Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 74 (2003)

Heft: 6

Artikel: Die Kontrollinstanz Trägerschaft im Dilemma zwischen Nichtwissen, Verflechtung und Zeitmangel : wo das Milizsystem an die eigenen Grenzen stösst

Autor: Rizzi, Elisabeth

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-804739

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

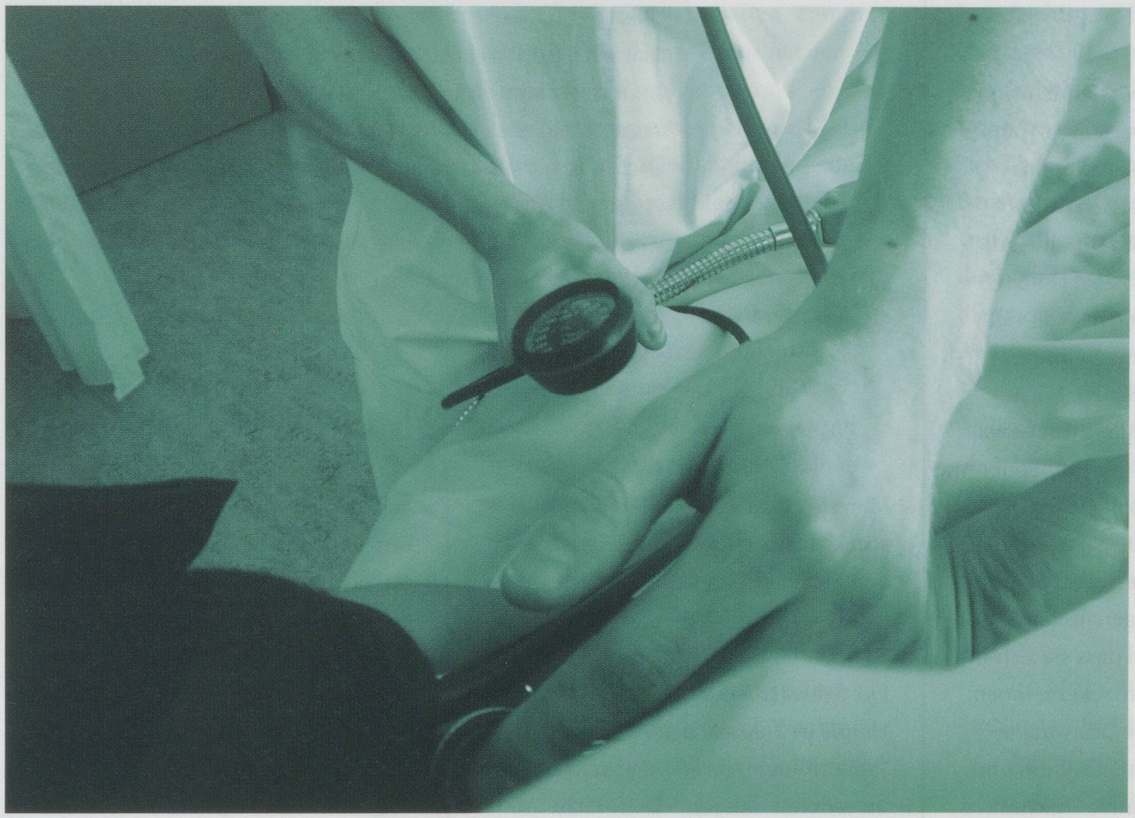
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media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

Download PDF: 07.02.2026

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

Die Kontrollinstanz Trägerschaft im Dilemma zwischen Nichtwissen, Verflechtung und Zeitmangel

Wo das Milizsystem an die eigenen Grenzen stösst



Kontrolle muss gelernt sein, nicht nur in der Pflege, sondern auch in den Heimvorständen.

Verschiedene Skandale in Heimen zeigen, dass die Rolle von Vorständen unterschätzt wird. Dabei ist eine gute Trägerschaft ebenso wichtig wie eine kompetente Heimleitung: Versagen die Vorstände beim Krisenmanagement, droht ein öffentlicher Skandal.

Die Schläge im Berner Knabenheim Auf der Grube, die sexuellen Übergriffe des ehemaligen Heimleiters auf dem St. Gallischen Mogelsberg oder die aus dem Ruder gelaufenen Finanzen im Aargauischen Haus Mutter und Kind haben die Öffentlichkeit aufgeschreckt. Schockiert hat nicht nur die Tatsache, dass solche Vorfälle überhaupt geschehen konnten. Mindestens ebenso gravierend ist, dass in allen Fällen die Kontrollinstanz Trägerschaft versagt hat. Wo mutiges Eingreifen gefordert wäre, waren die Vorstände und Stiftungsräte entweder zu stark mit der Heimleitung verbandelt. Oder sie hatten keine Ahnung, welche Missstände in ihren Institutionen herrschten.

Fachkenntnisse gefordert

Das wirft Fragen auf: Sind die ehrenamtlichen Trägerschaften unzureichend darauf vorbereitet, mit kritischen Situationen umzugehen?

«In vielen Heimen ist es für die Vorstände schwierig, sich in Verdachtsfällen durchzusetzen, weil die schriftlichen Grundlagen dafür fehlen», beobachtet Anja Bremi. Sie ist Präsidentin der Unabhängigen Beschwerdestelle für das Alter in Zürich. In verschiedenen Missbrauchsfällen

hat sie bereits mit Heim-Trägerschaften zusammengearbeitet. Aufgrund ihrer Erfahrungen plädiert sie heute dafür, ein Laiengremium mit mindestens zwei Fachpersonen zu ergänzen. «Wenn etwas nicht stimmt – beispielsweise die Heimleitung zu wenig kompetent ist – dann sind Fachkenntnisse gefordert. Laien haben zu wenig Ahnung von Qualitätskontrollen, von Betreuungsproblemen oder der Struktur von Heimen», ist sie überzeugt.

«Laien in Institutionsvorständen sind richtig und wichtig»; verteidigt Hans Schwarz, Geschäftsstelleneiter des Berner Heimverbandes, den Milizgrundsatz. Entscheidend für eine gute Aufgabenerfüllung sei nebst solider Sach- und Sozialkompetenz, wie viel Einblick die Heimleitungen ihren Kontrollgremien gewährten. Auch heikle Themen im Umgang mit Gewalt oder Sexualität sollten gegenüber der Trägerschaft nicht verschwiegen werden, verlangt er. Ebenso erwartet Schwarz von den Trägerschaften, ihre Augen nicht vor Unangenehmem zu verschliessen. Wissend dass sie sich in einem dynamischen Prozess befinden, gilt es laut Schwarz, die Gratwanderung zwischen Aufsichtsfunktion und Einmischung ins operative Geschäft mit einer klaren Aufgabenabgrenzung beider Seiten zu meistern.

Ausbildung für Aufsichtskommissionen

Der Heimverband Bern hat auf die Vorkommnisse im Knabenheim Auf der Grube unter anderem mit einem neuen Ausbildungsangebot reagiert. Ab Juni findet im Kanton Bern ein bis zweimal im Jahr ein Grundkurs für neu gewählte Mitglieder von Institutionsträgerschaften statt. Der Kurs gliedert sich gemäss dem Projektverantwortlichen Peter Saurer in vier je vierstündige Unterrichtsmodule. Im ersten Teil werden den Kommissionsmitgliedern die Aufgaben und Methoden von Trägerschaften, Behörden und Institutionen vermittelt. Der zweite Teil behandelt auf konzeptioneller Ebene die Arbeit innerhalb von Institutionen. Im dritten Teil lernen die Kursteilnehmenden, in welcher Weise Institutionen, Vorstände, Behörden und Beratungsstellen miteinander vernetzt sind. Der Kurs schliesst mit einem Block über das juristische Grundlagenwissen für Vorstandsmitglieder. Im Anschluss an den Grundkurs sind zwei Weiterbildungskurse geplant, die erstmals im Oktober und November starten werden. Der eine Kurs behandelt die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Heimleitungen und Trägerschaften. Im zweiten Kurs wird den Vorstandsmitgliedern Krisenmanagement vermittelt. *(eri)*

Risse in der Aufsichtsfunktion

Dass eine solche Zusammenarbeit zwischen Trägerschaft und Institutionsleitung manchmal nicht zustande kommt hat einen banalen Grund. Der ehrenamtliche Stiftungsrat kommt meist nur ein paarmal jährlich zusammen. Stellen die Fachleute aus der Heimleitung dem Kontrollgremium dann neue Konzepte vor, so sind diese bereits vollends ausgereift. Die Laien haben keine Möglichkeit mehr, am Entwicklungsprozess teilzunehmen, Bedenken zu äussern und sich in die Materie einzuarbeiten. Mögliche Fallstricke bleiben unerkannt. Es zeigen sich erste Risse in der Aufsichtsfunktion.

Für Schwarz ist deshalb klar, dass die Heime in Zukunft noch mehr in die Weiterbildung ihrer Trägerschaften investieren müssen. «Es ist nicht nur fachliches Wissen gefordert, sondern auch Kenntnisse über mögliche Verhaltensstrategien. Die Vorstandsmitglieder müssen wissen, wann sie mit wem kommunizieren können», sagt er. In erster Linie sind dabei auch schriftliche Grundlagen über die Aufgaben- und Kompetenzverteilung gefordert.

«Was ist meine Aufgabe?»

«Gesunder Menschenverstand und der Wille, sich in einen neues Feld einzuarbeiten sind die wichtigsten Eigenschaften für Mitglieder einer Trägerschaft», findet Hans Ulrich Schmid. Der Unternehmensberater hat innerhalb der Tertianumgruppe bereits Dutzende Ausbildungskurse für Aufsichtskommissionen von Heimen geleitet. In zwei Tagen, meist am Wochenende, versucht er den bunt zusammengewürfelten Trägerschaften jeweils die wichtigsten Grundlagen für ihre Aufgabe zu vermitteln.

«Die häufigste Frage, die man mir in den Seminaren stellt ist: Was ist überhaupt meine Aufgabe in diesem Gremium?», erzählt er. Viele seiner Kursteilnehmenden seien zufällig in den Vorstand gewählt worden, hauptsächlich als Folge von neu gewonnenen Ämtern in der Kommunalpolitik. Mit Sozialpädagogik oder Pflege hatten sie davor häufig nie zu tun. Grosse Sprünge kann Schmid mit den Kursteilnehmenden nicht machen. Doch glaubt er, dass für die Aufsichtsaufgabe schon ein Minimum an Strategiekenntnissen genügen kann. Wenn ein Kommissionspräsident Sitzungen leiten könne und mindestens ein weiteres Vorstandsmitglied

betriebswirtschaftliche Kenntnisse über die Unternehmensführung besitze, seien die wichtigsten Grundlagen bereits vorhanden, meint er. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, gilt es gemäss Schmid, die Aufgaben zwischen Fachverantwortung nach innen und politischer Verantwortung nach aussen abzugrenzen. Gerade in kleinen Ortschaften lassen sich dabei unfreiwillige Seilschaften häufig nicht verhindern. So kommt es beispielsweise schon mal vor, dass der Metzger in der Aufsichtskommission sitzt und gleichzeitig der Fleischlieferant der Institution ist. In solchen Situationen rät Schmid den Trägerschaften, die Verflechtung zu thematisieren und im Voraus Handlungsstrategien zu erarbeiten.

Konzepte und Strategien allein können Missstände nicht verhindern. Das weiss auch Schmid. Am Augenschein an der Front führen solche Instrumente nicht vorbei. Unabdingbare Voraussetzung für ein Gelingen der Kontrollaufgabe bleibe der regelmässige Besuch von Vorstandsmitgliedern im Heim. «Eine Institution ist wie ein Garten. Wenn man nie hinausgeht, sieht man das Unkraut nicht», sagt er.

Eine zeitaufwändige Ausbildung ist unrealisierbar

«Nur wenn die Betroffenen selbst geeignete Möglichkeiten haben, Ungerechtigkeiten zu thematisieren, lassen sich diese wirkungsvoll bekämpfen», entgegnet Schwarz. Derzeit wird im Kanton Bern deshalb über verbesserte Beschwerdemöglichkeiten in Institutionen diskutiert. Im Gespräch sind auch interne Ombudsstellen.

Reto Lareida von der St. Galler Sektion CURAVIVA sieht höchstens einen präventiven Effekt in solchen Massnahmen. «Wenn bei einem sexuellen Missbrauch der Täter mit dem Opfer Stillschweigen vereinbart, nützt eine Ombudsstelle gar nichts», meint er. Als Leiter des Schulheimes Langhalde hat er trotzdem eine interne Ombudsstelle aufgebaut. Geleitet wird sie von der Trägerschaftspräsidentin, einer Juristin. Kinder, Eltern und Mitarbeitende können unentgeltlich deren Dienste in Anspruch nehmen.

Lieber Fachleute

Mehr verspricht sich Lareida von gutqualifizierten und auf ihre Aufgabe vorbereiteten Trägerschaften. Zumindest auf gesetzlicher Ebene hat der Kanton St. Gallen hier die nötigen Voraussetzungen geschaffen. Als Reaktion auf die Missbrauchsmeldungen im Kinderheim Mogelsberg, hat die St. Galler Regierung strengere Auflagen für die Heimträgerschaften erlassen. Die Aufsichtsfunktion von Trägerschaften wurde schriftlich verankert. Ebenso verlangt die revidierte Verordnung über Kinder- und Jugendheime Aussagen zur Qualitätssicherung in den Institutionen.

Dennoch sieht Lareida Probleme bei der Umsetzung: Bürokratische und zeitaufwändige Aufsichtsfunktionen seien problematisch, meint er. Zum einen wären ehrenamtliche Vorstände kaum dazu bereit. Zum anderen stelle sich ein Finanzierungsproblem. Bei privatrechtlichen Institutionen, welche an der Subventionsnabelschnur hängen, müssten diese Leistungen zur Zeit über neutrale Erträge bezahlt werden. Hier setzt Lareida denn auch Fragezeichen, ob potentielle Gönner mit dieser Art der Spendenverwendung einverstanden sind.

«Statt Laien mit teuren Investitionen zu fähigen internen Verwaltungskommissions-Aufsichtsmitgliedern auszubilden, sollten besser Fachleute in Kommissionen berufen und auf die Problematik sensibilisiert werden»,

lautet deshalb seine Lösung.

Nach Lareida ist es mehr als nur wünschenswert, dass verschiedene Fachbereiche aus dem Institutionsalltag auch in Heimvorständen vertreten sind. Ärzte, Heilpädagogen, Sozialpädagogen, Psychologen, Juristen und Architekten können seiner Meinung nach ohne grossen Zeitaufwand wirkungsvoll die Lage in Schulheimen überblicken und wo nötig einschreiten. «Wer lässt sich schon gerne von Nichtfachleuten seinen Arbeitsplatz beaufsichtigen? Mit Regeln alleine», so ist Lareida überzeugt, «lässt sich kein Missbrauch im affektiven Heimerziehungsbereich verhindern. Viel lässt sich aber präventiv tun durch die Sensibilisierung und Eigeninitiative von Fachleuten in der Trägerschaft und durch ein Qualitätsmanagement, das die transparente Durchsetzung der Anerkennung des Rechts jedes Menschen auf körperliche und seelische Unversehrtheit zu seiner obersten Aufgabe macht. Das ist gemeinsame Aufgabe der operativen und strategischen Führung einer Institution.»

Fazit:

Die ehrenamtlichen Trägerschaften befinden sich in einem ständigen Spannungsfeld zwischen Nichtwissen, Verflechtung und Zeitmangel. Indem einzelne Fachpersonen in den Vorstand gewählt werden, die Aufgaben- und Kompetenzenverteilung klar geregelt wird und vor allem die Heimleitungen die Bedeutung ihrer Trägerschaften anerkennen, ist aber schon viel gewonnen.

Text: Elisabeth Rizzi
Foto: Kathrin Simonett