

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen  
**Band:** 36 (1965)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Der Heimleiter als Erzieher und Administrator : Ersatz-Vater, Lehrer, Gutsverwalter, Richter, Diplomat  
**Autor:** Kunz, Hans  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-807396>

### **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**

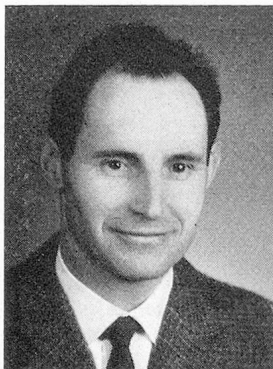
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media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

**Download PDF:** 09.02.2026

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

## Ersatz-Vater, Lehrer, Gutsverwalter, Richter, Diplomat

Von Vorsteher Hans Kunz, Wattwil



Man braucht nicht übers grosse Wasser zu fahren, um ins Land der unbegrenzten Möglichkeiten zu gelangen. Wer die Leitung eines Heimes für Kinder oder Jugendliche übernimmt, sieht sich in ein so vielschichtiges, verheissungsvolles Reich versetzt, wie er es jenseits des Atlantiks auch nicht besser finden kann. Es gibt wohl kaum einen Beruf, welcher den des Heimleiters an Viel-

seitigkeit übertrifft. Das Beispiel des Verfassers, welcher einem Heim für 20 erziehungsschwierige Knaben vorsteht, mag dies belegen. Er betätigt sich als Ersatz-Vater, als Lehrer, Gutsverwalter, Richter, als Kriminalkommissär, Coiffeur und Landwirt, und seine alltäglichen Studiengebiete sind die Pädagogik, Psychologie, Diplomatie, Soziologie und andere mehr. Unser Thema umschreibt die Aufgabe des Heimleiters als eine doppelte. Im Grunde sind es nur zwei Seiten der gleichen Aufgabe. Er arbeitet für das innere und das äussere Wohl der ihm anvertrauten Kinder, und der ganze Kranz der aufgezählten Pflichten und Problemkreise dient nur dieser einen Mitte. In dieser Verbindung von Weite und Geschlossenheit liegt das Einzigartige unseres Berufes.

### Das Ziel ist hoch gesteckt

Aus einer Schar zusammengewürfelter, irgendwie zu kurz gekommener, hilfsbedürftiger Kinder und einer Schar ebenfalls zusammengewürfelter Helfer soll erstens eine Gemeinschaft werden, in welcher sich alle wohlfühlen, und zweitens soll auf diesem Nährboden die harmonische Entwicklung oder gar die Gesundung der einzelnen Kinder geschehen dürfen. Keines der beiden Teilziele kann ein für allemal erreicht werden; um beide muss immer wieder neu gerungen werden. Die Probleme der individuellen Erziehung können hier nicht erörtert werden. Sie stellen sich übrigens dem Heimleiter ähnlich wie jedem Erzieher. Im kleinen Heim hat er den Vorzug, einen wesentlichen Teil der Bildungsarbeit selbst leisten zu können, während der Leiter eines grossen Heims diesen entscheidenden Dienst an die Gruppenleiter und Lehrer delegieren muss. Seine besondere Sorge dient dann dem Team. Einen Kreis von Mitarbeitern als einsatzfreudige, im Blick auf den Dienst gleichgesinnte Mannschaft zu gewinnen, ist wohl das schwierigere Werk als der Umgang mit noch so anspruchsvollen Kindern. Gelingt es aber, so erwächst daraus reichliche Frucht.

### Das Leben im Heim ist ein Holzschuhtanz

Nun ist ja das Leben im Heim kein Reigen seliger Geister, sondern eher ein Holzschuhtanz auf astreichem Dielenboden mit klappernden Schuhen. Ich meine, es spielt sich in einer handgreiflichen Wirklichkeit ab:

Haus und Hof, Hemd und Hose, Milch und Brot, Zahnbürste, Schmierseife und Fliegengift, der ganze Kram, den uns unsere Zivilisation in so reicher Auswahl beschert, gehört mit zu den Obliegenheiten des Heimleiters, auch wenn dies vor allem im Pflichtenheft der Hausmutter stehen mag. Hier, in der Gestaltung der äusseren Dinge, kann der Heimleiter seinen Ideen Ausdruck verleihen. Während das innere Gesicht eines Heims weitgehend durch die Art der Kinder bestimmt ist und nicht unbegrenzt beeinflusst werden kann, wird das äussere Gesicht weitgehend durch den Heimleiter geprägt, und die Gestaltung der Räume, der Umgebung, des Speisezettels, des Tageslaufs wirkt dann wieder auf das Wesen der Kinder ein. Auch wo die Finanzen knapp sind, bleiben viele Möglichkeiten zur Ausschmückung, besonders da, wo die Kinder selber mithelfen, den zunächst fremden Aufenthaltsort zur heimeligen Wohnstatt zu machen. So kann dann, wenn alle bereit sind, sich die Hand zu geben, der Tanz des Alltags ein fröhliches Tun werden, auch wenn immer wieder etwa eines den Takt verfehlt.

Das graue Wort «Administration» wurde bisher mit «äussere Gestaltung» gleichgesetzt. Man versteht darunter freilich eher den Papier- und Telefonkrieg, verbunden mit unzähligen kleinen Besorgungen, Fragen, Entschlüssen und Unannehmlichkeiten. Tatsächlich wimmelt es im Alltag des Heimleiters von solchen Kleinigkeiten. Genauer besehen aber sind es Mosaiksteinchen, welche zuletzt das Bild ergeben. Und wer die Bedeutung dieses Teils der Arbeit erkennt, der wird ihn auch immer wieder getrost besorgen. Eine Gefahr freilich besteht: All diese trockenen und kleinen Geschäfte müssen in der Regel auf Termin erledigt sein. Sie üben einen Zwang aus und wollen den Heimleiter vom Wesentlichen abhalten. Man sorgt dafür, dass der Karren läuft und hat keine Zeit mehr, sich um das Wohl der Passagiere zu kümmern. Dann allerdings muss die ganze Zeit- und Kräfte-Einteilung überprüft werden.

### Begabung, Berufung und Ausbildung

Der Beruf des Heimleiters erfordert drei Voraussetzungen: Begabung, Berufung und Ausbildung. Als wichtigste Gabe möchte ich die Hingabefähigkeit nennen, sodann die Fähigkeit zum Kontakt und zu straffer Führung, Einfühlungsvermögen und Takt, praktisches und organisatorisches Geschick. Natürlich vereinigt kein Mensch all diese Qualitäten in sich. Entscheidend ist nur, dass Ansätze davon vorhanden sind. Es wäre leicht nachzuweisen, wie das gänzliche Fehlen einer dieser Eigenschaften zu grossen Schwierigkeiten führen müsste. Natürlich könnte man noch einen ganzen Wunschzettel aufzählen. Statt dessen stelle ich nur noch eine Bedingung: Wer Heimleiter werden will, darf den Dreck nicht scheuen. (Man muss es schon so sagen.) Er soll sich prüfen, ob er selbst zugreifen wird, wenn sich ein Kind nachts im Bett erbrochen hat, und ob er imstande ist, ein verstopftes, übervolles WC wieder verwendbar zu machen. Ein solcher Dienst näm-

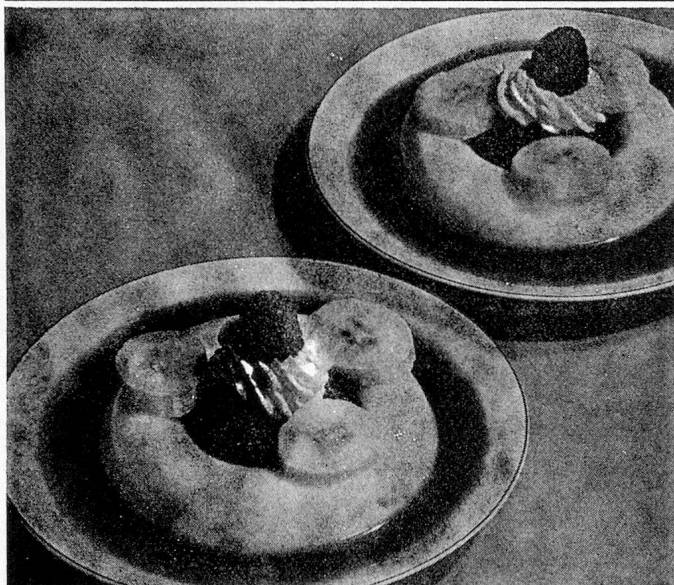
# Eine neue DAWA- Spezialität

## blanc manger dawa

das Feinschmecker-Dessert  
mit diskretem Mandelaroma

so fein — so leicht —  
so erfrischend

einfache und rasche Zubereitung  
ausgiebig (1 Beutel reicht  
für 10–12 Portionen), vielseitige  
Verwendungsmöglichkeiten



### mit Himbeersauce DAWA

Gebrauchsfertige Himbeersauce  
zum Chemisieren der Dessertformen  
für blanc-manger DAWA,  
sowie zum Aromatisieren weiterer  
Desserts.

Erhältlich bei Ihrem Grossisten  
oder Ihrer Einkaufsgesellschaft  
in Verkaufseinheiten zu 20 Beutel  
blanc-manger DAWA und  
Originaldosen zu 2 kg Himbeer-  
sauce DAWA. Auf Wunsch senden  
wir Ihnen gerne Gratismuster.

### Dessert-Tip DAWA Nr.2

Turban de Bananes Framboisine

Nach Vorschrift gekochte  
blanc-manger-DAWA-Masse  
in kleine Savarin-Förmchen abfüllen.  
Nach vollständigem Erkalten stürzen  
und den Ring mit in Zucker und Kirsch  
marinierten Himbeer-  
und Bananenstückchen füllen

2 neue Produkte der

**DR. A. WANDER AG BERN**



lich kann bisweilen ein Kind mehr beeindrucken als ein stündiges Gespräch. Oder richtiger: das Gespräch könnte nun einen andern Verlauf nehmen.

Zur Frage der Berufung kann ich mich nur persönlich äussern. Was im Heim getan wird, ist Saat auf gute Hoffnung. Vorab im Erziehungsheim kann man nicht eigentlich nach dem Erfolg fragen. Man sorgt für das Gedeihen der Kinder, aber man hat es nicht in der Hand. Das soll auch nicht sein, denn sie stehen in Gottes Hand. Sie sind uns von Gott anvertraut, und ihm sind wir Rechenschaft schuldig. Darum soll auch die Berufung zu diesem Dienst von ihm ausgehen. Es bedarf dazu keines übernatürlichen Geschehens. Wenn nur vor ihm die klare Gewissheit besteht, dass dies der Auftrag ist.

Schliesslich ist eine zielgerichtete Ausbildung zum Heimleiter erforderlich. Es haben zwar schon viele Waisen- und Armenväter ohne Ausbildung mit Auszeichnung gewirkt. Wo es aber um die Betreuung nicht angepasster Menschen geht, ist es doch unerlässlich, dass man sich eingehend mit den Problemen der sozialen Arbeit beschäftigt hat. Wer von einem handwerklichen oder kaufmännischen Beruf her kommt, wird in eine Schule für soziale Arbeit eintreten, während die Lehrer wohl eher das heilpädagogische Seminar besuchen. Im Verkehr mit Ärzten und Psychologen kommt einem natürlich eine gute Mittelschulbildung zustatten. Andererseits ist man heute in der sozialen Arbeit eher in Gefahr, über dem Kopf die Hand zu vernachlässigen als umgekehrt. Jedenfalls wird kein Heimleiter mit handwerklicher Vorbildung diese Kenntnisse missen wollen. Eine ausgezeichnete Hilfe für die Pflege neurotischer Kinder und für den Umgang mit Menschen überhaupt ist die Psychoanalyse. Sie vermittelt eine tief erlebte Einsicht in eigene Erlebnisse und hilft so zum Verständnis des Mitmenschen. Zum Schluss möchte ich das Leben des Heimleiters in ein paar Schwarz-Weiss-Bildern von verschiedenen Seiten her zeigen.

### 1. Allein oder zu zweit

Bisher war immer «vom Heimleiter» die Rede. In den meisten Fällen wird ihm eine Frau zur Seite stehen. Auch sie sollte eigentlich zur Hausmutter berufen sein und nicht «auch so eine arme Frau sein, die in eine Anstalt muss», wie dies vor unserem Stellenantritt die Gattin eines Heimleiters meiner Frau gegenüber ausdrückte. Die Aufgabe im Heim kann Eheleute in ihrer Gemeinschaft zutiefst bereichern. Die Stellung der Leiterfamilie innerhalb des Heims gäbe freilich Stoff zu einem besonderen Aufsatz. Den unverheirateten Hausmüttern zolle ich uneingeschränkte Bewunderung. Wohl die meisten von ihnen leben aus den Kräften, von denen im Abschnitt über die Berufung die Rede war. Und dann besteht hier noch eine Art Geheimnis, zu überschreiben mit

### 2. Verzicht und Bereicherung

Wenn sich Eheleute entschliessen, ein Schärlein Kinder zu haben, so nehmen sie manchen Verzicht auf sich. Aber die Kinder sind ihnen nicht nur Ersatz, sondern ein grosser Reichtum. So ähnlich ist es im Heim. Man kann nicht zwei Herren dienen. Wenn man aber seinen Dienst mit Hingabe zu tun versucht, so müsste es sonderbar zugehen, wenn nicht ein gros-

## Zentrale Heimkartei Pro Juventute

Seit 1. April 1965 verfügt das Zentralsekretariat der Schweizerischen Stiftung Pro Juventute, Seefeldstrasse 8, Postfach, 8022 Zürich, Tel. (051) 32 72 44, über eine Kinderheim-Kartei, die allen Interessenten zur Verfügung steht. In dieser Kartei sind die Heime für *normale* und *nicht gebrechliche* Kinder und Jugendliche (Säuglingsheime, Ferien- und Erholungsheime, Kinderheilstätten, allgemeine Kinderheime, Jugend-, Lehrlings- und Studentenheime) und die verschiedenen Internate und Institute verzeichnet. Die Anordnung der Kartei ermöglicht es, die gewünschten Heim- oder Internatstypen den Anforderungen der Fragesteller entsprechend in kurzer Zeit auszuwählen. Auskünfte über Heime für *körperlich oder geistig Gebrechliche* und für *Schwererziehbare* erteilt das Zentralsekretariat der Vereinigung Pro Infirmis.

ser Schatz froher und schwerer Erlebnisse und wichtiger Erfahrungen daraus erwuchse.

### 3. Arbeit und Musse

Ich vermute, dass es vielen Hausvätern geht wie mir: es ist leichter, mit dem anvertrauten Geld sparsam umzugehen als mit den eigenen Kräften. Es stellen sich immer mehr Aufgaben als bewältigt werden können, und das Delegieren hat auch seine Grenzen. Man ist in unserem Beruf tatsächlich versucht, zu viel zu arbeiten, obgleich man weiss, dass ein Uebermass an Anspannung die Erziehung ungünstig beeinflusst. Hier gibt es wohl nur zwei Hilfen: Eine gute Arbeitstechnik und eine gewisse Bescheidung. Man könnte ja für jedes Kind allein da sein, könnte wissenschaftliche Forschungen betreiben und Bücher schreiben, man könnte — aber eben, man setzt sich Grenzen. Damit kann man nicht glänzen, aber eine verantwortungsvolle Haushalterschaft lässt es nicht anders zu. Dafür soll das Notwendige ganz getan werden. Und dann heisst es: Musse muss sein! Wenn ich ein neues Heim planen müsste, so würde ich auch ein Ferienhaus für Hauseltern und Mitarbeiter mit einbeziehen. Denn es ist gerade für uns in der abgeschlossenen Welt des Heims unerlässlich, dass wir Abstand gewinnen und mit neuer Freude wieder anfangen können. Ich möchte deshalb angehenden Heimleitern raten, sich nicht nur nach dem Ferienanspruch zu erkundigen, sondern vor allem sich zu vergewissern, dass die Vertretung möglich und zuverlässig ist.

### 4. Geld und Geist (ohne Gotthelf)

Endlich sei noch etwas gesagt über *Geld und Geist* (ohne Gotthelf). Hauseltern sind heute ein so gesuchter Artikel, dass sie in den meisten Fällen angemessen entlohnt sind. Wenn vielleicht die Zahlen nicht in die Augen stechen, so mag man bedenken, dass in der günstigen Verrechnung der freien Station eine fühlbare Besserstellung erfolgt. Ich möchte aber niemanden empfehlen, sich aus finanziellen Gründen dem Beruf des Heimleiters zuzuwenden. Es muss einem um den Dienst zu tun sein, sonst erlebt man nur die Last, nicht aber die Lust.

Es ist aber eine Lust, wenn man seine Fähigkeiten sinnvoll einsetzen darf, wenn man zum Gedeihen junger Menschen beitragen und eine kleine Welt gestalten darf, in der Liebe und Fröhlichkeit daheim sein sollen.