

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 73 (2002)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Vom Monolog zum Dialog der Werte : Führung und Ethik muss kein Widerspruch sein  
**Autor:** Schmuckli, Lisa  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813060>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.02.2026

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

und Technologie (BBT) auch die Pflicht, die Lernenden «fachgemäß, systematisch und verständnisvoll» auszubilden. Dies heißt konkret, dass der Ausbildungsbetrieb aktiv mit der Berufsschule zusammenarbeiten muss, der Lehrmeister den Ausbildungsstand seiner Lehrlinge jeweils periodisch in einem Ausbildungsbericht festhalten muss und diesen den Vertretern der Schule zukommen lassen muss, und dass die Lernenden den Ablauf ihrer Ausbildung ebenfalls dokumentieren und kontrollieren.

Während also ein Arbeitsvertrag nach der Unterzeichnung in der Schublade versorgt werden kann, sind bei einem Lehrvertrag während der ganzen Dauer ein hohes Mass an Engagement, Investitionen und konfliktfähige zwischenmenschlichen Beziehungen gefordert. Dass ein Lehrling das Gegenteil einer billigen Arbeitskraft ist, sollten sich interessierte Institutionen im Vorfeld einer Vertragsunterzeichnung deshalb unbedingt bewusst sein.

wurde. «Wer den Fuß unter meinen Tisch hält, hat sich an meine Werte zu halten», pflegte er damals zu sagen.

Die Wertvorstellungen im Heim waren jene des Heimvaters.

Wer als Angestellter zur Heimfamilie gehören wollte, hatte sich diese Moral einzuverleben und sich seinen Werten anzupassen. Was jedoch nicht sehr schwer fiel, da es der herrschenden Moral und implizit auch der gebotenen Autoritätsgläubigkeit entsprach. Und der Heimvater bot damit eine sittliche Orientierung an; wer sich an diese hielt, konnte (sich) nicht verfehlten.

*Die Heimmutter fällt inmitten der Mitarbeitenden weniger auf.*

Unauffällig erledigt sie ihre Arbeiten und opferte ihre Familienpläne seiner Berufung als Heimvater. Und ohne grosse Worte gehorchte auch sie seinen gängigen Moralvorstellungen. *Was gut und bös war, wusste man(n) fraglos.*

### Zu Zeiten des Heimvaters war die gängige Moral eine monologische:

Das, was er als richtig oder falsch bzw. als gut oder bös erachtet hatte, wurde zur Norm für alle Heimangestellten und natürlich auch für die Pensionäre. Er setzte die Moral von oben nach unten durch und garantierte damit auch, dass die herrschende Wertvorstellung perpetuiert wurde. Und die Angestellten wurden angehalten, die Moral zu vollstrecken. *Die Kirche blieb im Dorf – und er im Mittelpunkt des Heimalltags.*

Der Rückblick könnte sorglos abgehakt und das Foto überschlagen werden, wäre da nicht die Erfahrung, dass die «altmodische» Güte in verschiedenen Führungsstilen – natürlich in neuem Gewande und modernen Strukturen – weiterwirkt. Partizipation ist ein vogue; nur: *Wie weit darf diese Auseinandersetzung wirklich gehen, und von welchem Punkt an weiss der Heimleiter wieder, was für den Angestellten das Beste ist?*

### Ein Blick auf die Gegenwart: Die Verantwortung der Heimleitung

Nicht nur Arbeitsinhalte und Arbeitsteilung, Verständnis der Profession und die Gestaltung der Rolle als Heimleiter/Heimleiterin haben sich verändert, auch die Moral im Heim. *Das Wort der Heimleitung ist nicht mehr moralisches Gesetz.*

«*Die Verantwortung*», meint die Leiterin des Altersheim Gehren in Erlenbach, Valeria Rentsch, «besteht gerade darin, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus 15

## Vom Monolog zum Dialog der Werte

Führung und Ethik muss kein Widerspruch sein

Von Lisa Schmuckli\*

rr. Einige Veränderungen gehen teils rasch über die Bühne, der Not gehorchen. Andere tragen erst nach langen, prozesshaften Entwicklungen Früchte. Veränderung heißt lernen – und lernen braucht Zeit sowie jede Veränderung zwanghaft Anpassung zur Folge hat. Fragen nach dem Sinn der Veränderung, nach dem Umfang, nach den Rahmenbedingungen verlangen nach glaubhaften Antworten. So gehört zu Veränderung und Lernen das Nachdenken. Die Berufswelt verändert sich. Das Heim als Lehrort ist eine Konsequenz aus der neuen Bildungssystematik. Der Arbeitsvertrag hat einen jüngeren Bruder erhalten: den Lehrvertrag, mit neuen Vorgaben, anderen Bedingungen. Lernende und Lehrende sind aufgefordert nachzudenken. Auch über den Führungsstil des Lehrenden und damit über den ungeschriebenen Arbeitsvertrag, den wir gerne als «moralischen Arbeitsvertrag» bezeichnen möchten und der mit Ethik zu tun hat. Die Wirtschaftswelt hat uns diesbezüglich in den vergangenen Monaten nicht nur leuchtende Vorbilder geliefert ... Ethik mit Revisionsbedarf. Heimleitungen stehen heute vor der Aufgabe, immer mehr Menschen zu führen, zu be-lehren, deren Ethik und Werte sie nicht verstehen. «Doch Führung und Ethik muss kein Widerspruch sein», stellt Lisa Schmuckli fest und plädiert für einen «Dialog der Werte». Als Veränderung über eine lange Zeit. Sie hat über den damit verbundenen Lernprozess nachgedacht.

### Ein Blick zurück: Die Güte des Heimvaters

Natürlich sitzt er auf der Fotografie der Heimgeschichte in der Mitte, in einem bequemen Fauteuil, im dunklen Veston, der weiße Kragen gestärkt, das goldene Ketten der Uhr über dem Gilet sichtbar, die Mitarbeitenden ordentlich und ebenso im Sonntagsgewand um sich geschart, einer grossen harmonischen Familie gleichend.

Man erzählt sich, dass er den Heimalltag sowie seine Leute gut im Griff hatte und nicht ohne Stolz öffentlich verbreitet habe, dass er ein strenger, aber gerechter und vor allem gütiger Chef sei, der für alle nur das Beste wolle.

Er wusste unerschütterlich um dieses Beste, investierte seine ganze Güte bei der Unterstützung seiner Angestellten und setzte zugleich seine Wertvorstellung im Heimalltag selbstverständlich durch. Wer seinen Vorstellungen nicht nachkommen wollte, wer seine Werte nicht teilte, der spürte schnell, dass er als Mitarbeiter ausgeschlossen

\* Lisa Schmuckli, freischaffende Philosophin und ausgebildete Psychoanalytikerin.

verschiedenen Nationen unter einem Dach so zusammenzuführen, dass eine alltägliche Zusammenarbeit überhaupt möglich wird. Jeder/jeder dieser Mitarbeitenden hat einen individuellen Lebensweg, eine eigene Moralvorstellung und einen soziokulturellen Hintergrund. Was heißt denn nun aufgrund dieser Vielfalt beispielsweise ‹Achtung›, ‹Respekt› oder ‹Verantwortung› als Führungs person? Verantwortung bedeutet hier – und dies erachte ich als eine nicht zu unterschätzende Aufgabe –, einen gemeinsamen Nenner für eine tragfähige Zusammenarbeit zu ermöglichen und zu sichern.»

Im Gegensatz zum klassischen Heimvater, der seine Verantwortung wohl darin sah, den Angestellten ordentlich zu befehligen, geht es der verantwortungsbewussten Heimleiterin heute darum, die verschiedensten Lebensgeschichten, Schicksale und Haltungen so gegenseitig zu vermitteln, dass daraus eine lebendige Kultur der Solidarität entstehen kann.

«Natürlich ist die Heimleiterin in ihrer Rolle noch immer auch ein Vorbild für die Mitarbeitenden. Die Art, wie sie Solidarität oder Respekt vorlebt, hat Signalwirkung auf die Mitarbeitenden. Die Achtung, die ich mir gegenüber erwarte, erbringe ich selbstverständlich auch gegenüber den Mitarbeitenden», meint Frau Rentsch.

Und sie fügt hinzu, dass ihr zudem Werte wie Solidarität, Zuverlässigkeit im Arbeitsengagement und Humor wichtig seien. Was zur Frage führt, wie sie denn als Vorbild diese Werte konkret vorlebt.

«Ich nehme mir bewusst viel Zeit für das direkte Gespräch mit den Mitarbeitenden und bin um einen niederschwelligen Zugang zu mir als Heimleiterin bemüht. Es ist für mich klar, dass ich gerade den ausländischen Mitarbeitenden gewisse Hilfestellungen nicht nur im unmittelbaren Berufsalltag im Heim, sondern im Alltagsleben hier in der fremden Schweiz überhaupt anbiete. So helfe ich beispielsweise bei versicherungstechnischen Fragen oder bei häuslichen Schwierigkeiten. Natürlich hilft mir da mein Erstberuf als Sozialarbeiterin. Zugleich ist es meines Erachtens ein Wahrnehmen von Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden. Entscheidend ist jedoch, dass ich hier eine Form von Solidarität vorlebe, konkret und handfest, Solidarität, die die Integration (nicht nur in den Heimalltag, sondern auch in das gesellschaftliche Leben) fördert und die einzelne Mitarbeiterin stärkt. Wenn ich mich in der Rolle als Heimleiterin solidarisch und offen verhalte, wirkt dies auf die Heimkultur, die sich in der Folge ebenso öffnet. Und wenn die Bewohne-

rninnen oder der Betrieb einen zusätzlichen Effort benötigen, wird (mir) diese Hilfe nicht verweigert.»

Moral ist damit nicht mehr monologisch, sondern vielmehr gegenseitig. Sie wird zu einem Dialog.

Die Vorstellung eines eigenen Vorbild wird durch private Erfahrungen und die konkret erlebte Moral geprägt.

Die Art und Weise, wie mannundfrau selber Normen erfahren und Werte kennengelernt hat, wie im eigenen *Privathaushalt über Werte diskutiert* wurde und mit welcher *Privatmoral* mannundfrau in die Rolle der Heimleiterin eingestiegen ist – all diese Elemente der Privatmoral grundieren das Vorbild. Und die Privatmoral ist ja bekanntlich Ausgangspunkt der eigenen Auseinandersetzung und der eigenen Wahl von Werten, die man sich angeeignet hat. Das Vorbild also präferiert eigene Werte und begründet diese im Handeln.

Die Heimleiterin/der Heimleiter, die/der Vorbild sein will, setzt sich also mit ihrer/seiner Werthaltung ein (bzw. aus) – und wird folglich zu einer/einem Gesprächspartner/in, die/der Red und Antwort stehen will. Wer sich mit den Mitarbeitenden (und den Bewohnerinnen und Bewohnern) unmittelbar im direkten Gespräch auseinandersetzt, wer zur Sprache bringt, welche Haltung einen wichtig und warum gerade dieser Wert für das Handeln ausschlaggebend ist, stärkt die Glaubwürdigkeit der Werte und ermöglicht einen Raum des Experimentierens und Lernens.

Denn im direkten Kontakt kann das Vorbild herausgefordert und überprüft werden.

Der Dialog ist eröffnet, die konkreten Werte des Vorbildes stehen jenen des Mitarbeitenden gegenüber, die Haltungen können benannt und ausgetauscht werden. Damit wird eine Individualethik im Sinne eines sorgfältigen Umganges mit sich selber und den Mitmenschen lebendig. Schliesslich wirkt das Vorbild auf den gesamten Heimalltag – und wird folglich zu einem Element der Sozialethik, in der sich die Verantwortung des einzelnen Menschen zu einer Verantwortung für die Gemeinschaft integriert.

Dieses Verständnis von Ethik als konkrete Auseinandersetzung um den Wert «Respekt» ist gerade im Alltag des Heimes zentral verortet.

«Vor kurzem ist in unserem Altersheim eine alte Dame gestorben», erzählt Frau Rentsch. «Der neue Mitarbeiter aus In-

dien hat daraufhin die tote Frau wundervoll mit Blumen geschmückt, ganz üppig, in einer Weise, wie er es von seiner Kultur her kennt. Die Angehörigen der toten Frau waren berührt, auch getröstet, und freuten sich über die Wertschätzung ihrer verstorbenen Mutter gegenüber. In der Folge haben wir im Team Gespräche um Tod und Respekt geführt und um die Frage, wie der Respekt auch gegenüber Toten zu wahren ist. Eine einzelne Geste, die Haltung eines einzelnen Mitarbeiters hat zu Reflexion und zu einer gemeinsamen Auseinandersetzung angeregt über Wertschätzung und Respekt.»

### Pluralität der Haltungen

«In zweifelhaften Fällen entscheide man sich für das Richtige», gab Karl Kraus den Rat jenem, der nicht weiß, was das Richtige ist. Dieser Rat ist jedoch nicht zynisch, vielmehr verdeutlicht er, dass mannundfrau jede Entscheidung selber treffen und schliesslich auch verantworten muss und dass kein auch noch so wohlmeinender Rat das Risiko der Entscheidung abnehmen kann. Um dieses Risiko zu mindern, ist mannundfrau auf Regeln und Abmachungen angewiesen, die für die meisten Entscheidungen des Alltages eine gewisse Orientierung bieten.

Solche Orientierungshilfen müssen mindestens zwei Funktionen erfüllen:

Sie müssen erstens einen Überblick und damit ein Weltbild liefern und sie müssen zweitens Verhaltensanweisungen liefern, wie mannundfrau sich konkret verhalten sollte in dieser Welt, um recht, gut oder angenehm leben zu können.

Im Alltag kommt man gewöhnlich mit diesen Orientierungshilfen von Werten und Normen gut über die Runden. Oft werden ja diese Orientierungshilfen durch die soziale Ordnung unterstützt. Gehen jedoch die gemeinsamen Grundüberzeugungen verloren – geht beispielsweise die Grundüberzeugung gegenseitigen Respektes in einem Heim verlustig –, dann verstärkt sich eine existentielle Verunsicherung und sowohl Angst als auch das Bedürfnis nach neuer Orientierung oder nach anderen Vorbildern wachsen.

In der heutigen Zeit haben die meisten Werte ihre verpflichtende und sinnstiftende Kraft im Sinne eines Allgemeingutes verloren; Werte sind zu einer individuellen Aufgabe geworden. Die klassischen Werte bieten keine eindeutige Orientierung mehr an; und der Zuwachs an Entscheidungsmöglichkeit macht bewusst, dass der Mensch nicht

nur durch Regeln, sondern vor allem durch seine Freiheit bestimmt ist. Wenn nun aber Entscheidungen nicht mehr durch vorgegebene Muster und Verhaltensnormen erleichtert werden, braucht der Mensch eine grössere Offenheit, mehr Mut und Risikobereitschaft, sich zu entscheiden, als bisher nötig war.

Eine Orientierungshilfe im Heim ist beispielsweise das *Leitbild*, das auch als «*Ethische Richtlinien*» für Heimleitung und Mitarbeitende verstanden werden kann. Ist also das Leitbild eine Art «ethischer Vertrag» für die im Heim Arbeitenden?

*Ein Vertrag regelt; Ethik jedoch bietet Reflexionen an, um in Situationen, die unberechenbar und unvorhersehbar sind, Entscheidungen fällen zu können. Ethik erst ermöglicht einen Spielraum.*

«Ich würde wohl kaum einen «Ethischen Vertrag» von meinen Mitarbeitenden unterzeichnen lassen», äussert sich Frau Rentsch skeptisch auf meine Frage. «Denn viele der Mitarbeitenden brauchen primär eine Arbeit und wollen Geld verdienen. Sie würden möglicherweise (fast) alles unterschreiben, um den Job zu bekommen und dann einfach schweigen.» Ein Vertrag würde möglicherweise die Offenheit untergraben, das Gespräch mit Schweigen totschlagen (und die Heimleiterin würde im schlimmsten Falle die Mitarbeitenden zu einer Notlüge animieren und diese dazu verpflichten, eine Heimmoral zu vollstrecken). «Viel wichtiger als ein Papier, ein Vertrag ist doch die Haltung und damit die Lebendigkeit der Auseinandersetzung», fügt Valeria Rentsch hinzu.

Die Situation der toten Frau, die – auf den ersten Blick – auf befreimende Weise geschmückt wurde, zeigt, dass erst die Offenheit wiederum Offenheit und Respekt ermöglicht. Und sie zeigt auch, dass es bei jeder Entscheidung immer auch auf die individuelle Haltung ankommt. Diese individuelle Haltung jedoch ist nicht etwas ein für alle Mal Gegebenes, sondern muss immer wieder von Neuem in gemeinsamen Gesprächen vertieft oder verworfen und wieder angeeignet werden. Und dieser Prozess vollzieht sich nicht nur unter den Mitarbeitenden oder zwischen Heimleitung und Team, sondern auch zwischen dem Team und den BewohnerInnen. «An Ostern wurde dies wieder deutlich: Die Institution ist selbstverständlich verpflichtet, altersgerechte Nahrung – denken Sie nur an Altersdiabetes – und Pflege zu gewährleisten. Gleichzeitig gilt es aber auch, den Wunsch des Bewohners/der Bewohnerin nach einem Stück Schwarzwäldertorte zum z'Vieri zu achten. Selbstverständlich haben wir an Ostern an Diabetiker Diabetes-Osterhasen verschenkt, aber die Schwarzwäl-

dertorte war einfach unheimlich viel verführerischer ... Mir ist es nun wichtig, dass der Wunsch der Bewohner und Bewohnerinnen respektiert wird, dass dieser Wunsch (auch nach Selbstbestimmung, konkret ausgeübt beim Essen) nicht mit der Moralkeule kaputt geschlagen wird – und dass zugleich der mögliche Frust der Pflegepersonen aufgefangen wird, die später allenfalls nach einer «Überdosis» Zucker den Durchfall der Pensionärin wegwischen und die Mehrarbeit leisten müssen.»

«Es gibt eben kein Recht der Mitarbeitenden, sich moralisch aufzuspielen»,

wirft Frau Rentsch in die Überlegungen ein. Dieser Respekt hat jedoch auch einen Preis: es braucht mehr Zeit für Diskussionen untereinander. Denn ein kleiner gemeinsamer Nenner, was Respekt heissen könnte im Heimalltag, muss in den konkreten Situationen abermals ausgehandelt und besprochen werden. Alle müssen lernen, Widersprüche auszuhalten. Die Auseinandersetzung hat jedoch auch eine andere Seite, nämlich Treue: Wer sich und seine Werte in den Berufsalltag einbringen kann, bleibt meist länger am Arbeitsort, gerade weil die MitarbeiterInnen zu vertrauten KollegInnen werden und der Arbeitsort attraktiv wird. Und es braucht ein grundlegendes Verständnis für die Widersprüchlichkeiten des Lebens – Widersprüche, die gerade nicht mit einem Regelwerk organisiert und aus dem Weg geräumt werden können.

Was bleibt? Zivilcourage ...

Zivilcourage ist nichts Geringeres als der Mut zu einer selbstbestimmten Reflexion über Werte und Normen; es ist der Mut zu einer eigenen Haltung.

Diese Haltung nun bestätigt die eigene Freiheit – und anerkennt damit auch die Freiheit des anderen/der anderen just dann, wenn er/sie sich in die Diskussion um jene Werte einlässt, die die eigene Haltung begründen. In diesem Moment wird Zivilcourage zu einer Form des Ungehorsams gegenüber einer unbeugsamen Obrigkeit und einer nicht einsehbaren Werthaltung und Werthierarchie. Und der Ungehorsam öffnet wiederum den Spielraum zu einer Auseinandersetzung um Werte und um die eigene Haltung. So wird es möglich, dass 15 Nationen unter einem Dach respektvoll und verantwortungsbewusst miteinander umgehen, zusammenarbeiten und sich neugierig auseinandersetzen können. ■

## TREFFEN DER EHEMALIGEN HEIMLEITERINNEN UND HEIMLEITER DES HEIMVERBANDES SCHWEIZ

Liebe ehemalige Heimleiterinnen und Heimleiter  
Liebe Kolleginnen und Kollegen  
Werte Damen und Herren

Mit grosser Vorfreude teilen wir Ihnen auch dieses Jahr frühzeitig den Termin unseres Treffens mit.

Es findet am  
**Mittwoch, 11. September 2002, im Hotel Engel in Liestal BL statt.**

Wir haben uns bemüht, einen netten Tagungsort zu finden, der sehr gut mit der Bahn erreichbar ist. Der «Engel» ist etwa 5 Gehminuten vom Bahnhof Liestal zu erreichen.

Zu einem späteren Zeitpunkt werden wir Sie mit einer persönlichen Einladung über den Verlauf der Tagung orientieren und Ihnen noch die nötigen Angaben übermitteln.

Ihnen allen wünschen wir bis dahin eine gute Zeit und vor allem gute Gesundheit. Wir freuen uns, Sie im September in Liestal anzutreffen.

Liebe Grüsse vom Organisationsteam  
Grossenbacher Sämi, Häfelfingen; Joss Christian, Küsnacht ZH  
Lauber Markus, Münchenbuchsee; Schaeffler Casimir, Windisch  
Spichiger Erika, Zollikofen; Vonaesch Werner, Riniken  
Witt Anita, Schaffhausen