

# Die Lehre des Mauerfalls für Heimleiter: Grenzen überwinden, Zukunft gestalten.

Vom 14. bis 17. November 2007 findet der 10. Europäische und der 1. Weltkongress der Leitungs- und Führungskräfte von Pflegeeinrichtungen im Konferenzzentrum Urania in Berlin statt.

Der weltweit zu beobachtende demographische Wandel stellt auch stationäre Altenpflegeeinrichtungen vor neue Herausforderungen. In fast allen Ländern der Welt wird das Thema der zukünftigen Ausgestaltung von Heimen diskutiert.

Viel zu oft werden (Pflege-)Heime als Problem oder gar als Bedrohung gesehen. In der Tradition der bisherigen Europäischen Heimleiter Kongresse wollen wir auch auf diesem Jubiläumskongress Wege aufzeigen, wie die gesellschaftliche Akzeptanz gemeinschaftlicher Wohn- und Lebensformen für hilfe- und pflegebedürftige alte Menschen verbessert werden kann. Weltweit arbeiten wir daran, Haltungen und Einstellungen zu verändern und eine Welt zu schaffen, in der Bewohnerinnen und Bewohner von Pflegeheimen ein Recht auf Lebensqualität haben und als wertvolle

und aktive Mitglieder von Gemeinschaft anerkannt werden. Weltweit engagieren sich Führungs- und Leitungskräfte für die Schaffung einer besseren Welt für hilfe- und pflegebedürftige alte Menschen.

Dieser 10. Europäische und 1. Weltkongress versteht sich als internationales Forum sich kennen zu lernen, die Strategien und Konzepte auszutauschen und voneinander zu lernen. Dieser Kongress will in diesem Sinne anregen und auffordern, Heime weltweit zu lebensbejahenden Orten für Menschen, die auf Unterstützung Dritter angewiesen sind, weiter zu entwickeln. Dieser Kongress ist weltweit der Ort, an dem Führungs- und Leitungskräfte ihre Themen diskutieren und reflektieren, Perspektiven für ihre Arbeit vor Ort gewinnen und neue Kooperationen und Freundschaften entstehen werden.



© Foto: Urania Kongresszentrum, An der Urania 17, 10787 Berlin  
Tel. 0049 30 218 90 91, [www.urania-berlin.de](http://www.urania-berlin.de)

**Tagungsort:** Urania Konferenzzentrum Berlin  
**Konferenz Büro:** Heinickeweg 15, D-13627 Berlin  
**Telefon:** +49 30 38 30 38 31, **Telefax:** +49 30 38 30 38 32, **E-Mail:** [info@worldcongress-edo.de](mailto:info@worldcongress-edo.de)  
**www.worldcongress-edo.com**  
**Organisiert durch:** E.D.E. und DVLAB (Deutscher Verband der Leitungskräfte von Alten- und Behinderteneinrichtungen eV.)

## EDITORIAL

«Grenzen überwinden – Zukunft gestalten.»

**Was heisst das für uns Heimleiterinnen und Heimleiter ganz konkret?**

Heime stehen nicht gerade im Ruf, die beste Wohnform für die Zukunft zu sein. Schon eher stehen wir (leider noch zu oft) im Ruf, altherwürdige oder eher entwürdigende Pflege und Betreuung zu leisten. Dies im Sinne von Anstalt und Insassen oder noch mehr auf den Punkt gebracht: «satt und sauber»!

Wieso klebt uns als Vertreterinnen und Vertreter dieser Wohnform dieses Verdikt so fest am Revers?

Sicher ist es so, weil Vorurteile sich lange halten und

sich mit Schlagzeilen auch gut verkaufen. Sicher ist aber auch, dass wir noch mehr für unser Image tun können. Nicht einmal müssen wir in der Zeitung oder in andern Medien erscheinen, sondern mehrmals und das im Jahr.

Der Mauerfall hat Vorurteile zwischen Ost und West nicht verändert. Und trotzdem haben wir die historische Chance bekommen Grenzen zu überwinden. Tun wir es?

Unsere Haltung im Umgang mit den Medien, unsere Haltung im Umgang mit Bewohnerinnen und Bewohnern, mit Pensionärinnen und Pensionären, Gästen

oder Mitarbeitenden ist prägend für unseren Ruf und das Image der Heime.

Lebensqualität schaffen wir jeden Tag – Selbstbestimmung und Selbstverantwortung sind nicht bloss Schlagwörter in unserer Arbeit; es ist unsere Verpflichtung. Wohnen im «Heim» – einer der besten Orte zum Wohnen, in jedem Alter. Wir wissen es – aber wissen es die zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner oder die Mitarbeitenden?

*Hubert Hürlimann, Geschäftsleiter Lukashaus  
Mitglied Vorstand bvs**m**.ch*

## IN DIESER AUSGABE:

Wechsel an der Verbandsspitze | «Nonprofit but Management» | Abschied von Alfred Aebersold | Medientipps | Verantwortliches Führen vor dem Hintergrund ethischer Grundhaltungen | Vorstand und Geschäftsstelle 2006/2007

## Wechsel an der Verbandsspitze

Anlässlich der Mitgliederversammlung vom 23. Juni 2006 in Olten wurden sowohl das Präsidium wie die Leitung der Geschäftsstelle des Berufsverbandes neu besetzt.

Anstelle der aus beruflichen Gründen zurücktretenden Esther Honold wählten die anwesenden Mitglieder des bvsm.ch **Frau Barbara Bohli** einstimmig zur neuen geschäftsführenden Präsidentin. Frau Bohli wird ab dem 1. August 2006 als neue Präsidentin unserem Verband vorstehen und gleichzeitig die durch den Rücktritt von Ernst Messerli vakante Leitung der Geschäftsstelle des Berufsverbandes Sozial-Management übernehmen.

Frau Barbara Bohli war von 1994 bis 2005 Leiterin der Schule für Aktivierungstherapie in Burgdorf. Seit 2005 ist sie als selbständige Unternehmensberaterin tätig und verfügt über ein weites Erfahrungsspektrum und wertvolle Kontakte zu verschiedenen Organisationen im Heim- und Bildungsbereich.

Wir gratulieren Frau Barbara Bohli ganz herzlich zu ihrer Wahl und wünschen ihr alles Gute und viel Erfolg an der Spitze unseres Verbandes!

*Für den Vorstand: Carlos Marty, Vizepräsident bvsm.ch*



## «Nonprofit but Management»

### Gedanken zum Amtsantritt als geschäftsführende Präsidentin des bvsm.ch.

Zum ersten Mal in der Geschichte des bvsm.ch hat die Mitgliederversammlung eine «Externe», eine Person mit einem anderen beruflichen Hintergrund als die Mitglieder an die Spitze ihres Verbandes gewählt. Die Gründe für diese Entscheidung sind wohl vielfältig. Sicherlich spielten zwei Faktoren mit:

- Das Einbringen einer «Aussensicht» kann die Weiterentwicklung des Verbandes positiv beeinflussen.
- Die Zukunftssicherung des bvsm.ch ist wesentlich abhängig von den Ressourcen, die zielführend eingesetzt werden müssen. Die Führung der Geschäftsstelle und die Wahrnehmung des Präsidiums übersteigen die zeitlichen Möglichkeiten der Mitglieder, die in ihrer Funktion als Leitende einer sozialen Institution schon voll ausgelastet sind.

An dieser Stelle gebührt meiner Vorgängerin Esther Honold und meinem Vorgänger Ernst Messerli ein grosses Dankeschön und Respekt vor ihrer Leistung für den bvsm.ch! Esther Honold wurde an der letzten Mitgliederversammlung verabschiedet. Sie hat sich im Vorstand sehr für den Verband engagiert und auch das Präsidium mit Enthusiasmus geführt. Durch den

Beginn einer Ausbildung musste sie ihr Amt früher als geplant zur Verfügung stellen.

Übernommen wurde das Präsidium interimsmässig vom früheren Präsidenten, Ernst Messerli. Er gehört zu den Pionieren des bvsm.ch und engagiert sich seit Jahren in überdurchschnittlicher Art und Weise als Geschäftsleiter und Präsident für «seinen Verband». Als Präsident der Prüfungskommission der Höheren Fachprüfung Heimleitende wird Ernst Messerli auch weiterhin bildungspolitisch tätig sein und die Interessen unserer Mitglieder vertreten.

Per 1. August habe ich das Amt der geschäftsführenden Präsidentin von Ernst Messerli übernommen und mich seither intensiv mit dem bvsm.ch beschäftigt. Deshalb erlaube ich mir auch, an dieser Stelle einige meiner Gedanken darzulegen:

Da ein Verband ein zielgerichtetes, umweltabhängiges, produktives und soziales System ist und über eine formale Organisation verfügt, kann er grundsätzlich mit einer profitorientierten Unternehmung verglichen werden.

Die mitgliedschaftliche Struktur, das milizgeführte und föderalistische System eines Verbandes hingegen unterscheiden ihn wesentlich von einer Profit-Organisation.

Dieses Spannungsfeld kommt im Slogan, «Nonprofit but Management» der vom Verbandsmanagementinstitut der Universität Fribourg geprägt wurde, sehr gut zum Ausdruck.

Was lässt sich daraus schliessen?

Die Verantwortlichkeiten des Verbandsmanagements und damit sind sämtliche Verbandsorgane gemeint, beinhalten folgende Aspekte:

- Verantwortung für die Zweckerfüllung des Verbandes
  - Verantwortung für das Überleben, das «Funktionieren» und die Weiterentwicklung des Verbandes
  - Verantwortung für die Effizienz
  - Problemlösungsverantwortung
- Aus den Verantwortlichkeiten resultieren die Hauptaufgaben
- Organisation und Steuerung des Systems
  - Wahrnehmung der Führung
  - Marketing
  - Innovationsprozesse initiieren und realisieren
  - Projekte planen, durchführen und abschliessen

Im Gegensatz zu anderen Verbänden sind beim bvsm.ch die Verantwortlichkeiten und die Hauptaufgaben deckungsgleich mit denjenigen seiner

Mitglieder, denn als Managerin und Manager einer Nonprofit-Organisation werden Sie in Ihren Pflichtenheften analoge Beschreibungen finden. Diese Besonderheit gilt es voll auszuschöpfen.

Leiterinnen und Leiter von sozialen Institutionen sehen sich heute mit ganz anderen Voraussetzungen konfrontiert als noch vor wenigen Jahren. Vor allem die Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld sowie die enorme Steigerung der Komplexität im Innen- und Aussensystem stellen höchste Ansprüche an das Management. Erfolg oder Misserfolg einer Nonprofit-Organisation sind stark abhängig von der Flexibilität und der Geschwindigkeit, mit denen auf diese Voraussetzungen reagiert werden kann.

Diese Tatsachen führen dazu, dass heute die Managerinnen und Manager im Nonprofit-Sektor ihre Verantwortung und Aufgaben in drei Feldern wahrnehmen müssen:

- In der Aufrechterhaltung des Normalbetriebs
- in der Planung und Durchführung von Veränderung
- sowie in der Führung und Begleitung der Mitarbeitenden in diesen Spannungsfeldern.

Verbandspolitisch betrachtet bedeuten diese Überlegungen, dass der bvsm.ch sich der aktuellen beruflichen Situation seiner Mitglieder intensiv annehmen, Entwicklungstendenzen sorgfältig überprüfen und daraus Schlüsse für die heutige und zukünftige Berufsidealität und -realität von Sozialmanagerinnen und -managern ziehen muss.

In einem zweiten Schritt gilt es dementsprechend die Leistungsarten des Verbandes zu analysieren und Anpassungen vorzunehmen.

Der bvsm.ch-Vorstand wird dieses Schwerpunktthema anlässlich einer Klausur im November vertieft bearbeiten, so dass wir Ihnen im nächsten Newsletter erste Resultate präsentieren können.

Liebe Mitglieder, liebe Austauschpartnerinnen und -partner, der Kernauftrag des bvsm.ch ist dann erfüllt, wenn seine Mitglieder in ihrem Arbeitsalltag von den bvsm-Dienstleistungen und -Produkten in hohem Mass profitieren können.

Deshalb sollen Sie meine Ausführungen auch dazu animieren, aktiv zu werden, Stellung zu beziehen.

Berichten Sie uns von Ihrer Berufsrealität und teilen Sie uns Ihre Erwartungen an den bvsm.ch mit!

Nutzen Sie unsere Kommunikationsmöglichkeiten, teilen Sie uns mit, welche Dienstleistungen Sie von Ihrem Verband erwarten, in welchen Gremien Sie sich eine Verbandsvertretung, zu welchen Inhalten Sie sich einen verbandsinternen Meinungsbildungsprozess wünschen!

Für Ihr Engagement danke ich Ihnen herzlich!

*Barbara Bohli, Geschäftsführende Präsidentin bvsm.ch*

## Abschied von Alfred Aebersold †

Viel zu früh verstarb am 25. Mai 2006 nach kurzer schwerer Krankheit im Alter von 44 Jahren, unser Schul-, Arbeits- und Verbandskollege Alfred Aebersold.

Nach einer kaufmännischen Grundausbildung und einer vielseitigen Laufbahn übernahm das Ehepaar Aebersold das Altersheim Frutigen. In der Folge absolvierte Alfred Aebersold die CURAVIVA-Heimleiterausbildung und schloss auch die eidgenössische Berufsprüfung im Oktober 2005 erfolgreich ab.

Mit Alfred haben wir einen kompetenten, ruhigen und umsichtigen Kollegen verloren.

*Paul Hirsiger und Harald Klein, Mitglieder Vorstand bvsm.ch*

## MEDIENTIPPS

Dorette Deutsch

### Schöne Aussichten fürs Alter.

Wie ein italienisches Dorf unser Leben verändern kann. Ein utopisch anmutendes Altenprojekt in den Bergen der italienischen Emilia Romagna. Eine Reportage über das Wunder von Tiedoli.

Piper Verlag, München 2006, 240 Seiten, ISBN 3-492-04873-0

Matthias Horx

### Wie wir leben werden – Unsere Zukunft beginnt jetzt

Der bekannte Zukunfts- und Trendforscher Matthias Horx lässt in seinem Buch die Zukunft vor unseren Augen entstehen. Anhand der Geschichte zweier Kinder, die 2000 geboren werden, entwickelt er Zukunftsszenarien, die nicht unterschiedlicher sein könnten.

Campus Verlag, 400 Seiten, ISBN 3-593-37777-2

Kann auch als «ebook» vom Internet herunter geladen werden.

Robert Müller, Doris Brenner,

### Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen – Von der Planung über die Durchführung bis zur Auswertung

Wer als Vorgesetzter mit seinen Mitarbeitern über deren Leistungen sprechen will, sollte das professionell, überzeugend und motivierend tun. In diesem Ratgeber lernt er das sehr praxisnah und mit zahlreichen Mustervorlagen.

Aus der Reihe: «mi-Fachverlag bei Redline», 05. 2006, 264 Seiten, ISBN 3-636-03069-8

Adam (Isabella Riedler)

### Gehirn-Akrobatik – Neue Rätsel und Logeleien für Schlaumeier

Das Buch ist eine Sammlung einer Vielzahl anregender Rätsel, mit denen die Leserin und der Leser sein Denkvermögen und sein Allgemeinwissen trainieren kann.

Aus der Reihe: «MVG-Paperbacks», 03. 2006, 272 Seiten ISBN 3-636-07108-4

Michael P. Zerres

### Handbuch Marketing-Controlling

Experten aus unterschiedlichen Bereichen des Marketing beschreiben differenziert den Stand der Diskussionen um das Marketing-Controlling. Sie zeigen Modelle und Methoden auf strategischer und operativer Ebene.

Springer-Verlag GmbH, 10. 2005, 446 Seiten ISBN 3-540-28015-4

Albert Metzler

### Beautiful Energies – Reality-Coaching

Der Autor des Hörbuchs zeigt, wie sehr Erfahrungen und Erlebnisse unser Denken und Handeln steuern. Er regt an, das Selbstbild in Frage zu stellen und neue Erfahrungen zuzulassen.

Aus der Reihe: «Selbstfindung», Breuer & Wardin, 05. 2006, Laufzeit ca. 70 Min., ISBN 3-937864-95-4

## Verantwortliches Führen vor dem Hintergrund ethischer Grundhaltungen

Zusammenfassung des Referates «Verantwortlich führen – was heisst das?» von Marianne Gerber anlässlich der Fachtagung des bvsm.ch vom 23. Juni 2006 in Olten.

Als Leitende einer sozialen Institution verpflichten wir uns, für die «Wohlfahrt Anderer» besorgt zu sein. «Wohlfahrt Anderer» beinhaltet unter anderem auch die «Zufriedenheit des Kunden». Es besteht gewissermassen die Pflicht der Macht. Die Heimbewohnerin ist auf die Hilfe der Betreuerin angewiesen. Diese ist in einer Machtposition, von welcher die Heimbewohnerin sich bedroht fühlen kann.

Ethische Richtlinien erleichtern uns die Reflexion über unseren Umgang mit der «Macht, zu der wir verpflichtet sind» und das Fragen nach der Grundhaltung im Handeln. Bei Abhängigkeit wird die Macht objektiv verantwortlich, das heisst wir müssen antworten auf die Frage, wie wir unsere Macht ausüben. Im Verantwortungsgefühl liegt die Güte der Sache, anders ausgedrückt, der subjektive Wille, Gutes zu tun.

Die Bewohnerin sagt: «Ich brauche Hilfe!» Die Betreuerin sagt: «Ich übe meine Macht gewissenhaft aus und will Ihnen helfen!» Gewissenhaftigkeit setzt Persönlichkeitsbildung voraus. Als Verantwortliche einer sozialen Institution begleiten beziehungsweise unterstützen wir unsere Mitarbeitenden in ihrer je eigenen Persönlichkeitsbildung und somit auch bei der Umsetzung der ethischen Richtlinien. Die Ausübung der Macht ohne die Wahrnehmung der Pflicht ist «unverantwortlich».

Was heisst nun verantwortliches Führen? Wir alle wissen, dass in unserer Gesellschaft vieles durch Geld geregelt wird. Wir hören oft, dass alles teuer und vieles nicht mehr finanzierbar sei. Doch, verantwortliches Führen verlangt nicht nach mehr Geld, im Gegenteil, durch verantwortliches Führen können wir mittel- und langfristig sogar Geld einsparen.

Verantwortliches Führen eines Heimunternehmens bedeutet unter anderem,

- sich mit den Bildern des Menschen auseinander setzen, nämlich mit dem Bild des Menschen, welchem ich mich verpflichtet fühle und mit jenen, welchen sich die Mitarbeitenden und die einzelnen Bewohnerinnen und Bewohner verpflichtet fühlen.
- die gesellschaftlichen Veränderungen beobachten, deren Auswirkung auf den Heimbetrieb einschätzen und vorausschauend Massnahmen planen.

Als Führungsperson sind wir bestrebt, uns selber zu erkennen und das eigene Bild vom Menschen uns selber bewusst zu machen. Dies ist Voraussetzung, um den Mitarbeitenden zu ermöglichen, gleiches zu tun, nämlich sich selber zu erkennen und sich des eigenen Bildes vom Menschen bewusst zu werden, um im Alltag die Arbeit verantwortlich ausüben zu können.

Es genügt nicht, die Rechte der Bewohnerinnen und Bewohner zu kennen. Es genügt auch nicht, in der Heimdokumentation ein Bild des Menschen formuliert zu wissen. Es braucht Persönlichkeitsbildung für alle, insbesondere für jene, die sich um die Zufriedenheit der Bewohnerinnen und der Bewohner sowie der Mitarbeitenden kümmern und für die «Wohlfahrt Anderer» verantwortlich sind.

Verantwortlich führen heisst auch, den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben,

- die eigene Persönlichkeitsbildung zu reflektieren
- ihre Fähigkeiten zu entwickeln,
- ihre Hoffnungen und Befürchtungen auszudrücken,
- über Schwierigkeiten und Fehlverhalten sprechen zu können, ohne gleich verurteilt zu werden.

*Marianne Gerber, GCP-Trainerin und Beraterin*

*Mitglied der internationalen Gruppe «Genuine Contact™» ([www.genuinecontact.net/gerber\\_m.html](http://www.genuinecontact.net/gerber_m.html))*

## Vorstand & Geschäftsstelle bvsm.ch

G e s c h ä f t s j a h r 2 0 0 6 / 2 0 0 7

### Vorstand

**Barbara Bohli**, Geschäftsführende Präsidentin bvsm.ch | [info@bvsm.ch](mailto:info@bvsm.ch)

Unternehmensberaterin in Organisationsentwicklung und Weiterbildung

**Hubert Hürlimann**, Mitglied des Vorstands (Redaktion Newsletter)

Geschäftsleiter Lukashaus, Grabs | [hubert.huerlimann@lukashaus.ch](mailto:hubert.huerlimann@lukashaus.ch)

**Christine Lerch**, Mitglied des Vorstands (Bereich Bildung)

Leiterin Beschäftigungs- und Wohnheim «Dychrain», Münchenstein | [ch.lerch@dychrain.ch](mailto:ch.lerch@dychrain.ch)

**Carlos Marty**, Vizepräsident, (Vorstand E.D.E.) | Geschäftsleiter Stiftung Rotonda, Jegenstorf | [carlos.marty@stiftung-rotonda.ch](mailto:carlos.marty@stiftung-rotonda.ch)

**Klaus Meier**, Mitglied des Vorstands (Bereich Finanzen) | Heimleiter Stapferheim Horgen | [k.meier@stapferstiftung.ch](mailto:k.meier@stapferstiftung.ch)

**Beatrice van Altena**, Mitglied des Vorstands (Bereich Marketing) | Heimleiterin Alterszentrum «Platten», Meilen |

[vanaltena@az-platten.ch](mailto:vanaltena@az-platten.ch)

**Harald Klein**, Mitglied des Vorstands (Bereich Marketing) | Heimleiter, APH-Salem, Ennenda | [h.klein@salem.gl](mailto:h.klein@salem.gl)

**Paul Hirsiger**, Mitglied des Vorstands (Bereich Bildung) | Heimleiter, Pflegeheim zur Forst, Solothurn | [forst@tiscali.ch](mailto:forst@tiscali.ch)

**Norbert von Büren**, Mitglied des Vorstands | Heimleiter SSBL Wohnheim, Wolhusen | [vonbueren@ssbl.ch](mailto:vonbueren@ssbl.ch)

### Geschäftsstelle

**Barbara Bohli**, Untere Rebhalde 13, 3268 Lobsigen

Telefon 032 392 76 88, Fax 032 392 76 51, [info@bvsm.ch](mailto:info@bvsm.ch), [www.bvsm.ch](http://www.bvsm.ch)

### IMPRESSUM

**Redaktion:** Hubert Hürlimann, Grabs

**Gestaltung:** Fausto Tisato, Heiden

**Druck:** Schwab Druck AG, Lyss

**Auflage:** 500 Exemplare, erscheint 3mal jährlich

**Redaktionsschluss nächste Ausgabe:** 6. November 2006

**Inserate:** Aus den Bereichen Sozial- und Gesundheitswesen.

Preise und Formatangaben auf Anfrage.

[office@bvsm.ch](mailto:office@bvsm.ch)