

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

**Herausgeber:** Schweizerischer Verein für Heimerziehung und Anstaltsleitung; Schweizerischer Hilfsverband für Schwererziehbare; Verein für Schweizerisches Anstaltswesen

**Band:** 23 (1952)

**Heft:** 6

**Artikel:** Richtlinien für das Anstellungsverhältnis der Leitung und des Personals in Heimen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene

**Autor:** [s.n.]

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-808876>

### **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:** 21.01.2026

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

geisterung aufnahm und seinen Fortbildungskurs letzten Herbst in einem Hotel auf der Rigi abhielt. Bei der diesjährigen Suche nach einem Berghotel, wo wir in ähnlicher Art wie letztes Jahr unsere Tagung durchführen könnten, hat sich nun gezeigt, dass der Bürgenstock bei Berücksichtigung des Gebotenen uns die günstigste Offerte unterbreiten konnte und so sind wir nun wieder hier und werden dies, wie ich hoffe, nicht bereuen. Arthur Joss hat dafür gesorgt, dass auch solche Schwererziehbare, die sich nicht angemeldet haben, ein Zimmer erhalten und Zimmerverwechslungen tunlichst vermieden werden. Wir danken ihm schon jetzt für die grosse organisatorische Arbeit, die er wieder ganz allein auf sich genommen hat.

Es wird zu unsern weiteren Bemühungen gehören, dafür zu sorgen, dass immer mehr *Heime* die *Spesen* für die Tagung *ihrer Hauseltern übernehmen*, denn solche Tagungen liegen ja im Interesse unserer Heime, sie dienen der Erfüllung der Aufgabe, die uns gestellt ist.

Unser *Programm* der diesjährigen Tagung wird Ihnen, so scheint es wenigstens im ersten Moment, zwei gegensätzliche Themen bieten. Das erste befasst sich mehr mit materiellen, das zweite fast ausschliesslich mit ideellen Fragen. Ich glaube, dass wir in unserer Arbeit beides brauchen, ja sogar, dass beides voneinander nicht zu trennen ist. So ist es beispielsweise sicher falsch über Gemeinschaftsarbeit in ideellem Sinne zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu sprechen, ohne die gerechten Forderungen der Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Und so ist es auch in unserm speziellen Falle: Wir können unsere Aufgabe nicht

nach den neuen Erkenntnissen ausrichten, d. h. der Kompliziertheit unserer Pflegebedürftigen gerecht werden, wenn wir nicht die Voraussetzungen durch Anstellung von Qualitätspersonal und durch zweckmässige Einrichtungen dazu schaffen. Ohne dass wir uns ganz ehrlich mit materiellen Fragen auseinandersetzen, geht es aber nicht. In diesem Sinne ist unser erstes Thema zu verstehen.

Unser zweites Tagungsthema liegt dagegen ganz im Ideellen. Herr Dr. v. Orelli wird uns über die Bewegung Caux, über die moralische Aufrüstung sprechen. Er hat bereits in unserm Fachblatt darauf hingewiesen, in welchem Zusammenhang diese Ideologie auch mit unserm Beruf stehen kann. Ich glaube, dass die Idee der moralischen Aufrüstung uns sehr viel sagen kann. Wir, die wir täglich über unsere eigenen Schwächen stolpern und doch so gerne den andern ein Vorbild sein möchten, sollen wir uns nicht dafür interessieren, was eine Bewegung zu sagen hat, die sich gerade das Problem des menschlichen Zusammenlebens zur Aufgabe gestellt hat. Haben wir nicht alle Ursache hinzuhören, wo auch immer über dieses Problem, das ja das wichtigste Erziehungsproblem ist, gesprochen wird und zu überlegen, ob nicht manches, das darüber gesagt wird, uns ein Fingerzeig oder gar ein Weg sein könnte. In diesem Sinne ist das zweite Thema aufzufassen.

Ich möchte meine Einführung mit dem Wunsche schliessen, Sie möchten sich alle auf dem Bürgenstock gut aufgehoben und gemütlich fühlen, damit wir morgen in aller Ruhe und Sachlichkeit unsere Jahresversammlung durchführen können, die uns bestimmt einige harte Nüsse zu knacken geben wird.

## Richtlinien für das Anstellungsverhältnis der Leitung und des Personals in Heimen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene

«Und nun wollen wir sofort mit dem ersten Thema beginnen. Leider kann ich Ihnen keinen andern Referenten anbieten als mich selbst. Vor ca. zwei Jahren erhielt ich von der Landeskongress für soziale Arbeit den Auftrag, den Ausschuss V der Studienkommission für Anstaltsfragen zu präsidieren und die Revision der Richtlinien für das Anstellungsverhältnis der Leiter und des Personals in Heimen für Kinder und Jugendliche zu bearbeiten. Es hat sich sehr bald gezeigt, dass es nicht einfach ist, bei der Vielfalt der Verhältnisse und Ansprüche in den verschiedenen Heimen Richtlinien aufzustellen. Wir haben verschiedene Entwürfe, dieser hier ist der fünfte, immer wieder zur Vernehmlassung da und dort unterbreitet und sehr wertvolle Anregungen erhalten. Ich möchte an dieser Stelle allen danken, die mitgearbeitet haben, im besondern den Kommissionsmitgliedern des Ausschusses, Frl. Niggli, Frau Roggli, Dr. Eichholzer, Dr. Iten, Herrn Wieser und Herrn Dr. Rickenbach und besonders auch Herrn Musfeld, der uns ein wertvoller Berater und Mitarbeiter war.

Der heute vor Ihnen liegende Entwurf soll die im Jahre 1946 herausgegebenen Richtlinien ersetzen. Die damalige Zeit war für die Herausgabe von Richtlinien für das Anstellungsverhältnis denkbar ungünstig. Nach dem Kriege sind die Reformbewegungen im Anstaltswesen erst richtig in Gang gekommen. Man sah wohl in die Zukunft und erkannte die dringende Notwendigkeit einer sozialen Besserstellung des Anstaltspersonals. Man wollte aber zugleich Kommission und Behörden nicht vor den Kopf stossen und blieb zaghaft. Vor allem wurden die Entlohnungsbeispiele schon bald nach Erscheinen der Richtlinien angefochten, weil sie den Durchschnitt der damaligen Zeit wiedergaben und nicht in die Zukunft wiesen. Gerade diese unglücklichen Entlohnungsbeispiele wurden von rückständigen Behörden und Kommissionen als verbindlich angesehen, während deutliche Hinweise auf notwendige Verbesserungen als unverbindlich betrachtet wurden. Die Richtlinien wurden deshalb mehr als hemmend empfunden und schon an unserer Tagung in St. Gallen vor drei Jahren dagegen heftig protestiert.

Wir glauben, dass der Entwurf der revidierten Richtlinien, wie er heute vor Ihnen liegt, keine grossen Änderungen mehr erfahren wird, während die Beispiele im Anhang, die z. T. noch vorgesehen sind, je nach der Entwicklung der Verhältnisse immer wieder geändert werden können. Es handelt sich also bei unsern Richtlinien um eine Art *Verfassung*, um einen *Rahmenvertrag*, aus dem Detailverträge und Reglemente herausgearbeitet werden können. Jedenfalls haben wir uns bemüht, nur das Wesentliche hinein zu bringen und nach Formulierungen zu suchen, die je nach Zweckmässigkeit eine mehr oder weniger breite Interpretierung zulassen. Ich möchte hier besonders die Arbeit von Herrn Dr. Eichholzer erwähnen und verdanken, der die juristische Durchleuchtung der einzelnen Abschnitte besorgte.

Ich werde im folgenden versuchen, Ihnen die Abweichungen der neuen Richtlinien von den alten zu zeigen und bitte Sie, die Richtlinien zur Hand zu nehmen.»

In seinen *Erläuterungen* der Einzelheiten des Entwurfes vermied es Herr Müller, seine Zuhörer zur Zustimmung zu überreden; er bemühte sich, sie zu überzeugen, dass die für alle Beteiligten am besten passende Fassung gefunden sei oder sie dazu anzuregen, selber nach Verbesserungen zu suchen. Auch für die Leser gilt, was für die Hörer galt, den Wortlaut des Entwurfes, der in der letzten Nummer des Fachblattes veröffentlicht wurde, zur Hand zu nehmen, da eine Wiedergabe der einzelnen Bemerkungen zusammen mit den Stellen, auf die sie sich beziehen, viel zu viel Raum beanspruchen würde. Zunächst ist festzuhalten, dass der ursprüngliche Titel nicht mehr genügt; er muss erweitert werden, da die Richtlinien nicht, wie ursprünglich beabsichtigt, sich nur auf Heime für Kinder und Jugendliche beziehen. Er wird so lauten, wie er oben als Titel angegeben wurde, also auch die Heime für Erwachsene einzubeziehen. Neu ist der Geltungsbereich umschrieben. In III b verdient die Einteilung Beachtung, weil sie wichtig ist für die Art der Entlohnung. Wesentlich ist für alle getroffenen Massnahmen bei der Leitung auch, dass festgelegt wird, dass die Verantwortung und nicht bei einer Kommission liegen. Gegenüber den alten Richtlinien werden die neuen Richtlinien einen grossen Fortschritt bringen in der Stellung der Hausmutter, vor allem auch in der Differenzierung ihrer Aufgaben und einer Entlastung als Mutter eigener Kinder, wobei aber die Bezahlung sinngemäss weiter erfolgen soll, falls die Hausmutter die Verantwortung für die von ihr übernommenen Gebiete weiter trägt. Die stärker gegliederte Einteilung des Personals, erleichtert die Einreihung in besondere Besoldungsklassen, wobei Qualifikation und Diplome besser berücksichtigt werden können. Der Grundsatz, dass Heimlehrer und Lehrerinnen bessergestellt sein sollten als Lehrer an öffentlichen Schulen, ist erfreulicherweise da und dort schon durchgeführt, verdient aber im wohlverstandenen Interesse auch der Anstalten recht baldige allgemeine Durchführung. Sehr wesentlich sind auch die Bestimmungen über die ledige Heimleiterin, deren Sinn ist: Nicht das Geschlecht bestimmt den Lohn, sondern

Wer auf der Stufe des Trotzes, der Auflehnung gegen alle Autorität stehen geblieben ist, ist noch nicht reif, ist noch kindisch.

Jakob Bosshart

die Verantwortung. Vorteilhaft ist die allgemeine Bestimmung, dass ein Minimallohn festgesetzt werden «soll». Viel wichtiger, als es zunächst den Anschein hat, sind die speziellen Lohnbestimmungen.

Bei der Erörterung der verschiedenen Arten der Entlohnung empfiehlt der Referent eindrücklich den *Bruttolohn* vorzuziehen, aber dann auch sich für seine sinngemässe Durchführung einzusetzen. In einigen Fällen, so bei der Frage der Unterkunft und Verpflegung und der Nebenbezüge sind die Angaben der Richtlinien sehr detailliert, was ihre richtige Anwendung unbedingt erleichtert. Einige Leitgedanken, die sich in den letzten Jahren kristallisiert haben, haben die speziellen Bestimmungen veranlasst. Ein solcher ist der, dass der Kontakt mit der Aussenwelt erleichtert werden soll. In diesem Sinn soll in IV 25 ausdrücklich noch die Teilnahme an Veranstaltungen zur öffentlichen Weiterbildung erwähnt werden. Eine andere Tendenz möchte der Berichterstatter als Ausenstehender bezeichnen als vorbeugende Massnahmen, dass Heimeltern nicht in Gefahr geraten, Erziehung und Ausbildung der eigenen Kinder zu vernachlässigen. Bei den ausserordentlichen Entschädigungen wird gegenüber früher eine erhebliche Verbesserung postuliert, indem die Gratifikation nach 25 und 40 Dienstjahren nicht mehr «angemessen» sein soll, sondern einen zusätzlichen Monatslohn betragen soll, wie dies immer mehr in Staatsbetrieben und in der Privatwirtschaft üblich ist.

Ganz besondere Beachtung verdient, dass im Abschnitt V neu auch von *Pflichten* der Arbeitnehmer die Rede ist. Im Abschnitt Versicherungspflicht werden voraussichtlich noch einige Änderungen vorgenommen. Der Abschnitt IX «Schlichtung von Differenzen», der den alten Abschnitt XIV «Disziplinarverfahren und Kündigung» ersetzt, gibt dem Referenten Anlass zur Bemerkung, dass man bei der Ausarbeitung der Richtlinien darnach gestrebt habe, der Leitung der Heime und Anstalten den Rücken zu stärken. Bei der Besprechung des Anhangs der «Richtlinien für die Besoldung» erinnerte der Referent daran, dass falsche Bescheidenheit in Besoldungsfragen nicht am Platze sei. Er konnte mitteilen, dass es bereits Anstalten gibt, in denen die Besoldungsverhältnisse günstiger geregelt sind.

Nach diesen Detailausführungen, deren Wiedergabe naturgemäss nur fragmentarisch sein kann, ging Präsident Müller nochmals auf die prinzipielle Bedeutung der Richtlinien und auf eventuelle Folgen ihrer Durchführung ein, indem er ausführte:



«Wir sind nun gerne bereit, Ihre Anregungen und Wünsche entgegenzunehmen und nachher im Ausschuss auf ihre Brauchbarkeit zu prüfen. Dabei muss man aber wissen, dass man es nie allen recht tun kann und schliesslich in eigener Verantwortung zu einem Abschluss kommen muss.

Natürlich haben diese Richtlinien ihre Konsequenzen. Vorab wird man besonders an vielen Orten über die finanziellen Auswirkungen erschrecken. Man wird nicht mehr darum herum kommen, den Heimen neben höheren Kostgeldern Beiträge aus den Staatsfinanzen zuzusichern. Damit verbunden ist die Angst vieler Heime, verstaatlicht zu werden und ihr Unabhängigkeit zu verlieren. Ich glaube, diese Angst ist unbegründet. Es wäre für viele Heime besser, sie wären verstaatlicht, als dass sie unter dem ständigen Druck des finanziellen Unvermögens leiden und in Vielem den Anforderungen der heutigen Zeit nicht mehr gerecht werden können. Die idealere Lösung ist allerdings, wenn private Institutionen vom Staat genügend grosse Subventionen erhalten, um sich den Bedingungen, wie sie in staatlichen Heimen gegeben werden können, anzugleichen. Sicher bleiben solche Heime unabhängiger und in ihren Entscheidungen freier, als wenn sie sich in den oft komplizierten und oft zu bürokratischen Staatsbetrieb eingliedern müssen. Im übrigen darf man nicht zu grosse Angst vor dem vermeintlichen Verlust der Unabhängigkeit haben. Der gute Heimleiter ist eine Persönlichkeit und wird sich stets die nötigen Freiheiten erwerben oder wenn nötig auch erkämpfen.

Auch das oft gehörte Argument, dass die Güte eines Heims nicht von finanziellen Mitteln abhängt, ist nicht ganz stichhaltig. Wenn der Heimleiter eines armen Heims tüchtig ist, wird er mit mehr Mitteln eben bedeutend mehr leisten können. Er kann ja nicht alles allein tun. Wenn er besseres und mehr Personal anstellen kann, dann wird er mehr Zeit für wichtige Dinge zur Verfügung haben, die er sonst vernachlässigen muss. Denken wir nur einmal daran, was wir Heimleiter unsern Frauen zumuten.

Falsche Bescheidenheit ist nie angebracht. Wir kämpfen um eine gute Sache. Und jener Heimleiter, der in besseren finanziellen Verhältnissen die ideelle Seite seines Berufes vernachlässigt, ist auch in ärmeren Verhältnissen kein guter Heimleiter. Hätte man vor 20 Jahren Forderungen gestellt, die wir heute als selbstverständlich annehmen, so hätte man uns ausgelacht. Auch die Forderungen von heute, die noch nicht erfüllt sind, werden bald genug zur Selbstverständlichkeit werden. Sind aber unsere Staatsfinanzen durch Krieg oder schwere Wirtschaftskrisen erschüttert, so werden wir uns ebenso selbstverständlich auch wieder nach unten anpassen. Wir möchten ja mit unsern Forderungen in erster Linie unserer Aufgabe besser dienen können. In zweiter Linie haben wir aber auch ein Anrecht, dass unsere Arbeit anerkannt wird und wir einen angemessenen Lohn dafür erhalten. Wenn wir auch unsere Verpflichtungen unserer eigenen Familie und uns selbst gegenüber ernst nehmen, tun wir das auch unserm

Heim und unsern Schützlingen zuliebe, die möglichst lange von einer déformation professionnelle verschont werden sollen.

Und nun, meine verehrten Anwesenden, bitte ich Sie auch um Ihre ebenso ungeschminkte Meinung.»

## Die Aussprache

wurde erfreulicherweise sehr rege benutzt. Sie ergab Zustimmung für die Gesinnung, die den Richtlinien zugrunde liegt. Da nach kurzer allgemeiner Debatte, wie im Parlament Abschnitt für Abschnitt durchgenommen wurde, konnten alle Einwendungen im kleinen vorgebracht, auf alle Fragen wegen Unklarheiten gleich die Antwort von Präsident Müller zur Befriedigung des Fragers erfolgen. Einzelne Diskussionsvoten, einzelne Interpretationen würden es verdienen, dass sie in etwas erweiterter Form im Fachblatt erörtert würden. Ziemlich viel zu reden gab der Bruttolohn, zu dem Herr Müller in einer abschliessenden Antwort den Hinweis machte, dass auch er naturgemäss seinen Beziehern nicht den Fünfer und das Weggli verschaffen könne. Interessant waren die Fragen, die Herr Schneider aufwarf im Zusammenhang mit den Begriffen: Präsenzzeit, Freizeit, Arbeitszeit. Herr Habegger, der Vertreter des HAPV, ergiff die Gelegenheit, dem VSA und seinem Präsidenten zu danken für die Berücksichtigung des Personals, ganz besonders auch auf dem Gebiet der Weiterbildung. Sehr wertvoll war es, dass Herr Dr. Weber, der Vorsteher der Basler Vormundschaftsbehörde, nicht bloss an der Sitzung auch dieses Jahr wieder teilnahm, sondern sich auch zum Wort meldete, wobei er versicherte, er werde Kinderzulagen stets befürworten und mitteilen konnte, dass Basel in bezug auf die Ferien jetzt schon weiter gehe als es in den Richtlinien vorgesehen sei.

Herr Müller versprach zum Schluss, alle Vorschläge dem Ausschuss V der Studienkommission für das Anstaltswesen vorzulegen, die sie eingehend prüfen werde. Damit keine Missverständnisse aufkommen konnten, erinnerte er daran, dass, weil der VSA nicht der einzige Kontrahent sei, keine Abstimmung stattfinde, wie aber gerade dadurch, dass die Richtlinien von der Landeskongress für soziale Arbeit herausgegeben würden, grössere Gewähr dafür geboten sei, dass sie in der Praxis weit herum beachtet würden.

Die Bereitwilligkeit, Anregungen, Abänderungsvorschläge und Fragen zum Entwurf der Richtlinien entgegenzunehmen, gilt auch gegenüber den Lesern dieses Berichtes, sei es, dass sie sich direkt an Herrn Müller, Landheim Erlenhof, Reinach (Baselland) wenden, sei es, dass sie ihre Begehren und Vorschläge der Redaktion des Fachblattes übermitteln.

\* \* \*

Nachdem man sich drüben im nahegelegenen Parkhotel durch Kaffee und Brötchen gestärkt hatte, war man wieder aufnahmefähig, um sich von Herrn Dr. iur. K. von Orelli, Bern/Caux und seinen Begleiterinnen in souveräner Weise unterrichten zu lassen über: