen Unterschiede zu vernachlässigen. Durch eine Kombination der Erhöhung der Beiträge der arbeitstätigen Generation mit Rentenniveausenkungen bei den Rentenbezügern hofft der Deutsche Bundestag, die verlängerte Lebenserwartung ausgleichen beziehungsweise die daraus entstehenden Kosten tragen zu können.

Grösser als jenes der Versorgung mit Renten ist für Ulf Fink das Problem der Versorgung mit sozialen Diensten. Damit Betagte auch in Zukunft ausreichend mit menschlicher Zuwendung «versorgt» werden können, muss sich für Fink «eine selbstbewusste Kultur

Mach mal Pause!



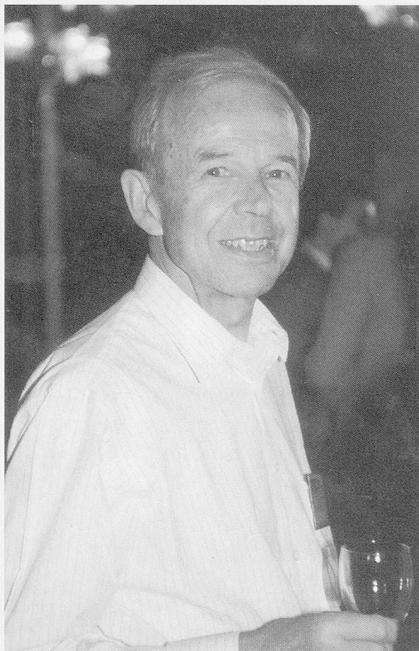
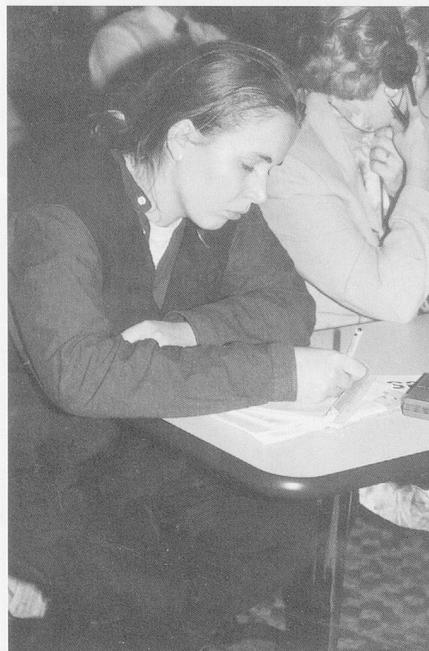
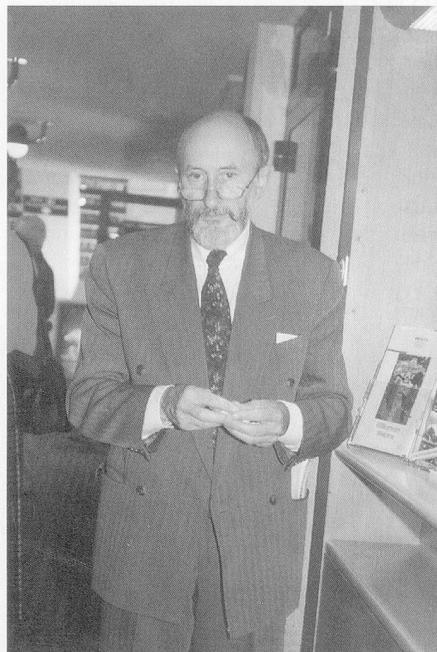
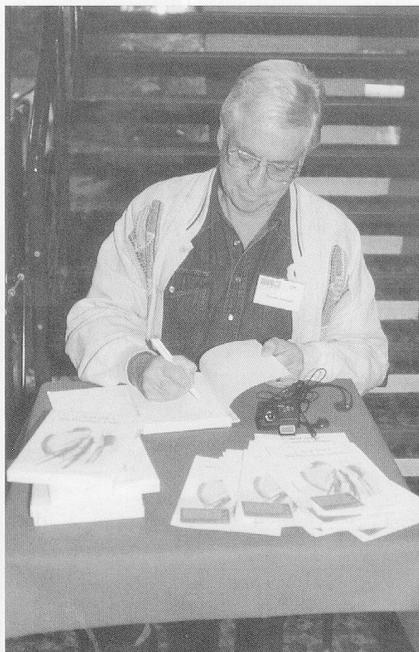
des Helfens» entwickeln. So wie sich die Arbeitszeit heute im Bewusstsein der meisten Menschen in Erwerbs- und in Hausarbeitszeit unterteile, müsse die Nicht-Arbeitszeit in Zukunft neben der Freizeit auch eine Sozialzeit umfassen.

In seinem Referat «Der Sozialstaat im nachindustriellen Zeitalter – eine Quadratur des Kreises» nannte *Christian Lutz*, Direktor des Gottlieb-Duttweiler-Instituts in Rüschlikon und Autor verschiedener Bücher, Gründe für den Untergang des Industriezeitalters im «von ihm produzierten Chaos». Wie wir heute wissen, birgt das Chaos die Chance in sich, neue, besser angepasste Systeme hervorzubringen. Als neues Paradigma des nachindustriellen Zeitalters nannte Lutz eine «Welt lebender Systeme», welche die Maschinen-

welt abgelöst habe. Diese Systeme sind emergent, selbstorganisationsfähig. Hatten sich die meisten Männer im Industriezeitalter im Laufe ihrer Karriere zunehmend auf eine einzige Fähigkeit spezialisiert, bis sie schliesslich als «stromlinienförmige Windhunde» (U. Bremi) zuoberst ankamen, so werden sie sich im nachindustriellen Zeitalter zunehmend an den bisher vorwiegend weiblichen «Lebensunternehmerinnen» orientieren und von ihnen lernen müssen, breitere Qualitäten zu pflegen und gegenüber dem eigenen Leben eine gewisse unternehmerische Grundhaltung einzunehmen. Schaffen sie das nicht, so werden sie früher oder später zu jenem «in Armut und Perspektivenlosigkeit versinkenden» Drittel der Bevölkerung gehören, der mit der «neuen Unüber-

sichtlichkeit» nicht zuschläge kommt – zusammen mit Menschen, denen es aus anderen Gründen (z.B. grosse psychische und/oder soziale Belastung) nicht gelingt, die «Chancen des nachindustriellen Zeitalters zu nutzen».

Auswege aus dem Teufelskreis einer solchen Zweidrittelsgesellschaft, in der eine Mehrheit von auch oder gerade im nachindustriellen Zeitalter erfolgreichen Menschen einer erfolg- und perspektivenlosen Minderheit gegenübersteht, sind für Lutz: eine Revolution im Bildungs- und Erziehungsbereich, welche mit massgeschneiderten Lernformen und mit Förderung der Flexibilität als anerkanntem Lernziel die Chancen des benachteiligten Drittels erhöhen würde, die Vorteile des nachindustriellen Zeitalters zu nutzen; zudem eine Deregulie-



rung mit dem Ziel, Nischen und wechselnde Tätigkeitsfolios zu fördern, eine allgemeine Grundsicherung in Form einer negativen Einkommenssteuer und ein Sozialdienstobligatorium. Solche Massnahmen würden gemäss Lutz «eine neue Chance für den abendländischen Traum», das Gelingen des «Projekts Moderne» bedeuten: Die Emanzipation («Jeder kann Subjekt seines Handelns werden») könnte durch sie endlich mit «Gemeinsinn» verbunden werden. Denn nicht einseitige Ich-Entwicklung wäre gefragt, sondern ebenso die gemeinsame Entwicklung von Wert schöpfungsnetzwerken. Phantasievolle Innovationen könnten dank Eigenmotivation und Eigenverantwortlichkeit, aber auch durch die Nutzung von Synergien, realisiert werden.

Nachdem sich mit Ulf Fink und mit Christian Lutz am ersten Kongresstag zwei Volkswirtschafter mit dem Thema Sozialstaat auseinandergesetzt hatten, stellte Hans Ruh, Theologe und Leiter des Instituts für Sozialethik der Universität Zürich, zu Beginn des zweiten Kongresstages «Überlegungen aus sozialethischer Perspektive» zur Zukunft des Sozialstaates an. Der Sozialstaat, so Ruh, ist sowohl bezüglich seiner legitimatorischen Grundlage als auch bezüglich Finanzierbarkeit in eine Krise geraten. Um die Solidaritätsidee zu retten, möchte der Sozialethiker anstelle einer ethisch-normativen eine vermehrt allgemein plausible Begründung für den Sozialstaat entwickeln.

Die Gesellschaft ist eine Tauschgesellschaft. Die Ergebnisse des heutigen Austauschprozesses sind unbefriedigend: Für den gleichen Beitrag zum Bruttosozialprodukt erhalten zurzeit bekanntlich längst nicht alle Menschen den gleichen Lohn. Mit einem arbeitsunabhängigen Grundlohn von ungefähr 1500 Franken – auch von Neoliberalisten als realistische und sinnvolle Alternative zum heutigen Sozialversicherungssystem anerkannt – möchte Ruh diesen ungerechten Zustand ausgleichen. Zusammen mit einem neuen Zeitmodell im Sinne einer Aufteilung der gesamten Arbeitszeit in sieben Bereiche (monetäre Arbeitszeit ungefähr fünfzig Prozent, Eigenarbeitszeit für Bildung, obligatorische Sozialzeit, die besonders in der Jugend und im Pensionsalter angesiedelt würde, freiwillige Sozialzeit, Ich-Zeit, Freizeit und familiäre «Reproduktionszeit») und mit der Schaffung eines «Sozialmarktes» als zweiten Arbeitsmarkt würde der arbeitsunabhängige Grundlohn zu vielfältigen Erwerbsbiografien führen. Er könnte aber auch und vor allem die finanzielle Sicherheit – zum Beispiel im Alter – aller Menschen garantieren, wobei die sozialen

Dienstleistungen durch den obligatorischen Sozialdienst und durch den Sozialmarkt sichergestellt wären.

### Anforderungen an Nonprofit-Organisation...

«Welche Anforderungen sind heute an Nonprofit-Organisationen gestellt?», so lautete die Frage, der sich Edmond Tondeur, seit 1965 selbständiger Organisationsberater, seit 1980 hauptsächlich von Nonprofit-Organisationen (NPOs), in seinem Referat widmete. Wer sich definiere «durch das, was er nicht ist oder nicht tut» (im Falle der NPOs ist dies das «Profitieren»), habe sich damit noch keine Identität und vor allem noch keine «Strahlkraft in der Öffentlichkeit» erworben. Die Marktabstinentz der NPOs, so Tondeur, hat zu einer immer grösseren Abhängigkeit derselben von staatlicher Finanzierung und damit von der wirtschaftlichen Situation geführt. Indem die «Nonprofitablen» ihren Kulturauftrag neu begründen und glaubwürdig aktualisieren, können sie die tragenden sozialen und kulturellen Werte, auf denen sie basieren und von denen sie ihr Handeln ableiten, wieder vermehrt in die «organisierte Selbstverantwortung der Zivilgesellschaft» überführen.

Der Kulturauftrag ist für Tondeur eine von drei Handlungsmaximen, welche die Existenz von NPOs rechtfertigt. Daneben haben NPOs – genau wie die «Profitablen» – einen Leistungsauftrag. Als «obligatorische Leistungs-Kriterien» nannte Tondeur die Kundennähe, die Fachlichkeit und Qualität der Dienstleistungen, die Wirtschaftlichkeit des Handelns und ein zielorientiertes Management. Im Sinne ihres Kulturauftrages, der «Treuhandschaft für die tragenden Werte der Gemeinschaft», müssen sich NPOs gemäss Tondeurs «dezidierter Meinung» vom Verständigungsauftrag als dritter Handlungsmaxime leiten lassen. In einer «Gesellschaft der sich austobenden Egoismen und Narzissen» hätten sie in allen Bereichen eine genügliche Position einzunehmen: Kooperation statt Eigenprofilierung müsse ihr Auftreten in der Öffentlichkeit prägen. Mit «vereinten Kräften» können NPOs so vom zunehmenden Spardruck des Staates profitieren, indem sie sich und ihrer Werthaltung in ihrer Umgebung mutig und mit schöpferischen Kräften Gehör verschaffen.

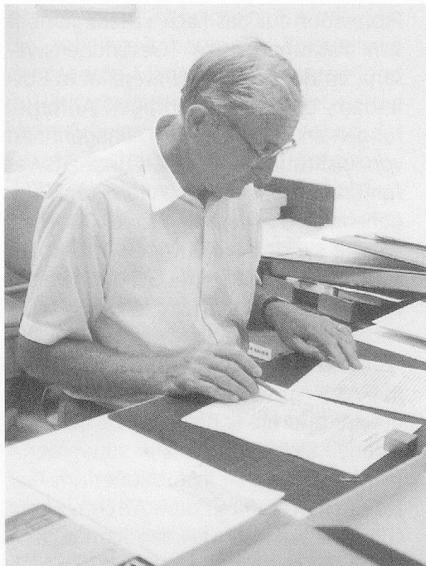
### ...und an deren Manager und Managerinnen

Als erste und einzige weibliche Referierende sprach auch Pauline L. Meurs, Soziologin, Unternehmensberaterin und

Professorin für das Fach «Management von Institutionen im Gesundheitswesen» an der Erasmus Universität in Rotterdam, über die zukünftigen Anforderungen an Manager und Managerinnen von Institutionen im Gesundheitswesen und besonders von Alters- und Pflegeheimen. Anhand von zwei Büchern, welche sie den zukünftigen Direktoren von Institutionen im Gesundheitsbereich jeweils abgibt, zeigte Meurs zwei wichtige Fähigkeiten von Heimleiterinnen und Heimleitern auf: Die Fähigkeit, mit Widersprüchen zu leben und umzugehen, und die Fähigkeit, sich über die eigenen Zielsetzungen klar zu werden.

Meurs verglich Institutionen im Gesundheitswesen mit dem Affenfelsen in Gibraltar. An den «fliessenden Koalitionen» dieser Systeme müsse sich auch die Leitungsperson beteiligen, wobei sie zugleich den Gang der Dinge zu steuern habe. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, braucht es für Meurs zwei Kernkompetenzen: Die Fähigkeit, eine persönliche Anschauung, eine bewusste eigene Antwort auf anstehende Fragen, zu entwickeln, und die Fähigkeit, Distanz zu halten, das eigene Verhalten zu reflektieren, zu vermeiden, dass man die eigenen Werte paternalistisch ein- und durchsetzt. Für ein erfolgreiches Management sei es wichtig, die drei Ebenen des technischen Fachwissens, des persönlichen Potentials und des sozialen Rahmens miteinander zu verbinden. Nur so gelange der Manager, die Managerin von den technischen Fähigkeiten über die persönliche Ver-Antwort-ung zur eigentlichen Führungskompetenz. Anstatt die Unabhängigkeit zu betonen, sollten die Verantwortlichen der Institutionen vermehrt die Interdependenz, die gegenseitige Abhängigkeit, über die Grenzen der Institution und des Fachbereiches hinweg fördern. Zusammenarbeit statt Konkurrenz, gegenseitiger Dialog, Fördern von Vertrauen durch eigene Verlässlichkeit und Respekt vor dem Gegenüber – von diesen Grundsätzen möchte Meurs das Agieren der Manager sowohl innerhalb der Institutionen als auch im weiteren Umfeld geprägt wissen.

Am Nachmittag des zweiten Kongresstages hatten die Teilnehmenden die Qual der Wahl: Sie mussten sich für eine der drei Parallelveranstaltungen entscheiden, das Referat des Sozial-Gerontogen Reinhard Schmitz-Scherzer mit dem Titel «Welchen Auftrag müssen/sollen Alters- und Pflegeheime zukünftig erfüllen?», jenes des Betriebswirtschafters Oskar Grün zum Thema «Welche Organisations-Strukturen sind zukünftig im Alters- und Pflegeheim erforderlich?» oder jenes des



Rund 800 Kilo Dokumentationsmaterial vorbereitet, abgefüllt und nach Interlaken gebracht: an der Arbeit in der Druckerei Stutz AG in Wädenswil.

Sozial- und Organisationspsychologen Hans-Dieter Schneider über «Die Heim-Kultur als Instrument zur Erfüllung der Aufgaben von Alters- und Pflegeheimen». In den Parallelveranstaltungen hatten die Kongressteilnehmenden Gelegenheit, Fragen zu stellen und Diskussionsthemen einzubringen. (Näheres über den Inhalt der Parallelveranstaltungen folgt in der Fachzeitschrift Heim 11/97.)

«Ganzheitliche Heimpolitik im Spannungsfeld von Aufgabe, Struktur und Kultur», dies der Titel der Podiumsdiskussion, welche zum Abschluss des zweiten Kongresstages wieder im Plenum stattfand. Diskussionsteilnehmer waren Reinhard Schmitz-Scherzer, Oskar Grün, Hans-Dieter Schneider und Edmond Tondeur, geleitet wurde die Diskussion von Claus D. Eck. Gemäss dem jeweiligen persönlichen und fachlichen Hintergrund hatten die Voten der Diskussionsteilnehmer je verschiedene Schwerpunkte: Für Oskar Grün ist es

vor allem der Heim-Manager, der dem konkreten Auftrag an seine Institution mit Strukturen begegnen kann, die es erlauben, diesen Auftrag möglichst ganzheitlich zu erfüllen. Für Hans-Dieter Schneider bedeutet «ganzheitliche Heimpolitik», in der Gestaltung der Heimkultur das Bedürfnis aller Betroffenen (Bewohner/innen, Angehörige, Mitarbeiter/innen...) nach Lebensqualität zu berücksichtigen. Für den Gerontologen Reinhard Schmitz-Scherzer soll in erster Linie der alte Mensch als unmittelbar Betroffener im Zentrum der Heimpolitik stehen. Für Edmond Tondeur ist es in einer an Ganzheitlichkeit nur wenig interessierten Gesellschaft in erster Linie die persönliche Herausforderung an den/die Leitungsverantwortliche(n), ganzheitlich zu *sein*. Erst dies befähige ihn, auch ganzheitlich zu *handeln*. Für Eck schliesslich liegt eine wichtige Einflussmöglichkeit auf die Heimpolitik in der Definition des Leistungsauftrages, von dessen Erfüllung die

Subventionen an eine Institution abhängig gemacht werden. Hier könnten und müssten sich die Heimleiterinnen und -leiter offensiver um Mitsprache bemühen, um sich nicht später unvermittelt in der Defensivposition wiederzufinden.

Die Übertragung betriebswirtschaftlicher Argumente auf psychosoziale Institutionen – in der Diskussion vor allem durch Oskar Grün praktiziert – ist für Schmitz-Scherzer zwar nicht grundsätzlich schlecht, aber auch nicht unproblematisch: Alleine durch die Anwendung des Begriffs «Kunden» auf die einstigen «Insassen» werde die Altenarbeit jedenfalls nicht besser. Vielmehr müssten die Spezifität der Heime und der alte Mensch selber vermehrt berücksichtigt werden. «Warum nicht zum Beispiel das Aushandeln des Auftrages mit dem Kunden aus der Betriebswirtschaft übernehmen?», fragte Grün. Dafür müssten die Bewohnerinnen und Bewohner und die Heimleiter mehr Macht



Abschluss: Ein ganz herzliches Dankeschön von E.D.E.-Präsident Michail Kok für «Kongressmanagerin» Alice Huth und das Gesamt-OK. Peter Mader lädt zum 6. Kongress für 1999 nach Wien ein.

Alle Fotos Erika Ritter

erhalten, fand Schneider, denn «wer Macht hat, erteilt Aufträge». – Jeder Mensch bewege sich zwischen den beiden Polen Macht und Ohnmacht, gab Tondeur zu bedenken. Es gelte vor allem, die eigenen Einflussmöglichkeiten wahrzunehmen. Die Exponenten der Nonprofit-Organisationen tendierten heute leider aus ihrer finanziellen Bedrängnis heraus noch mehr zum Einzelkämpfertum. Sie müssten sich zunehmend bereit erklären, gemeinsam längerfristige Ziele zu erarbeiten.

### Innovation ist gefragt

Ein weiteres Thema der Diskussion war die Entstehung von Innovationen. Während Bürokratismus eher behindernd wirkt, kann für Eck und für Tondeur ein gewisses «Aufschrecken» angesichts des vermehrten Wettbewerbs durchaus mobilisierend wirken. Schmitz-Scherzer plädierte an seine Diskussionspartner, der aktuellen Unsicherheit der Heimleiter mit etwas mehr Verständnis zu begegnen. Zu einem Zeitpunkt, wo in Deutschland noch nicht einmal die Diskussion über die Gestaltung der Heimleiterausbildung abgeschlossen ist, seien es die Leitenden von Heimen noch nicht gewohnt, als Gesprächspartner ernst genommen zu werden. Es sollten deshalb nicht nur Forderungen gestellt, sondern es sollte auch Mut gemacht werden, sich der neuen Herausforderung zu stellen.

Zum Abschluss der Diskussion wollte Eck von seinen Gesprächspartnern wissen, wie ihrer Meinung nach in Heimen synchrone, ganzheitliche Veränderungen realisiert werden können. Für Schneider braucht es dafür eine «Flexibilisierung des Denkens aller Beteiligten», für Grün müssen an einem sol-

chen Prozess möglichst viele Personen, zum Beispiel auch die alten Menschen, beteiligt werden. Tondeur plädierte für «mehr herzhafte Aufmerksamkeit für die Sonnenblumen», für ihn «Samen der Zuversicht». Schmitz-Scherzer schliesslich betonte, dass das Potential zur Veränderung in allen Heimen vorhanden sei: Alle Parteien müssten sich vermehrt am Gespräch über persönliche Zielvorstellungen beteiligen.

«Das Heim – ungeliebtes Kind der Gesellschaft. Zur Imageproblematik von Alters- und Pflegeheimen», so der Titel des Referates von Iwan Rickenbacher, Erziehungswissenschaftler und seit 1995 Partner und Mitglied der Unternehmensleitung Jäggi Communications, Bern. «Heime müssen sich heute wieder vermehrt als massgeschneiderte Lösungen für bestimmte Menschen etablieren», so Rickenbachers Überzeugung. Sie müssten auf die Bedürfnisse ihres potentiellen zukünftigen Zielpublikums reagieren, wobei sie sich nicht als ultima ratio, sondern vielmehr als attraktivere Alternative zur weniger komfortablen Wohnung oder – als Ferienresidenz – zur schwer zugänglichen Zweitwohnung im Tessin anbieten sollen.

Er selber, so Rickenbacher, könne sich nicht vorstellen, im Alter in ein Heim mit dem Namen «Abendruh» ziehen zu wollen. Wohnen heisse ein Stück weit die eigene Lebensphilosophie ausdrücken. Die alten Menschen von Morgen, gewohnt, ihr Leben selbstbestimmt und gemäss individuellen Interessen zu gestalten, möchten dies auch im Alter tun. Die Heime müssten vermehrt flexibel auf die Bedürfnisse der älteren Generation reagieren. Individuelle Angebote würden den Betagten kreative Wahlmöglichkeiten bieten.



Eine neue Marktausrichtung eines Heimes habe Konsequenzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein neues Berufsbild, eine neue Berufsbezeichnung und eine von Heimleitern konzipierte Ausbildung müssten geschaffen werden.

Rickenbacher erwartet, dass Vorurteile gegenüber alten Menschen als Gruppe mit kollektiven Verhaltensweisen nicht mehr lange haltbar sein werden. Die zunehmende öffentliche Präsenz der steigenden Anzahl älterer Menschen – auch solcher, die gängigen Vorurteilen widersprechen – und die zunehmende Individualität dieser Menschen würden die öffentliche Wahrnehmung des Alters in absehbarer Zeit verändern. Auch das Image der Altersheime müsse sich ändern: Sie müssten sich vom Ruf als zum Gesundheitswesen gehörende karitative Institutionen befreien. Zu diesem Zweck schlägt Rickenbacher Messen und andere Aktionen zur Verbreitung der Informationen über Wohnmöglichkeiten im Alter vor, in erster Linie, um die alternden Menschen gezielt zu informieren, aber auch als Beitrag zur Korrektur der öffentlichen Auffassung vom Wesen der Altersheime.

### «Der Heimleiter/die Heimleiterin als Unternehmer/Unternehmerin?»

Zum Abschluss des thematischen Teils des Kongresses befassten sich drei Praktiker mit der Frage, ob Heimleiter(innen) Unternehmer(innen) sein müssten. Um es vorwegzunehmen – die drei waren sich einig: Sie müssen. René Künzli, Leiter des Alters-, Pflege- und Krankenheims Neutal in Berlingen und Verantwortlicher für die Betriebstführung von

neun Seniorenresidenzen der Tertianum AG, Zürich, formulierte zehn Anforderungen an den «idealen Heimleiter». Darunter die Fähigkeit und Bereitschaft zur steten Anpassung an die Umwelt – «Stillstand wäre ein Grund einzugreifen» –, ein ganzheitliches Marketing und vieles anderes mehr.

*Helmut Braun*, Sozialgerontologe und Geschäftsführer beim Kuratorium Wohnen im Alter, Unterhaching (D), einem «grösseren Betrieb mit 3500 Betten», ist in seiner Position angewiesen auf qualifizierte Heimleiter. Das Führen einer Nonprofit-Organisation ist gemäss Braun komplexer als das Leiten eines Wirtschaftsunternehmens: Zum Beispiel weil der Manager/die Managerin einer NPO neben professionellen auch freiwillige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter sich hat, an die er nur begrenzt Forderungen stellen kann. Oder weil die Qualität der Arbeit im zwischenmenschlichen Bereich schwieriger zu beurteilen ist als jene in anderen Bereichen. Um unter solchen Bedingungen und angesichts der wachsenden Konkurrenz erfolgreich zu sein und zu bleiben, so Brauns Fazit, «soll der Heimleiter nicht, er muss ein Unternehmer sein».

Alteneinrichtungen wurden schon immer nach unternehmerischen Grundsätzen geführt, zum Teil mehr, zum Teil weniger erfolgreich, fand schliesslich

*Peter Mader*, Bundesvorsitzender des Dachverbandes der Arbeitsgemeinschaften der Heimleiter und -leiterinnen der Alten- und Pflegeheime Österreichs, Wien. Bisher hätten immaterielle Bedürfnisse in den Heimen Priorität. Als Antwort auf die gesellschaftliche Situation müssten Heime und deren Leitende vermehrt ein materielles Effizienzdenken entwickeln. Heimleiterinnen und Heimleiter, so Mader, müssen in Zukunft «noch bewusster und effizi-

enter sein, was sie schon immer waren»: Unternehmer mit Sozialkompetenz und Humanressourcen.

#### Hinweise:

Die E.D.E.-Nachkongressdokumentation ist für 35 Franken (plus Versandkosten) erhältlich beim Institut Human Resources, A.U. Hug und Partner, Postfach 3201, 6002 Luzern. Fax 041 260 52 23.

Der 6. Europäische Kongress für Leiterinnen und Leiter von Altersheimen findet im September 1999 in Wien statt.

## LESERBRIEF

Lieber Peter Schmid

in aller Kürze möchte ich Ihnen für Ihren Artikel «Die schlechende Ökonomisierung der Pädagogik» in der Fachzeitschrift Heim vom September 1997 danken. Sie sprechen darin eine klare, unmissverständliche Sprache – und sprechen mir damit aus dem Herzen.

In der Tat zeichnet sich ja heute auf dem pädagogischen Feld ein sowohl erstaunlicher wie auch schmerzhafter Vorgang ab. Wir übernehmen im Bereich der Pädagogik, der Heimerziehung nicht nur den wirtschaftlichen Jargon der 90er Jahre, sondern wir lassen uns auch blenden bzw. verführen vom Inhalt marktwirtschaftlicher Konzepte. Offensichtlich ist die Pädagogik bereit, sich der wirtschaftlichen Denkweise unterzuordnen... Ein erstaunliches Phänomen! Weshalb tut sie das? Ist es Verblendung, Resignation, eigene Unsicherheit? Erliegen wir der Versuchung, endlich auch unsere Arbeit um jeden Preis zu quantifizieren, mess- und wägbar zu machen? Ist es die logische Konsequenz dessen, dass wir uns auch in der Pädagogik leichtfertig der Wurzeln entledigt haben? Pestalozzi 1996 lässt grüssen...

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Natürlich ist die Ökonomie, die Wirtschaftlichkeit auch in pädagogischen Zusammenhängen wichtig und nicht ausser Acht zu lassen. Ein getreues Haushalten, das natürlich im Einzelfall verbessert «optimiert» werden kann, dürfte selbstverständlich sein. Aber wie Sie richtig sagen: Wir dürfen uns in unserem pädagogischen Tun und Handeln nicht von der Ökonomie versklaven lassen, denn sie muss unserer Aufgabe, der Menschenbildung (wenn auch je nachdem unter erschwerten Umständen!) bzw. dem Umgang mit dem Mitmenschen untergeordnet sein – wieviel auch immer es an Finanzen zu verteilen gibt. Der Homo oeconomicus darf sich nicht zum pädagogischen Gewissen aufblähen.

Mit naiver Selbstverständlichkeit wird heute auch im Heimwesen von *Kunde, Produkt, Input und Output*, einseitigem Kosten-Nutzen-Denken gesprochen. In die gleiche Kategorie gehört auch das ominöse Wort *Qualität*, das heute in aller Mund ist und dessen sich Politiker, Marktwirtschaftler und (leider) auch in zunehmendem Masse Pädagogen bedienen. Auch hier sind wir offenbar bereit, uns von den Ökonomen belehren zu lassen, was Qualität sei. Wir tun gar so, als wäre Qualität für uns bis heute ein Fremdwort gewesen, als ob sie eine Erfindung des zu Ende gehenden 20. Jahrhunderts wäre. Gehörte *pädagogische Qualität* nicht seit eh und je zu den Grundvoraussetzungen, ohne die unsere Arbeit mit Menschen überhaupt nicht denkbar war? Ist die lauthals vorgebrachte Forderung nach Qualität nicht ein nur schlecht verkapptes Manöver, uns die Tatsache der knapper werdenden finanziellen Ressourcen schmackhaft zu machen? Auch hier müssten wir wieder die Selbstsicherheit aufbringen, selber zu definieren, was Qualität in pädagogischen und menschlichen Zusammenhängen bedeutet. Denn hier geht es wirklich um Inhalte, die zu pflegen und verteidigen unsere Aufgabe ist, wenn wir uns nicht dem Sog einer letztlich menschenverachtenden Sozialtechnik überlassen wollen.

Mit freundlichen Grüissen

Christian Bärtschi, Bern

PR-E.D.E.-Kongress

# BIGLA

Seit Jahrzehnten ist die **Bigla AG** einer der führenden Hersteller und Anbieter im Spital- und Pflegeeinrichtungsbereich und entwickelt konsequent wegweisende Lösungen.

Im Sinne der ganzheitlich und umfassend neu definierten «Entspitalisierungs-Philosophie», die dem Patientenzimmer eine neue Dimension der Wohnlichkeit gibt, bleibt **Bigla** mit ihren zukunftsorientierten Entwicklungen dem Trend einen Schritt voraus.

Bigla AG  
3507 Biglen  
Telefon 031-700 91 11  
Fax 031-700 92 33