

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen  
**Band:** 36 (1965)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Personalführung im Heim : einige Gedanken zu den Beiträgen der Mai-Nummer  
**Autor:** Krüsi, Hans  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-807414>

### **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:** 28.01.2026

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

# Personalführung im Heim

## Einige Gedanken zu den Beiträgen der Mai-Nummer

Wenn man die Beiträge in der Mai-Nummer des Fachblattes gesamthaft überblickt, erkennt man eine grosse Vielgestaltigkeit der Verhältnisse und auch der Meinungen in unserm Heimwesen. Einhellig wird es als Aufgabe des Heimleiters angesehen, die Mitarbeiter führen zu können. Ebenso einhellig, mit wenigen Ausnahmen, wird diese Aufgabe einfach zusammen mit vielen andern aufgezählt. Es stellt sich die Frage, ob diesem Problem überall die nötige Bedeutung beigemessen wird.

Sicher soll der Heimleiter die erzieherische Aufgabe am Kind in den Vordergrund stellen. Herr Dr. Schneeberger hat im erwähnten Blatt die Aufgaben des Heimleiters sehr treffend umschrieben: er verwaltet den Betrieb, er führt die Mitarbeiter und er erzieht. Ob Herr Dr. Schneeberger absichtlich diese Reihenfolge gewählt hat, weiss ich nicht, vielleicht des steigenden Schwierigkeitsgrades wegen. Als wichtigste dieser drei Aufgaben glaube ich aber die Personalführung heute mehr denn je an die erste Stelle setzen zu müssen; mindestens im mittleren bis grösseren Heimbetrieb, wobei ich statt «Führung» ein besseres Wort setzen möchte, wenn ich eines fände, denn dieses Wort passt eher zum Untergebenen als zum Mitarbeiter, wie wir ihn heute im Heim heranziehen sollten. In Ermangelung eines besseren Ausdruckes bleibe ich aber beim Wort «Führung».

Wie es nun mit dieser Personalführung in unsern Heimen bestellt ist, das müssten eigentlich die Mitarbeiter selber beurteilen können. Man müsste untersuchen können, wie es bestellt ist mit der Zusammenarbeit, mit der Atmosphäre mit dem Team-Work, denn dies alles hängt ausser von der Zusammensetzung dieser Teams an sich in erster Linie von dessen Führung ab. Mit der Atmosphäre unter den Mitarbeitern aber steht und fällt das Heim. Von dieser Atmosphäre hängt der erzieherische Erfolg bei den Kindern und Zöglingen ab. Alle noch so guten pädagogischen Bemühungen können durch eine schlechte Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern weitgehend zunichte gemacht werden.

Wie vollzieht sich nun diese Personalführung im realen Heimleben? Man redet oft vom «Talent zu führen», von der Fürernatur oder, anders ausgedrückt, das müsse man eben können, wenn man Heimleiter sein wolle! Herr Kunz hat in seinem Artikel «Der Heimleiter als Erzieher und Administrator» festgestellt, dass der Beruf des Heimleiters drei Voraussetzungen erfordere: Begabung, Berufung und Ausbildung. Ich glaube, dass dies auch für das Gebiet der Personalführung voll und ganz Geltung hat. Es genügt heute nicht mehr, einfach «sich durchzusetzen», es genügt nicht mehr, nur Autorität zu haben, die moderne Zeit, der heutige Mitarbeiter, das ganze Mitarbeiterteam verlangen mehr vom Leiter dieses Teams als Kommandos und Anordnungen. Wohl sind klare Weisungen und eindeutige Richtlinien nötig, daneben aber auch Anregungen, Stärkung des Selbstvertrauens, ehrlich gemeinten Beistand in schwierigen Situationen und nicht zynische Ueberheblichkeit. Eminent wichtig ist die Aufgabe, junge Kräfte für unsere Arbeit zu begeistern. Es sind heute viele, die sich für die soziale Arbeit interessieren, man beachte nur die steigenden Schülerzahlen an den Ausbildungsstätten; es gilt aber, diese Kräfte bei der Stange zu halten.

Das alles braucht viel psychologisches Geschick von seiten des Heimleiters und nicht zuletzt auch von seiner Frau, denn gerade die Hausmutter kann in dieser Beziehung in sehr vielen Situationen mehr ausrichten als der Heimleiter selber.

Es kann hier nicht meine Aufgabe sein, einen Lehrgang über Personalführung zu entwickeln, es gilt aber, darauf hinzuweisen, dass hier eine Lücke in der Ausbildungs- und vor allem in der Weiterbildungsmöglichkeit besteht, die geschlossen werden sollte. Wohl gibt es Vorgesetztenseminarien in den Instituten für angewandte Psychologie; ob diese aber den spezifischen Aufgaben des Heimleiters als Vorgesetzter gerecht werden können? Und welche Ausbildungsstätte befasst sich mit dieser Problematik?

Ich glaube nicht, dass wir in unserm Betrieb bei unsern 25 Mitarbeitern eine schlechtere Zusammenarbeit haben als der Durchschnitt unserer Heime; im Gegenteil, ich wage zu behaupten, dass unsere Atmosphäre sehr gut ist. Wer das nicht glauben will, komme und überzeuge sich selbst. Trotzdem würde ich es sehr begrüßen, wenn sich Gelegenheit böte, in gemeinsamer Aussprache und unter Mitwirkung bester Fachkräfte noch bessere, feinere Methoden in der Personalführung zu erarbeiten.

Der ganze Fragenkomplex der Ausbildung des Heimleiters bildet schon an sich ein grosses Problem, und wie sehr wir wohl eine zentrale Ausbildungsstätte, eine «Heimleiterschule» für unser vielgestaltiges Anstaltswesen ablehnen müssen, so sehr müssen wir eine Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeit für spezifische Aufgaben begrüßen.

*Hans Krüsi, Kinderheim Gluvaulta, Rothenbrunnen*

## Was heisst Anstalt?

### Interessanter Entscheid des Versicherungsgerichts

*Kürzlich berichtete die «Neue Zürcher Zeitung» über einen Entscheid des Eidgenössischen Versicherungsgerichtes. In der Annahme, dass er auch für die «Fachblatt»-Leser von Interesse sein könnte, möchten wir den Bericht im folgenden zum Abdruck bringen. Red.*

Pauline, eine um die Jahrhundertwende geborene Frau, ist an beiden Beinen gelähmt. Lange wurde sie von ihrer eigenen Schwester betreut, und sie empfing von der Invalidenversicherung für eine auf zwei Drittel bemessene Hilflosigkeit zusätzlich zu andern Leistungen die Hilflosenentschädigung. Im Mai 1961 meldete das Fürsorgeamt, das Pauline betreute und unterstützte, die Versicherte sei im Privatpflegeheim «Daheim» untergebracht worden. Hierauf hob die Ausgleichskasse die Hilflosenentschädigung auf, weil nach Art. 42 des Invalidenversicherungsgesetzes (IVG) nur dann eine Hilflosenentschädigung ausgerichtet wird, wenn dadurch ein Hilfloser von der Armengenössigkeit befreit wird. Das war bei Pauline nicht der Fall.

Das Fürsorgeamt rekurrierte gegen diesen Entscheid an das kantonale Versicherungsgericht mit der Begründung, das Privatpflegeheim «Daheim» könne nicht als Anstalt im Sinne des IVG gelten. Das kantonale Gericht gab dem Fürsorgeamt recht. Es anerkannte den familiären Rahmen des Pflegeheimes, das etwa 10 bis