

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen  
**Band:** 37 (1966)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Herr oder Knecht seiner Zeit?  
**Autor:** Bollinger, Heinz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-807245>

### **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:** 27.01.2026

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

# FACHBLATT FÜR SCHWEIZERISCHES HEIM- UND ANSTALTSWESEN

# VSA

REVUE SUISSE  
DES ETABLISSEMENTS HOSPITALIERS

Nr. 5      Mai 1966      Laufende Nr. 411

37. Jahrgang - Erscheint monatlich

## AUS DEM INHALT:

*Was kann der Heimleiter für seine Weiterbildung tun?*

*Weiterbildung heisst Reifung*

*Antwort eines früheren Heimleiters: Was würde ich wieder — was würde ich anders machen?*

*Heimerzieher — ein moderner, faszinierender Beruf!*

*Besuch in der Heil- und Pflegeanstalt Herisau*

*Christian Pfander, Uzwil, zum Gedächtnis*

*Gründung eines Schulungszentrums für Gebäudeunterhalt*

Umschlagbild: Zeugen des Frühlings  
Aufgenommen von A. Auer, Schaffhausen

REDAKTION: Dr. Heinz Bollinger,  
8224 Löhningen, Tel. (053) 6 91 50

DRUCK UND ADMINISTRATION: A. Stutz & Co.,  
8820 Wädenswil, Telefon (051) 95 68 37, Postcheck 80 - 3204

INSERATENANNAHME: Georges Brücher,  
8590 Romanshorn TG, Tel. (071) 63 20 33

STELLEN-INSERATE: direkt an  
Stellenvermittlung VSA, Frau Charlotte Buser,  
8008 Zürich, Wiesenstrasse 2, Tel. (051) 34 45 75

## Herr oder Knecht seiner Zeit?

«Da nicht zum vornherein feststeht, wer Heimleiter werden wird, muss man dies der persönlichen Initiative überlassen. Hingegen ist die Weiterbildung der Hauseltern von grosser Wichtigkeit.» So schrieb ein Heimleiter im Mai-Heft des Fachblattes vom vergangenen Jahr. Weiterbildung der Hauseltern? Die Frage beschäftigte seither den Redaktor (mit Unterbrüchen) Tag für Tag. Inwiefern ist die Weiterbildung der Hauseltern von grosser Wichtigkeit — von besonderer Wichtigkeit, jedenfalls noch wichtiger als die Weiterbildung in anderen Berufen? Weiterbildung mit welchen Motiven und Zielsetzungen, welchen Möglichkeiten und Grenzen? Es wurde beschlossen, diesem Thema eine Fachblatt-Nummer zu widmen. Indes, wer sollte als Gewährsperson konsultiert werden? Psychologen, Mediziner, Soziologen, Pädagogen, Kapazitäten der Theorie in der Sozialarbeit? Oder bewährte Praktiker, Anfänger und «Fortgeschrittene» emeritierte «Päpste» unter den Praktikern der geschlossenen Fürsorge?

### Ansatzpunkt einer Besinnung

Angefragt und um ihre Mitarbeit gebeten wurden elf praktizierende Heimleiter aus den verschiedenen Regionen des VSA. Zwei lehnten sofort ab und begründeten ihre Absage mit Zeitmangel. Drei weitere taten nach kurzer Bedenkzeit dasselbe, der sechste erklärte sich ausserstande, als er seinen Beitrag hätte abliefern sollen. Er hoffe, fügte er bei, «die andern» wüssten dafür um so mehr zu schreiben. Seine Hoffnung erfüllte sich aber nicht. Der siebente, der achte, der neunte — sie alle blieben über den vereinbarten Ablieferungstermin hinaus stumm und still. Ich vermute, aus Zeitmangel. Soll man's bedauern? Zwar ist nun, was die Behandlung des beschlossenen Themas angeht, das Mai-Heft ein bescheidenes Fragment, doch

gerade als Fragment könnte es diesem oder jenem Leser zu denken geben und damit zum Ansatzpunkt einer Besinnung werden auf das, was Weiterbildung im allgemeinen und im besonderen für den Heimleiter bedeutet; es wäre ein Ansatz, ein Anfang, selbst wenn der Anfang nur darin bestünde, dass er Gelegenheit gibt zu sagen, für etliche Heimleiter und Heimleiterinnen liege die Aufgabe, sich weiterzubilden, ganz offensichtlich im Versuch, des bösen Zeitmangels Herr zu werden.

### Der Heimleiter ist kein Funktionär

Denn wo dieser Mangel an Zeit nicht einfach Vorwand ist, sondern eine bittere Realität und Dauererscheinung, ist er (man kommt um die Feststellung wohl kaum herum) vor allem ein Anzeichen des persönlichen Ungenügens. Wahrscheinlich ist er meistens jedoch bloss Vorwand — in unserem Fall: Vorwand, hinter dem sich die Abneigung vor dem schwierigen Geschäft des Nachdenkens verbirgt. Wer nämlich von der Wichtigkeit der Weiterbildung für Hauseltern reden will, wird zuvor über die Stellung des Leiters, über sein Amt, seine Veranlagung, seine Persönlichkeit nachdenken müssen. Gäbe es verbindliche Angaben über die Anforderungen der Ausbildung, würden Richtlinien für die Weiterbildung gewiss nicht lange auf sich warten lassen. Der Umstand, dass es weder das eine noch das andere gibt, ist ein Fingerzeig dafür, dass der Heimleiter-Beruf keinem andern Beruf gleichgesetzt werden kann. Die Arbeit des Leiters lässt sich nicht verstehen und berechnen als Funktion, lässt sich nicht aufgliedern in Teilfunktionen, deren Addition wieder das Ganze ergibt. Der Heimleiter, ob er nun einem Jugendheim oder einem Altersheim vorstehe, ist kein Funktionär.

### Autorität — nicht aus der Addition der Teile

Mag einer ein pädagogisch und psychologisch versierter Erzieher sein, manuelle Fähigkeiten haben wie ein Handwerker und Organisationstalente wie ein Oberst im Generalstab, mag er ein Diplomat sein, geschickt im Umgang mit Pflegebefohlenen und Mitarbeitern, wächst seine Autorität nicht einfach aus der Summe der Teilbegabungen, so wenig wie sich beispielsweise aus der reinen Abfolge von Buchstaben schon ein sinnvolles Wort ergibt. Natürlich wird der Vorsteher eines Heims dieser partiellen Kenntnisse und Fertigkeiten nicht entraten können, wie auch — um im Bilde zu bleiben — die Sprache nicht der Laute und Buchstaben zu entraten vermag. Doch wie die Buchstabenfolge erst dann verständlich wird, wenn der Wortsinn die Teile verbindet zum Ganzen des Worts, so werden die Teilbegabungen erst durch den «Sinn» der Person, die Persönlichkeit, zu einem Ganzen verbunden und dadurch sinnvoll.

### Das «Geschenk» der Reife

Persönlichkeit und Person, beide Begriffe hängen mit dem lateinischen *personare* («hindurchtönen») und mit *persona* zusammen, die Maske des Schauspielers. Wie durch die Maske des Schauspielers hindurch der tiefere Sinn, die Persönlichkeit einer Rolle vernehmbar wird, so zeigt sich in den Teilen und in ihrer Verbindung zum Ganzen die geistige Anlage der Person, ihre Struktur, die Persönlichkeit. Geht die Ausbildung mehr auf

den Erwerb und auf die Pflege der Teile, so geht umgekehrt die Weiterbildung mehr auf die Entfaltung der Persönlichkeit. Im Lichte des Erwerbs und der Aneignung erscheint die Entfaltung des «inneren Sinns» der Person oft als Zufall, als Geschenk, das uns zufällt, während umgekehrt der Erwerb im Lichte dieses Geschenks, dieser Entfaltung, die hier Reife genannt wird, als Verdienst erscheint. Im Grunde freilich steht das Geschenk der Reife nicht einfach im Gegensatz zum Erwerb, auch ist sie nicht bloss eine Begleitererscheinung des zunehmenden Alters, dem jungen Menschen unerreichbar. Vielmehr ist sie die Frucht einer verwandelten Einstellung, einer in beständiger Übung geförderten und gefestigten Haltung, die zwar keineswegs auf den Erwerb, auf die Inbesitznahme verzichtet, die aber den Besitz als ein Lehen empfängt.

### Gelassenheit als Grundverfassung

Diese Haltung macht uns dazu frei, in Besitz zu nehmen, als besäßen wir nicht; sie macht uns jedoch auch frei dazu, das Lehen in Empfang zu nehmen, ohne darin nur ein Geschenk, das uns unverdient zufällt, sehen zu müssen. Der Erwerb wird Empfangnis. Ich möchte die verwandelte Einstellung, welche den Menschen frei macht, die Gelassenheit nennen. Gelassenheit ist nicht nur Befreiung von . . . im Sinne der Décharge, sondern ebenso Befreiung zu . . . im Sinne eines neuen Energiezustroms. Gelassenheit ist die Grundverfassung eines Chefs, die «Grundstimmung» des Heimleiters, denn der Heimleiter ist ein Chef und kein Funktionär, Chef verstanden in der ursprünglichen Bedeutung von *caput*: das Haupt. Der Heimleiter ist das Haupt, das Oberhaupt des Heims, dem er vorsteht. Als Oberhaupt aber ist er unter seinen Mitarbeitern und für seine Schutzbefohlenen (von der Hauskommission gar nicht zu reden) etwas wesentlich anderes als bloss der oberste Funktionär; seine Arbeit, sein Erfolg und sein Versagen werden nach anderen Maßstäben beurteilt als die Arbeit des Heimpersonals. Sein Verhältnis zum Personal und zu den Pflegelingen lässt sich durchaus vergleichen mit dem Verhältnis des Kopfs zu den Gliedmassen des menschlichen Körpers.

### Kurzformel: Werde ein Chef!

Da der Heimleiter ein Chef ist und kein Funktionär, ist es völlig widersinnig, den VSA zu einer «Gewerkschaft» der Anstaltsvorsteher machen zu wollen. In Gelassenheit trägt der Chef die Verantwortung, er trägt sie gern und er trägt sie so, als trüge er sie nicht, weil er durch sein Vertrauen den Mitarbeiterstab «funktionstüchtig» und damit seines Vertrauens würdig werden lässt. In der Gelassenheit eines wirklichen Chefs stellt sich der Heimleiter dem Andrang der täglichen Pflicht, nicht als ihr Opfer, sondern als Herr, als Herr auch unter dem Druck des allgegenwärtigen Mangels an Personal und an Zeit. Der wirkliche Chef hält selbst diesem Druck in Gelassenheit stand, nicht kraft seines Amtes und allenfalls seiner ererbten körperlichen Konstitution, sondern dank dem unerschöpflichen Energiezustrom, der im Lehensmann freigelegt worden ist. Für den bedrängten Heimleiter lautet deshalb die Kurzformel des Postulats der Weiterbildung so: Werde ein Chef! Nur der Funktionär ist der «Knecht» seiner Zeit.

Heinz Bollinger