

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 63 (1992)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Wendezeit : traditionelle Heimleitung - Heimeltern oder modernes Top-Heim-Management?  
**Autor:** Brunner, Hans  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810939>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 10.01.2025

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

*Hier bin ich Mensch,  
hier darf ich's sein.*

Johann Wolfgang von Goethe

## Wendezeit: Traditionelle Heimleitung – Heimeltern oder modernes Top-Heim-Management?

An einem kürzlich durchgeführten Managementsymposium eines Industrie-Konzerns wurde folgende Erkenntnis als Erfolgsgrundlage den überraschten Top-Managern und Kaderleuten mitgegeben:

«Wer erfolgreich, das heisst kreativ und gewinnbringend wirken will, betont nicht das sachlich ausgerichtete Management, sondern die gute zwischenmenschliche Atmosphäre im Betrieb. Sie fördert die Arbeitsfreude, die Betriebstreue und Mitverantwortlichkeitsgefühle aller MitarbeiterInnen, was sich als positive Arbeitshaltung ausweist: Weniger Absenzen und Wechsel, gesteigerte Arbeitsleistung, grössere Effizienz, höherer Gewinn; *Erfolg dank betont menschlicher Führung.*»

Schon immer hinkten Heime sowohl in konzeptionellen, finanziellen, aber auch in betriebsführungstechnischen Erkenntnissen den Erfolgsgeheimnissen grösserer (Industrie-)Betriebe hintennach. So wird heute versucht, die Heime, die in allererster Linie *Daheim sein* sollten, nach den Manager-Grundsätzen grosser Konzerne zu führen (die diese nun bereits in Frage stellen!). Der MitarbeiterInnen-Einsatz erfolgt nicht mehr nach den Bedürfnissen der anvertrauten Menschen, sondern nach einem schematisierten Arbeitsplan, der minutiös, das heisst minutengenau geregelt ist. Für die Leistungsbewertung des Personals werden nur Äusserlichkeiten, wie zum Beispiel Sauberhaltung, Ordnung, Sparsamkeit, Ruhe, Einhaltung von Anordnungen usw., berück-

sichtigt – das Wesentliche jedoch: Treue, Hingabe, Verlässlichkeit, Flexibilität, Einfühlungsvermögen, Freude und Daheimsein in der gesuchten Geborgenheit vermitteln . . . kann ja nicht gemessen, gewertet oder/und als Leistung bewertet werden. Die Fahrradfabrik liefert jeden Monat x zusammengestellte Velos aus – die Leistung kann gezählt, gemessen, bewertet werden. Kein Heim kann solche «Erfolgsstatistiken» ausweisen! Das Gefühl des Daheim- und Geborgenseins, die äussere Ordnung, die zum inneren Halt eines verunsicherten Menschen führt, die zwischenmenschliche Anteilnahme einer Nachtschwester, die Hilfsbereitschaft eines Werkmeisters in einer Invalidenwerkstatt, die beruhigende Hand einer Erzieherin, die beinahe nie endende Geduld einer Pflegerin am Bett eines pflegebedürftigen Betagten – all diese Momente des Anteilnehmens sind nicht messbar und können deshalb nicht zum Berechnen eines «Leistungslohnes» beigezogen, aber auch nicht in einen starren Arbeitszeitplan eingeordnet werden.

Gerade in Zeiten der allgemeinen Verunsicherung durch rezessionsbedingte Schwierigkeiten ist die (Neu- oder Wieder-)Besinnung auf die *echten, wahrhaften Werte* oberstes Gebot nicht nur für die Industrie-, sondern vor allem auch für die Heimbetriebe. Jetzt gilt es, kreativ nach neuen Möglichkeiten und Erkenntnissen Ausschau zu halten, gleichzeitig aber auch, sich auf die «alten», traditionellen Werte zu besinnen. Für jedes Heim heisst das:

1. Welche *alten* Werte sind heute noch wahrhaft, wesentlich für die Lebensqualität und die Entwicklung der anvertrauten Menschen? (Zum Beispiel gute Gewohnheiten – Ruhe und Ordnung – rhythmischer Lebenslauf – Ehrlichkeit – Treue – Verlässlichkeit – Heimatgefühl – äusserer und innerer Halt u. v. m.)
2. Welche *neuen* Erkenntnisse und Forderungen der Jetztzeit müssen als wertvolle, die Lebensfreude steigernde neue Werte unbedingt berücksichtigt werden? (Zum Beispiel grössere Offenheit – mehr Spontaneität – vermehrt Achtung vor der Schöpfung – alternative Lebenshaltung – mehr Freiheit . . . der Mensch ist frei geboren und . . . Gedanken der Esoterik u. v. m.)

«Die Menschheit durchlebt gegenwärtig eine epochale Krise. Die Pragmatiker kriegen die Welt nicht mehr in den Griff, die Realisten die Realität nicht mehr zu fassen. Weiterleben kann die Menschheit nur, wenn sie von Grund auf anders denken lernt: komplex statt linear – in Netzen statt in Zielgeraden, in Werten statt in Quantitäten», schreibt der bekannte Physiker Capra –, und diesem Wendezeit-Gedanken dürfen die Heime als Menschenbildungsstätten nicht hintennach hinken, hier müssen sie, wie die Schulen und alle Bildungsinstitute, treibende Kräfte der Neubesinnung und *Neuorientierung* sein.

«Allerdings kann es geschehen, dass *über dem komplizierten Planen und der mühseligen Arbeit der Neuorientierung der eigentliche Sinn, der Mensch, vergessen wird. Man verliert sich im Planen, und das Ziel gerät ausser Sicht*», schreibt Jeanne Hersch in ihrem Buch «Die Hoffnung Mensch zu sein» und vertieft:

### Gehalts-Erhebung 1992

Die Gehalts-Erhebung 1992 (durchschnittliche Jahresgehälter der LeiterInnen von Alters- und Pflegeheimen) ist erschienen und kann zum Preis von Fr. 15.– im Verlag VSA bezogen werden.

#### Bestellschein

Wir bestellen hiermit

\_\_\_\_\_ Exemplar(e) «Gehalts-Erhebung 1992», zu Fr. 15.– (exkl. Versandkosten)

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Unterschrift/Datum \_\_\_\_\_

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich

«Der Mensch ist und wird dadurch Mensch, dass er an etwas oder an jemandem hängt, dass er etwas oder jemanden liebt.»

Dieses Ziel muss auch die heutige Heimbetreuung vor Augen haben und anpeilen. Der Mensch, auch der im Heim lebende Betagte, Asoziale, Behinderte oder Schwierige, ist ein Mensch und kein Roboter, keine Maschine. Für die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen (Betreuung, Erziehung) gelten andere «Gesetze», nicht in erster Linie jene der Industriebetriebe! Wie «organisieren» wir jedoch diese «menschliche Betreuung und Führung, die zwischenmenschliche Beziehung, die echten Erfolg» schenkt?

In den letzten Jahren wurde mit verschiedenen «Kniffen», mit Organisations- und Arbeitszeitplänen versucht, dem Hauptproblem gerecht zu werden: Den Menschen soll das Heim zum Daheim werden.

### 1. Priorität: Der Mensch, der im Heim lebt

Das schwierige, behinderte, «freche» Kind – der alleinstehende Betagte und/oder Behinderte – der Kranke – sie alle brauchen ein Heim, das ihnen Hoffnung und neue Lebensfreude, Animation zu neuem Lebenswillen, Förderung zum Bestehen-Können der vielen gesellschaftlichen Forderungen vermittelt. Im Heim sollen sie verlässliche, treue, sie fordernde und dadurch fördernde Menschen erfahren. Zu oft sind sie bis anhin von den Mitmenschen ge- und enttäuscht worden. Sie brauchen also engagierte, tragfähige, umsichtige, einsatzbereite, geduldige Menschen, die ihnen helfen, verlässliche, dauerhafte zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen. Es darf deshalb nicht vorkommen, dass Menschen im Heim vor lauter Personalwechsel nicht wissen, wer sie wirklich betreut. Ein grosses Problem, denn in vielen Heimen glaubt man den täglichen Schwierigkeiten nur Herr zu werden, indem man (noch) mehr Erzieher, Pfleger, Psychologen usw. einstellt, die Aufgaben noch mehr unterteilt . . . und dadurch neue Probleme schafft – weniger wäre mehr! Doch, da gilt es die 2. Priorität zu berücksichtigen.

### 2. Priorität: Der Heimmitarbeiter, die Heimmitarbeiterin

Sie haben ebenso ein Anrecht darauf, dass ihre Mitarbeit im Heim zeitlich und inhaltlich befriedigend gestaltet wird. Auch sie sollen sich daheim fühlen können. MitarbeiterInnen, die an einen starren Arbeitszeitplan gebunden sind, der ihnen keine Entfaltung und Genugtuung ermöglicht, warten frustriert auf den Arbeitsschluss und können dadurch den Mitmenschen nicht und nie das Gefühl vermitteln, dass es im Heim schön sein kann. Der Arbeitsplan in einem Heim muss der Aufgabe entsprechend ganz anders aussehen als jener einer Bürolistin oder eines Fabrikarbeiters. Er muss wohl die erste Priorität, das Wohl des Menschen im Heim, sein Bedürfnis und Recht auf konstante, verlässliche Beziehung berücksichtigen, aber auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter miteinbeziehen.

*Es ist erstaunlich, dass noch nie der Versuch unternommen worden ist, aufgrund dieser allseits anerkannten Bedürfnisse einen optimalen Arbeitsplan zu entwickeln!* Eher wird immer wieder versucht, mit einer Vermehrung des Personals eine Lösung zu erzwingen, die in den meisten Fällen eher zu einer Vermehrung der Probleme führt: Vermehrte Beziehungen führen offensichtlich zu vermehrter Beziehungslosigkeit. Zudem wird dadurch die 3. Priorität, die es schliesslich auch noch zu beachten gilt, stark strapaziert.

### 3. Priorität: Die Gesellschaft, die das Heim trägt

Die Gesellschaft muss hinter den Heimen und deren MitarbeiterInnen stehen. Das Heim muss in der Gesellschaft, im Dorf, im

Stadtquartier, in der Umgebung «daheim» sein. Es muss von der Dorfbevölkerung und dem Quartiergeist getragen . . . nicht nur ertragen! . . . werden. Und diese Bevölkerung hat ein sehr feines «Gespür», ob es in einem Heim «richtig» läuft. Verschiedene Vorkommnisse in der Vergangenheit haben die Bevölkerung sensibilisiert, verunsichert, wach gerüttelt, und sie erwartet von den zuständigen Behörden und Versorgern, Für sorgern(!), dass die Menschen in den Heimen wirklich dort auch *daheim* und nicht nur verwahrt, abgeschoben sind. Dafür braucht es Heimeltern und/oder einen Heimleiter, der sich für das *DAHEIM-SEIN im Heim* verantwortlich fühlt und sich für die Realisierung dieses Grundbedürfnisses einsetzt. Dann wird er auch die entsprechenden MitarbeiterInnen finden und «Erfolg dank betont menschlicher Führung» erleben.

Hans Brunner



Fortbildungskurs  
1992

#### Eine Woche mit Wiese, Baum, Bach und Stein 25. 8.–29. 8. 1982

Ingeborg Kramhöller, Soz. päd. Werklehrerin,  
Kursleiterin OSSP  
Eva Bischofberger, Heilpädagogin und Bewegungstherapeutin

**Kursort:** Werkstatt für Entfaltung und Gestaltung,  
9658 Wildhaus

**Kosten:** zirka Fr. 550.–

*Wieder einmal lernen wie die Kinder, elementar für uns  
und exemplarisch für unser Wirken im Beruf.*

#### Begegnung mit Vertrauten und Fremdem bei sich und den anderen – in Bewegung, Tanz und Musik 9./10. 9. 1992

Mo Keist, freie Theaterschaffende, St. Gallen

**Kursort:** OSSP, Stella Maris, Rorschach

**Kosten:** Fr. 150.–

*Sich bewegen lassen, in Bewegung bleiben,  
bewegen . . .*

*Grundelemente der sozialen Berufe. Mit nonverbalen  
Ausdrucksmöglichkeiten erweitern wir unser Repertoire,  
mit Begegnungen umzugehen und vertiefen unser  
Bewusstsein darin.*

#### Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation 17./18. 9. 1992

Christian Hablützel, Supervisor, Schaffhausen

**Kursort:** OSSP, Stella Maris, Rorschach

**Kosten:** Fr. 200.–

*Will eine soziale Institution auch im Konfliktfall als kompetentes  
Gegenüber wahrgenommen werden, darf sie sich nicht beschränken auf  
unbedingt notwendige Stellungnahmen, sie sollte vielmehr den regelmässigen  
Kontakt zur Öffentlichkeit pflegen und dabei die Beweggründe ihres  
Handelns in den Vordergrund der Kommunikation stellen.*