

Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 69 (1998)
Heft: 7-8

Artikel: 4. Tagung des Schweizerischen Berufsverbandes der Heimleiter und Heimleiterinnen : ganzheitliches Management im Heim - ein Balanceakt
Autor: Ritter, Erika
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-812702>

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: 22.02.2026

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

4. Tagung des Schweizerischen Berufsverbandes der Heimleiter und Heimleiterinnen

GANZHEITLICHES MANAGEMENT IM HEIM – EIN BALANCEAKT

Von Erika Ritter

«Ganzheitliches Management im Heim – Balanceakt zwischen Mensch, Wirtschaftlichkeit und Gesellschaft»: so die Thematik der diesjährigen (und 4.) Fachtagung des Schweizerischen Berufsverbandes der Heimleiter und Heimleiterinnen beim Heimverband Schweiz, welche im Landhaus, Solothurn, mit rund 100 Teilnehmenden durchgeführt wurde. Verlockende Namen fanden sich auf der Referentenliste, wie Dr. Imelda Abbt, Leiterin des Bildungshauses Probstei Wislikofen (ehemals Bildungsverantwortliche beim VSA), Prof. Dr. Ernst-Bernd Blümle, Professor an der Universität Fribourg, Dr. Iwan Rickenbacher, Partner und Mitglied der Unternehmensleitung der Jäggi Burson-Marsteller, Bern. Erstmals an einer Fachtagung «mit von der Partie» war auch der neue Zentralsekretär beim Heimverband Schweiz, Dr. Hans-Ueli Möse. Durch die Tagung führte Verena Niklaus, Stiftung Bächtelen, Wabern, Vorstandsmitglied des Schweizerischen Berufsverbandes.

Unter dem Thema «Ganzheitliches Management im Heim» wollte der Berufsverband zur Auseinandersetzung mit der Frage herausfordern, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, um ein Heim erfolgreich zu führen.

Ernst Messerli, Präsident des Berufsverbandes, begrüßte die Anwesenden in Solothurn und hielt dazu fest:

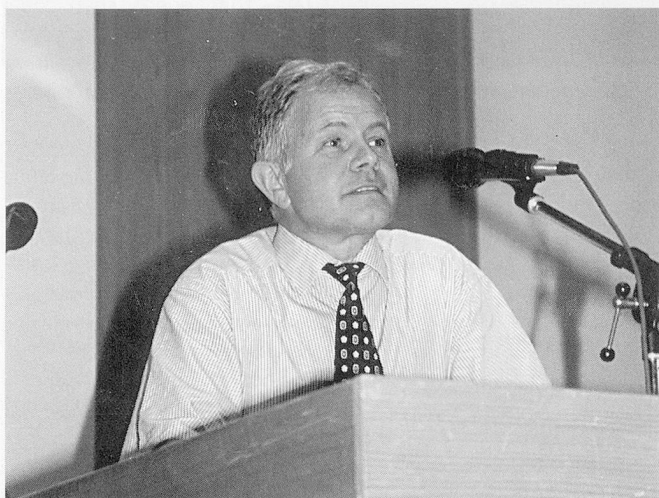
«Ich darf Sie an diesem wunderschönen Juni-Morgen ganz herzlich zur 4. Fachtagung des Schweizerischen Berufsverbandes der Heimleiterinnen und Heimleiter begrüßen. Ich freue mich, dass wir hier in Solothurn, der schönsten Barockstadt der Schweiz, Gastrecht geniessen dürfen. Schon jetzt wünsche ich

Ihnen, dass Sie am Ende des Tages nicht nur mit einem Kopf voller Managementstrategien heimreisen werden, sondern auch Zeit finden, persönliche Kontakte zu pflegen und ein paar Eindrücke von dieser historisch interessanten und baulich reizvollen Stadt zu sammeln.

Die respektable Anzahl der Tagungsteilnehmenden ist für mich ein Indiz, dass wir mit dem diesjährigen Tagungsthema wiederum ein **Kernproblem** unserer Heimleitertätigkeit ansprechen. Sie ist aber auch Ausdruck einer Bereitschaft bei Heimleiterinnen und Heimleitern, wie auch bei Mitgliedern der Heimträgerschaften, das eigene Tun stets zu reflektieren und sich mit den

Hintergründen und der Motivation unseres Handelns und Wirkens auseinanderzusetzen. Für Menschen mit einer beruflichen Führungsverantwortung ist es eine zentrale Aufgabe, sich mit Managementfragen zu befassen und über unsere eigene Managementphilosophie nachzudenken. Wir leben in einer Zeit, in der die uns gestellten Aufgaben immer vielschichtiger, widersprüchlicher und komplexer werden und damit auch die Anforderungen an das Management von sozialen Institutionen stetig zunehmen.

Sicher war es diese Erkenntnis, die dazu geführt hat, dass während der letzten Jahre im Rahmen der Aus- und Weiterbildung von Heimleiterinnen und Heimleitern den Managementfähigkeiten immer mehr Bedeutung zugemessen wurde. Dies war sicher richtig, ist es doch naheliegend, dort Schwergewichte zu setzen, wo gravierende Defizite diagnostiziert werden. Die Heimleiter haben auf die Forderung nach mehr Professionalität im Managementbereich positiv reagiert. Nicht zuletzt wurde damit auch das Berufsbild aufgewertet und den Heimleitungen die Möglichkeit gegeben, sich über Messbares, Prüfbares zu definieren und zu positionieren. Gleichzeitig wurde aber auch vielerorts die Illusion geweckt, dass durch das Beherrschen und Anwenden erlernbarer Fähigkeiten, die «Dinge» in den Griff zu bekommen seien.



Bereit, sich mit den Hintergründen und der Motivation des eigenen Tuns und Handelns auseinanderzusetzen: Willkommen in Solothurn! Ernst Messerli begrüßt die rund 100 Teilnehmenden; Imelda Abbt, die «zweifache» Referentin des Tages mit Tagungsleiterin Verena Niklaus.

Und sind wir doch ehrlich: das Bewusstsein, der Managerkaste anzugehören, hat nicht wenigen von uns erheblich geschmeichelt.

Wenn am heutigen Tag von «ganzheitlichem Management im Heim» die Rede sein soll, steckt dahinter das Wissen und die Erfahrung, dass sich die Managementaufgabe gerade im sozialen Bereich nicht auf einige wenige Managementfunktionen wie Finanz- und Rechnungswesen, Organisationswesen und Personalführung reduzieren lässt. Wer immer den Begriff der Ganzheitlichkeit in Anspruch nimmt, distanziert sich von einer eindimensionalen, beispielsweise rein rationalen Betrachtungsweise, und signalisiert, dass für ihn auch die emotionale, kulturelle, gesellschaftliche, politische, spirituelle und sehr oft auch total irrationale Dimensionen des Handelns Bedeutung hat.

Stellen wir uns mit einer solchen Ansicht aber nicht quer zu jeglicher modernen Managementtheorie? Macht sich der Berufsverband zum Sprachrohr der reaktionären Kräfte unter den Heimleitern, derjenigen, die das Rad zurückdrehen wollen, der Ewig-gestrigen?

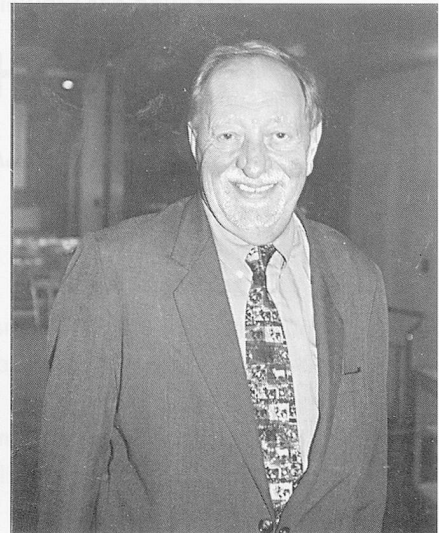
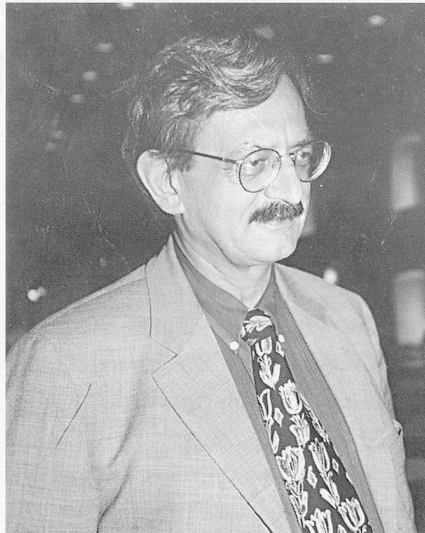
Allein schon ein Blick auf einige Buchtitel der neueren Führungsliteratur macht deutlich, dass erfolgreiches Management längst nicht mehr als eindimensionale Angelegenheit betrachtet wird, sondern vielmehr als hochkomplexe Tätigkeit, die sich nicht nur mit wirtschaftlichen Aspekten zu befassen hat, sondern sich in einem Umfeld menschlicher, gesellschaftlicher, politischer und ethischer Fragen bewegt.

Führungsverantwortung wahrnehmen und ausüben bedeutet damit, sich in einem Spannungsfeld verschiedenster, sich wandelnder Werte und Prioritäten zu bewegen, die labilen Gleichgewichte sorgfältig auszubalancieren und dabei den festen Boden unter den Füßen nicht zu verlieren.

Ich bin überzeugt, dass es den Referenten der heutigen Tagung gelingen wird, uns in die äusserst spannende Dialektik eines ganzheitlichen Managements hinein zu verwickeln und wünsche Ihnen eine anregende und bereichernde Tagung.»

Ernst Messerli hatte nicht zuviel Erwartungen geweckt.

Die Tagung hatte einen Rahmen, ein Novum, auch für die doppelt im Einsatz stehende Referentin Dr. Imelda Abbt, welche sich sichtlich freute, «viele altvertraute Gesichter aus VSA-Zeiten wieder zu sehen». Ihr oblag es, gleich zweimal das Podium zu betreten, zu Beginn und zum Schluss der Veranstaltung. «Freundschaft» nannte sich die Klammer, mit welcher Imelda Abbt die Suche



Dr. Iwan Rickenbacher und Prof. Dr. Ernst-Bernd Blume sprachen zur Alltagsrealität im Management.

nach dem Balanceakt zwischen Mensch, Wirtschaftlichkeit und Gesellschaft umschloss.

«Der Versuch, dem Balanceakt zwischen Mensch, Wirtschaftlichkeit und Gesellschaft auf die Spur zu kommen: ist das nicht zu hoch gegriffen?» fragte sie sich und die Anwesenden. Ihre Antwort: «Ja und nein! Eine solche Tagung bewegt sich zwischen Ideal und Wirklichkeit. Letztere bedrängt uns täglich, oder zumindest sind wir ihr ausgesetzt und durch sie besetzt. Mit dem Ideal ist es schon anders, danach sehnen wir uns, beziehungsweise müssen uns immer wieder darauf besinnen.» Die Frage nach dem Ideal der Freundschaftskultur eliminiere die Fragen nach dem Management nicht, meinte sie. «Doch ist auch von Idealen zu handeln. Die Titel der Referate führen uns bereits auf das Spannungsfeld eines Heimes hin, einer Nonprofit-Organisation, die aber auch nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt werden muss.» Imelda Abbt erinnerte sich an eine VSA-Tagung zu diesen Themen vor bald 15 Jahren, die von Prof. Alfred Jäger damals mit dem Bild des Rades begonnen wurde. «Die Nabe ist der Mensch: Die Speichen gehen von ihm aus, hin zur Peripherie, und führen auch wieder auf ihn zurück. Er pulsiert zwischen Nabe und Speichen. Kulturgeschichtlich gesehen ist die Erfindung des Rades eine Revolution gewesen. Sie hat dem Menschen viel Freude, aber auch viel Leid gebracht. Das hängt mit der Mehrdeutigkeit jeder menschlichen Erfindung zusammen. Aber auch der Mensch unterliegt der Mehrdeutigkeit. Auch die Spannung zwischen Ideal und Realität gehört dahin.» Und Imelda Abbt lud die Anwesenden ein, sie in ihrem ersten Beitrag auf einer «tour d'horizon» der Freundschaft zu begleiten.

Freundschaftskultur wozu?

Imelda Abbt setzte mit ihren Ausführungen vor 4000 Jahren ein. Auf einem ägyptischen Papyrus steht zu lesen:

«Die Freunde von heute sind nicht liebenswert!

Es gibt kein menschliches Antlitz mehr.

Einer bleibt schlimmer als der andere.

Es fehlt an Treuen!

Ich bin mit Elend beladen ohne einen Treuen,

die Herzen sind frech, kein Herz hat der Mann,

auf den ich mich stützte.»

Enttäuschte Freundschaft vor 4000 Jahren... So anders als heute?

Die Referentin führte dann ihre gespannt lauschende Zuhörerschaft zu Nietzsche und damit zur Freundschaft, die zum Menschen gehört und die so vielfältig ist wie die Menschen selber, zu Begriffen wie Wohlgesinntheit, aber auch zur Frage nach der Lust in der Freundschaft, zum griechischen Ideal des «gegenseitigen Sich-höher-bringens» und damit zum edlen Wettstreit, zur Liebe zum Freund. Anders Thomas von Aquin, der als mittelalterlicher Denker von der vernünftigen Freundschaft sprach, und letztlich zu Kant, der überzeugt war: «Ohne Abstriche betrachtet ist Freundschaft die Vereinbarung zweier Personen durch gleiche, wechselseitige Liebe und Achtung.» Freundschaft als ein Ideal der «Teilnehmung und Mitteilung an dem Wohl der Anderen.» Nach Kant besteht Freundschaft aus Achtung und mehr. Freundschaft verlangt aber auch Nachdenken und Besonnenheit. Emotionales, Gesellschaftliches, Kulturelles schliesst Kant nicht aus. Nur: wo genau beginnt Freundschaft, und wo genau endet sie? Imelda Abbt:

«Darauf gehen Kants Überlegungen nicht mehr ein. Es ist an jeder Generation, an jedem intersubjektiven Beziehungsverhältnis, angemessen Antworten zu finden.»

Imelda Abbt kam dann auf das Phänomen der Freundschaft zu sprechen und damit auf die Neuzeit mit ihren kriegerischen Auseinandersetzungen und so zur philosophischen Frage, aus welcher Art denn letztlich die Beziehungen zwischen Mensch und Mensch bestehen würden, was Freundschaft für den Menschen denn eigentlich bedeute, was eine «Gesamtperson» sei und vom transzendenten Zug einer Beziehungsarbeit. Sie schloss mit dem Hinweis: «Freundschaft ist das Lebens-Elixier des zwischenmenschlichen Lebens; es ist nicht beschränkt auf die Gesunden, Starken, Schönen, Erfolgreichen..., es ist ein urmenschliches, ja geradezu metaphysisches Bedürfnis.»

Nonprofit schützt vor Management nicht

Mit diesem Referat von Prof. Dr. Ernst-Bernd Blümle, Universität Fribourg, kündigte Tagungsleiterin Verena Niklaus einen Beitrag aus der Praxis an, von der Philosophie weg zur Alltagsrealität.

Und Blümle setzte denn auch nicht bei den Ägyptern und Griechen ein, sondern stellte an den Anfang die Frage: «Wodurch unterscheidet sich das

Heimwesen von der Novartis oder vom Schweizerischen Bankverein?» Er wollte mit seinen Ausführungen provozieren, «...Sie vor dem Mittagessen noch etwas wach halten...» Kein Problem, bei den oft spitzen, ironisch und eigenkritisch eingeflochtenen Bemerkungen. «Was Sie mit Novartis und Bank gemeinsam haben sind die beschränkten Ressourcen, die zielgerichtete Steuerung des Systems und die marktwirtschaftlichen Ansprüche. Dafür unterscheiden Sie sich durch eine Führung mit Hauptamtlichen, Teilamtlichen und Freiwilligen, und: Sie sind keiner Aktionärsversammlung verpflichtet, niemand ist an einem Shareholder-Value, an Dividende interessiert. Das heisst aber nicht, dass Sie mit möglichst viel Verlust arbeiten sollten.

Doch warum geht es Ihrem Heim besonders gut?»

Blümle setzte für die Beantwortung der Frage bei Punkten aus der Praxis an:

- die Wahl des Stiftungsrates
- der Konflikt zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen
- der Leistungs- und Wettbewerbsdruck für das Dienstleistungsunternehmen.

Und wie kann ein Heim sich als 5-Stern-Betrieb positionieren? Mit vielen Kleinigkeiten, die sowohl den Heimbewohner wie den Angehörigen das Gefühl geben: das ist das beste Heim!, und die

auch den Mitarbeitenden mehr Freude an der Arbeit bringen. Beispiele aus dem Alltag? Daran liess es Professor Blümle nicht fehlen.

Die Tagungsteilnehmenden schafften es problemlos, bis zum Mittagessen wach zu bleiben. Die willkommene Pause, erstmals mit Stehlunch und dafür mehr Freiraum zur Entspannung, wurde jedoch sehr genossen und geschätzt, gab es doch eine Menge zu bereden, zu diskutieren, zu fragen. Da bot die Möglichkeit zu einem starken Kafi in einem der Solothurner Strassen-Restaurants eine willkommene Abwechslung, trotz vorheriger ausgezeichnete und freundlicher Bewirtung im Landhaus.

Doch wie weiter?

Vorerst kündete Ernst Messerli einen Einschub im Programm an und nahm die Gelegenheit wahr, sich einerseits zu bedanken und zu verabschieden und andererseits zu begrüßen. Sein Dank für die jahrelange Arbeit ging an den scheidenden Zentralsekretär Werner Vonaesch, den er als eigentlichen Vater des heutigen Berufsverbandes bezeichnete. Den Gruss richtete er an den «Neuen», Dr. Hans-Ueli Mösle, den er herzlich willkommen hiess und ihm das Podium für eine kurze Vorstellung gleich selbst überliess. Mösle bezeichnete den Zusammenschluss der Fachverbände und des Berufsverbandes unter dem gemeinsamen Dach des Heimverbandes



Zuhören ... und ausdiskutieren, jedes zu seiner Zeit.

Fotos Erika Ritter

Schweiz als sinnvoll und als zukunftsweisende Form in der heutigen Arbeitswelt. Er freue sich auf Aufgabe im Heimverband und sei bereit zu Kooperation und Unterstützung.

Heimleitung und gesellschaftliche Erwartungen

«Sie empfinden in Ihrer beruflichen Tätigkeit offensichtlich widersprüchliche Erwartungen und glauben, diese unterschiedlichen Ansprüche in einer ganzheitlichen Sicht ausgleichen zu müssen. Meine These lautet: Nicht alle Erwartungen, die an Sie gerichtet werden, sind gleichermassen ernst zu nehmen und Sie müssen sich für eine vertretbare Option entscheiden. Wer zu lange balanciert, fällt vom Seil.»

So Dr. Iwan Rickenbacher, Partner von Jäggi Burson-Marsteller und Lehrbeauftragter für politische Kommunikation an der Universität Bern, erster Referent des nachmittäglichen Programms.

Rickenbacher wies darauf hin, dass in der Gesellschaft sehr wohl unterschiedliche Erwartungen an die Leistungen einer Heiminstitution gerichtet würden. So Erwartungen von Seiten der Pensionäre und Pensionärinnen, von Angehörigen, Erwartungen, die geprägt sind von der jeweiligen Biographie, vom aktuellen Gesundheitszustand, von sozialen und psychologischen Faktoren. Doch für die Heimleitung gelte es, selber zu bestimmen, welche Teilöffentlichkeit und damit welche Erwartungen für die betreffende Institution von Bedeutung sei und entsprechend den ganz spezifischen Markt jener Dienstleistungen auszubauen, die gefragt seien und dies unter den Rahmenbedingungen, die von der betreffenden Heimleitung akzeptiert werden können. «Sie tun gut daran, das Spektrum der Dienstleistungen zu definieren, das Ihren persönlichen Fähigkeiten und Interessen entspricht.» Das bedeutet aber auch, Vorgesetzte und Entscheidungsträger auf eben diese möglichen Dienstleistungsoptionen aufmerksam machen und sie darauf hinweisen, dass nicht alle Zielsetzungen gleichzeitig und in der gleichen Institution erfüllbar sind. «Ihr berufliches Ziel ist nicht die mittlere Unzufriedenheit möglichst vieler, sondern die höchstmögliche Zufriedenheit einer definierten Gruppe zu betreuender Personen... Ich weiss, dass viele von Ihnen auf diesem Weg sind, sich mit spezifischen Dienstleistungen in Ihren Lebensräumen zu etablieren und sich in den Augen möglicher Pensionäre vom schädlichen Ruf der allerletzten Option zu emanzipieren. Sie mussten Ihre Erfolge auch mit dem Verzicht auf einen Teil denkbarer Dienstleistungen sichern, für die Sie als Person

und Ihr Heim als Institution nicht geeignet wären... Ich wünsche Ihnen weiterhin Erfolg auf diesem Weg, das zu tun, was Sie wirklich können und gerne tun und viel Stärke untereinander für Ihr nicht einfaches Handeln.»

Doch wo und wie kann man Chancen in einer sozialen Nischenpolitik suchen und ausfüllen, wenn die fragwürdige Tendenz der Nivellierung gleichzeitig Zwänge setzt, wollte Ernst Messerli vom Referenten wissen. Wenn Angebote gemacht werden müssen, die gar nicht den örtlichen Bedürfnissen entsprechen? Rickenbacher bemerkte darauf, dass sich die jetzige Subventionspraxis auf dem Holzweg befinde und nur eine radikale Weg-Subventionierung von der Institution zum Fall Abhilfe schaffen könne.

«... und nochmals zur Freundschaft...»

Nun galt es für Dr. Imelda Abbt, die Klammer zu schliessen, nochmals die Freundschaft «ins Spiel zu bringen», über Umsetzung und Akzeptanz der Freundschaftskultur zu sprechen. «Verlangen Sie von mir keine Detail-Anweisungen. Ich bin auch diesmal auf Grundsätzliches aus. Ich möchte ein Ideal in den Mittelpunkt meiner Überlegungen stellen: Handle in Deinem Sozialverhalten so, dass ein Mensch unter Menschen zum Menschen werden kann.» Sozialverhalten müsse ja nicht nur bereitet, sondern auch realisiert werden. «Jeder und jede müssten nicht nur in grundsätzlicher, sondern auch in konkreter Weise zu bestimmtem Verhalten

stehen können! Dabei ist aber auch zu bedenken, dass sich die konkreten Situationen ändern und ändern. Es betrifft auch immer wieder neue Menschen. Und auch die Entscheidungsträger sehen sich immer wieder neuen Situationen gegenüber. Imelda Abbt nahm nochmals die Philosophen und Denker zu Hilfe, um die verschiedenen Aspekte der Akzeptanz und Freundschaftskultur zu erläutern. Doch letztlich fand sie zu Aristoteles zurück:

«Er stellte die Frage, ob einer, der alle Güter besässe noch der Freunde bedürfe. Vielleicht nicht, könnte man meinen, denn er könnte sich doch jeden Vorteil und jede Lust von andern erkaufen. ‚Aber wahr ist dies vielleicht nicht?‘ bemerkte Aristoteles. Denn: ‚Glückseligkeit erfolgt nicht aus Besitz, sondern aus Tätigsein. Wenn also das Glückseligsein im Leben im Tätigsein beruht und die Tätigkeit des Tugendhaften tugendhaft und angenehm in sich selbst ist, wie wir am Anfang sagten, so wird der Glückselige auch solcher Freunde bedürfen, wenn er tugendhafte und ihm vertraute Handlungen zu betrachten wünscht und diese eben diese Handlungen des tugendhaften Menschen sind, der sein Freund ist?«

Kurz gesagt: Austausch und Freundschaft unter Gleichgesinnten.

Ist nicht gerade dies eines der Ziele bei der Verbandstätigkeit?

In Solothurn jedenfalls wurde diese «Betrachtung» der eigenen Tätigkeiten mit ebensolchen in den Pausen – und auch nach der Tagung, auf den gemeinsamen Heimwegen – eifrig gepflegt. ■

BERICHT AUS DER VORSTANDSSITZUNG FACHVERBAND ERWACHSENE BEHINDERTE FV EB

An seiner Sitzung vom 17. Juni 1998 beschäftigte sich der Vorstand des Fachverbandes Erwachsene Behinderte schwergewichtig mit den folgenden Themen:

- Die Vorbereitungen zur zweiten Fachtagung vom 7. September 1998 zum Thema «Umwelt- und Qualitätsmanagement zwischen Ethik und Ökonomisierung» sind praktisch abgeschlossen. Programm und Anmeldeunterlagen wurden an sämtliche Mitglieder im Fachbereich Erwachsene Behinderte versandt. Weitere Programme können unter Telefon 01/380 21 50 bestellt werden.
- In der letzten Zeit gelangen neben allgemeinen Fragen und Anregungen auch des öfteren Anfragen von anderen Organisationen und Gruppen zur Zusammenarbeit mit dem Fachverband an den Präsidenten. Der Vorstand freut sich, dass der noch junge Fachverband nun langsam wahrgenommen und als Partner ernst genommen wird. Die Anfragen werden im Vorstand diskutiert und danach beantwortet.

Wenn Sie weitergehende Fragen zu einzelnen Themen haben oder sich für die Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe interessieren, können Sie sich direkt mit dem Präsidenten des Fachverbandes Erwachsene Behinderte in Verbindung setzen. Adresse und Telefonnummer finden Sie in jeder Fachzeitschrift-Ausgabe auf der letzten Seite «Der Heimverband in Kürze».