

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

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

**Band:** 38 (1967)

**Heft:** 11

**Artikel:** Aus dem Pflichtenheft des "kleinen Heimleiters"

**Autor:** Kunz, Hans

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-807350>

#### **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:** 22.02.2026

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

befindet sich in einem Irrtum. Einmal will die moderne Arbeitsmethode dem Klienten weder Entscheidungen noch Aufgaben abnehmen, zu denen er selber noch fähig ist. Zum andern kann es auch nicht darum gehen, dem Klienten die oft harten Konsequenzen seines bisherigen Verhaltens abzunehmen. Vielmehr ist es Aufgabe des Sozialarbeiters, dem Klienten gerade diese Konsequenzen, die zur Realität seines Daseins gehören, aufzuzeigen, ihm aber auch in geeigneter Weise zu helfen, mit diesen Konsequenzen in adäquater Weise fertig zu werden. Auch erübrigt sich eine Diskussion über die Frage nach einer milden oder harten Betreuung. Fürsorgemaßnahmen sollen weder milde noch hart sein — sie sollen dem Einzelfall angemessen und sie sollen wirksam sein. Stets fühlt sich der Sozialarbeiter auch beiden Kreisen gegenüber verantwortlich: gegenüber der Allgemeinheit, die durch das soziale Fehlverhalten der Mitmenschen belastet wird, und gegenüber dem hilfsbedürftigen Menschen, dem geholfen werden muss, sich zurechtzufinden. Diagnostische Überlegungen können auch zu Massnahmen führen, die der Klient subjektiv als ausgesprochen hart betrachtet, wie z. B. langdauernde Hospitalisierung und Verwahrung in einer Anstalt.

Es ist klar, dass mit dem Kurs, der heute beginnt, nicht eine mehrjährige Ausbildung an einer Schule

für Sozialarbeit ersetzt werden kann. Wohl aber ist es möglich, wesentliches methodisches Wissen zu vermitteln, das der Armenfürsorger braucht und das er im Fürsorgealltag in praktisches Können umsetzen soll. Durch die Teilnahme an diesem Kurs, durch das zusätzliche Studium von Literatur sowie durch den ernsthaften Einsatz und eine schonungslose Selbstkritik in der Praxis kann Wesentliches erreicht werden. Und schliesslich dürfen wir auch nicht übersehen, dass ausgedehnte Fachkenntnisse und gutes wissenschaftliches Rüstzeug die persönliche Haltung, die wirkliche Liebe zum benachteiligten Mitmenschen, der irgendwie zu kurz gekommen ist, nicht zu ersetzen vermögen. Wenn die alte Garde der Fürsorgerinnen aus einer bestimmten Haltung und einem persönlichen Engagement heraus ihre Aufgaben bewältigt hat, so dürfen wir heute feststellen, dass Haltung und Einsatz, dass das wirkliche Ausgerichtetsein auf den Klienten höchst modern und unentbehrlich geblieben sind. Die Liebe zum Klienten muss aber durch bewusste und kritische Überlegungen geläutert und diszipliniert werden. Echter persönlicher Einsatz und umfassende Fachkenntnisse führen gemeinsam zur optimalen fürsorgerischen Betreuung. Diesem Fernziel möchten wir nun in gemeinsamer Arbeit etwas näher kommen.

## Aus dem Pflichtenheft des «kleinen Heimleiters»

Von Hans Kunz, Vorsteher des Erziehungsheims Hochsteig, Wattwil \*

Es gefällt mir eigentlich nicht, mit Bezug auf das Heim von einem Betrieb reden zu müssen. Heim und Betrieb empfinde ich als gegensätzliche Grössen. Aber wir wollen hier den Begriff «Betriebsführung» doch verwenden, und zwar soll darunter alle Arbeit des Heimleiters verstanden sein, welche nur *indirekt* für die Kinder geschieht, also z. B. die Betreuung der Mitarbeiter, der Verkehr mit Eltern, Versorgern und Behörden und die Organisation. Die direkte Zuwendung zu den Kindern nennen wir im Gegensatz dazu «pädagogische Arbeit». Es ist das Merkmal des Leiters im kleinen Heim — darf ich ihn abkürzend den «kleinen Heimleiter» nennen? —, dass er den grösseren Teil seiner Kraft der pädagogischen Arbeit widmen kann. Der mittlere Heimleiter benötigt für die Betriebsführung den grösseren Teil seiner Kraft und der grosse Heimleiter seinen *ganzen* Einsatz. Natürlich ist diese Einteilung zu stark vereinfacht, aber sie genügt für unsere Besinnung. Wir Leiter kleiner Heime wären also im Hauptamt Pädagogen und im Nebenamt quasi Betriebsleiter.

Wahrscheinlich ist es nicht zeitgemäß, die Betriebsführung im Nebenamt zu betreiben. Unsere Zeit hat als wichtiges Merkmal das Spezialistentum erzeugt, und wer nicht auf *eine* Funktion hin spezialisiert ist, dem traut man nur halb über den Weg.

Tatsächlich stellt sich die Frage: Können wir beides

recht tun: direkte pädagogische Arbeit leisten und den Forderungen der Betriebsführung genügen? Sie lässt sich nicht allgemein beantworten. Ein jeder muss hier sehen, wie er's treibe. Immerhin — wer von Ihnen selbst die Kinder betreut, unterrichtet oder eine Landwirtschaft führt, der weiss, wie sehr ihn diese Hauptaufgabe in Beschlag nimmt, und wie oft die anderen Arbeiten in die Nacht hinein verdrängt werden, oder schleppen nicht viele von Ihnen ein zu dickes Pflichtenheft mit sich herum? Wird aber der Bereich der Betriebsführung nicht gut besorgt, leidet erfahrungsgemäß auch die Betreuung der Kinder.

Wenden wir uns nun einer konkreten Aufgabe zu: der Besprechung mit den Mitarbeitern. Manche Forderung einer guten Betriebsführung mag sich im kleinen Heim von selbst erfüllen: Wo man nah beisammen ist, kommt man z. B. ohne Kontakt gar nicht aus, und man ist so sehr aufeinander angewiesen, dass Unstimmigkeiten sofort behoben werden müssen, sonst vergiften sie die Atmosphäre radikal. Auch die Information mag im Gespräch beim Zvieri, beim Kaffee oder beim Gutenachtsgespräch ausreichend gepflegt werden. Die Voraussetzungen zu guter Zusammenarbeit scheinen also bei uns ohne besonderes Dazutun vorhanden zu sein. Doch hier sehe ich eine Gefahr. Es könnte sein wie in einer Ehe, wo alles zum besten bestellt ist, die Partner aber keinen *tieferen* Gedankenaustausch pflegen: Sie verpassen damit etwas vom Bereicherndsten und Fruchtbarsten ihres gemeinsamen Lebens. Im Blick auf das Heim meine ich, dass dieser Gelegenheitsaustausch

\* Leicht gekürzte Fassung des anlässlich der VSA-Jahresversammlung 1967 in St. Gallen gehaltenen Vortrages.

nicht genügt, sondern dass man sich im Wochenplan unbedingt eine bestimmte Zeit, sicher 1—2 Stunden, reservieren muss, um systematisch die Aufgabe an einzelnen Kindern und an der Gruppe durchzuarbeiten. Ich weiss, dass ich hier eine Selbstverständlichkeit vertrete. Und doch erwähne ich sie, weil wir selber 12 Jahre brauchten, bis wir es fertigbrachten, die Mitarbeiterbesprechung regelmässig und vor allem bei Tage abzuhalten. Es war namentlich das überladene Pflichtenheft eines jeden, welches uns so lange davon abzuhalten vermochte. Ein gutes Gewissen hatten wir nie dabei, denn ich muss Ihnen ja nicht lange darlegen, wie wesentlich diese Gedankenarbeit unsere Haltung und das Verhalten den Kindern gegenüber zu bestimmen vermag.

Das führt uns zu einem zweiten Punkt, welcher mir für die Aufgabe des «kleinen Heimleiters» besonders typisch erscheint. Sind im grossen Heim die einzelnen Funktionen fein säuberlich getrennt, so üben im kleinen die meisten Mitarbeiter mehr als eine Funktion aus. Sie haben ein Hauptamt und ein oder mehrere Nebenämter. Das gilt auch für das sogenannte Hilfspersonal. Es wird wohl in den meisten Heimen so sein, dass auch Köchin, Gehilfin und Landwirt oft mit den Kindern zusammen sind und damit einen erzieherischen Auftrag haben. Das war schon immer so und ist uns selbstverständlich.

*Meine Frage ist nun, ob uns die gewissenhafte Zurüstung der Hilfskräfte zu diesem Auftrag ebenso selbstverständlich sei.*

In vielen kleinen Heimen ist nämlich der Anteil, den die nicht als Erzieher beschäftigten Mitarbeiter an der Betreuung der Kinder haben, ein ganz wesentlicher. Und genau so wesentlich, so entscheidend für eine geidehliche Erziehung ist auch ihre Zurüstung. Sie geschieht ausser in den persönlichen Gesprächen wieder in der Mitarbeiterbesprechung. Die unterschiedliche Bildung der Mitarbeiter könnte hier ein Hindernis darstellen. Aber es ist ja nur von Vorteil, wenn sich etwa der Lehrer so einfach ausdrücken muss, dass die Köchin versteht, was er meint. Er muss schliesslich auch den Eltern der Schüler gegenüber auf die Fachsprache verzichten und doch Wesentliches sagen können.

Dass wir in den kleinen Heimen es wagen, sogenanntes Hilfspersonal erzieherisch einzusetzen, ist ja wohl wieder unzeitgemäß. Aber in *einem* Stück wollen wir dann wenigstens den Forderungen einer zeitgemässen Betriebsführung genügen: der im Nebenamt erziehende Mitarbeiter, die Köchin zum Beispiel, mit ihren Küchenbuben soll klar unterscheiden lernen zwischen den beiden Aufgaben. Das ist viel verlangt. Sie soll z. B. lernen, dass sie mit dem Knaben X nicht nur ein Knechtlein in der Küche hat, sondern ein Kind, das in seiner oralen Phase stehengeblieben ist und nun einerseits sein übersteigertes Verlangen nach Nahrung stillen können und anderseits im Masshalten es überwinden lernen soll. Vor allem geht es darum, dass diese Mitarbeiter ein Gefühl und ein Bewusstsein der erzieherischen Verantwortung entwickeln, welche sich dann in wachsamem und behutsamem Umgang mit den Kindern äussern.

Es ist klar, dass der Heimleiter diese Ausbildungsarbeit am Personal nicht ohne Zeit- und Kraftaufwand zu stande bringt. Wie aber bringen wir Zeit und Kraft auf? Soll es uns heute wieder gehen wie schon so oft: Wir

haben Vorträge gehört, sind erfüllt von neuen Einsichten, brennen darauf, unseren Dienst besser zu tun, einen Schritt weiter zu kommen — und dann versinkt der neue Schritt jämmerlich im zähen Morast der alten Ueberbeanspruchung, und wir müssen noch froh sein, wenn uns für das Watten im alten Sumpf ein bisschen neuer Mut geblieben ist.

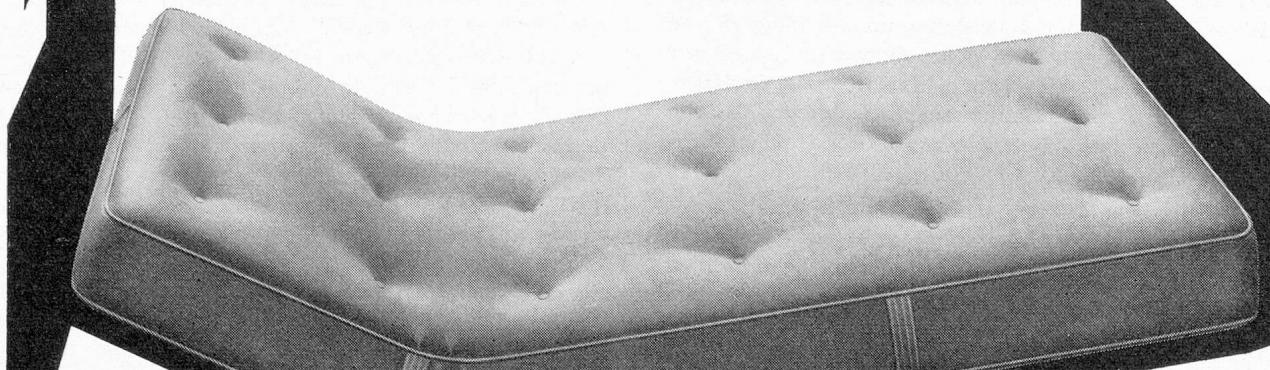
Genau so unsympathisch wie das Wort Betriebsführung ist mir das Wort «zeitgemäß». Es riecht für mich nach Mode und will dann Nasenrümpfen bewirken. Aber das hat wohl der VSA-Vorstand nicht gemeint. Vielmehr ist es so, dass die soziale Arbeit im Volke an Ansehen gewinnt, weil unser Dienst immer tiefer durchdacht und immer gründlicher, differenzierter getan werden möchte. Mehr und mehr sind staatliche Stellen im Begriff, unseren Aufwand zu ermessen und finanziell zu unterstützen. So heisst denn «zeitgemäss Betriebsführung» nicht modische Betriebsführung, sondern gewissenhafte, die neu erkannten Möglichkeiten verwirklichende Heimleitung. Ganz konkret gesprochen heisst es nun eben, für die intensive Beratung und Weiterbildung der Mitarbeiter die nötige Zeit einzusetzen. Das heisst selbstverständlich, dass das bestehende Pflichtenheft abgeändert werden muss. Es wird darauf hinzu laufen, dass wir irgend einen Bereich unserer bisherigen Aufgaben andern überlassen müssen, diese andern oder *diesen* andern entlönen und wahrscheinlich auch intensiv betreuen müssen. Und wer soll das bezahlen? Mir scheint, wie gesagt, die Zeit günstig, weil jetzt Betriebsbeiträge des Bundes in Aussicht stehen und z. B. im Kt. St. Gallen nach einem Gesetzesentwurf auch die Erzieherlöhne subventioniert werden sollen. Aber davon abgesehen: Haben wir denn eigentlich die Wahl? Können wir es verantworten, zugunsten eines niedrigen Kostgeldes auf eine Umstellung im Heim zu verzichten, wenn wir sie als für eine erspriessliche Erziehungsarbeit unerlässlich erkannt haben?

Dabei ist die finanzielle Frage nicht die schwierigste. Die Frage nach der günstigsten, der optimalen Struktur des Heims ist sicher schwieriger zu lösen. Man kann ja nicht nur zu wenig, sondern auch zu viele Leute haben. Nicht, dass jemand auf der faulen Haut liegen müsste; Aufgaben sind immer übergenug vorhanden. Aber gerade in einem Heim, welches den Kindern auch ein Stück weit oder sogar ganz zur Heimat werden soll, ist ein ausgewogenes zahlenmässiges Verhältnis zwischen Erwachsenen und Kindern wichtig, so dass die Kinder zwar sorgfältig betreut werden können, aber nicht sich bedrängt, erdrückt fühlen müssen oder dass man vor lauter Ablöserei einen Taubenschlag bekommt, statt ein gemütliches Nest zu haben.

Es mag sein, dass wir die nötige Zeit für eine planmässigere Betriebsführung auch anders als durch zusätzliches Personal gewinnen können: durch bessere Organisation, bessere Lastenverteilung, durch zweckmässige Einrichtungen und Maschinen. Auch das kostet Geld. Vermutlich haben viele von Ihnen noch den altbewährten Grundsatz des Sparers in sich, wonach eine vermeidbare Anschaffung unterbleiben soll. Heute aber muss man wohl den Grundsatz aufstellen, dass eine Anschaffung, welche unsere Leistung zu verbessern vermag, nicht aufgrund finanzieller Erwägungen unterbleiben sollte.

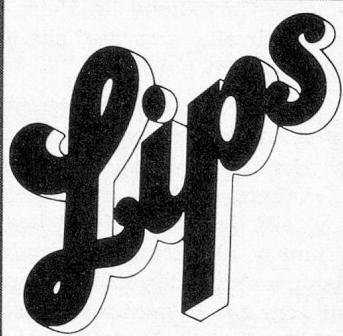
Lassen Sie mich kurz zusammenfassen! Es ist das Vorecht des «kleinen Heimleiters», dass er sich den Kin-

# SCHLARAFFIA



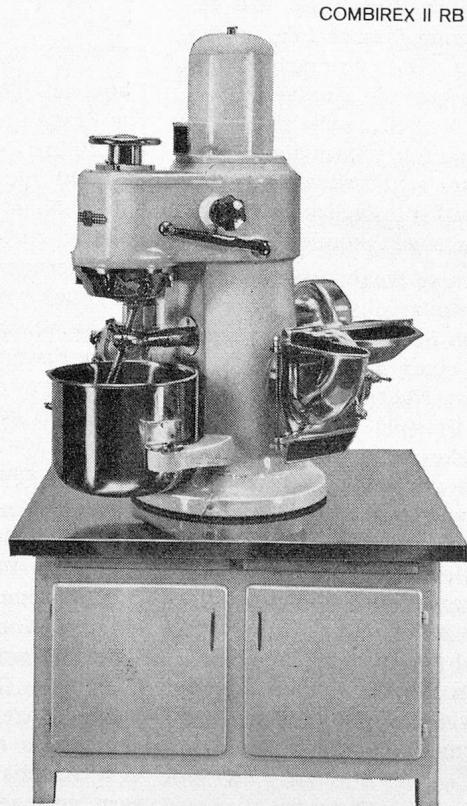
In klinischer und ärztlicher Praxis seit Jahrzehnten bewährt und  
stets auf dem Stand der neuesten Entwicklung: Schlaraffia-  
Spitalmatratzen in umfassenden Varianten.

Schlaraaffiawerk AG Basel



## UNIVERSAL KÜCHEN- MASCHINEN

JAKOB LIPS  
MASCHINENFABRIK  
8902 URDORF  
TEL. 051 98 75 08



## ELEKTRO KARTOFFEL- SCHÄL- MASCHINEN

Für jeden  
Betrieb  
die geeigneten  
Küchen-  
Maschinen

Hotels  
Restaurants  
Tea Rooms  
Kantinen  
Heime  
Anstalten  
Spitäler

Besuchen Sie uns an der IGEHO Basel, Halle 13, Stand 601

dern direkt widmen kann. Aber das bringt ihn in Gefahr, den Bereich des indirekten Wirkens, die Aufgaben der Betriebsführung zu vernachlässigen. Wo z. B. der Heimleiter keine Zeit für regelmässige Mitarbeiterbesprechungen während der Arbeitszeit findet, da besteht — auf jeden Fall im Bereich der Sondererziehung — eine Mangelwirtschaft. Besondere Bedeutung erhält diese Besprechung im Blick auf die Mitarbeiter im häuslichen Bereich, welche einen Anteil an der Erziehung haben. Wenn wir der Betriebsführung mehr Aufmerksamkeit schenken wollen, so müssen wir uns anderweitig entlasten. Das führt uns in Fragen der Mitarbeiterzahl, der Organisation und der Finanzplanung. Der «kleine Heimleiter» mag stolz sein auf seine direkte Pädagogik. Auf seine Ueberbelastung aber braucht er sich nichts einzubilden. Der erste Weg zur Vertiefung der Arbeit im Heim ist die Beseitigung der Ueberbelastung.

## IGEHO 67

### Internationale Fachmesse für Gemeinschaftsverpflegung und Hotellerie

22.—28. November Basel



Als erste Wiederholung der im November 1965 durchgeführten Fachmesse für Gemeinschaftsverpflegung wird, mit einer Erweiterung auf die Hotellerie, die IGEHO 67, Internationale Fachmesse der Gemeinschaftsverpflegung und Hotellerie, vom 22. bis 28. November 1967 in den Hallen der Schweizer Mustermesse stattfinden. Die Fachmesse umfasst das ganze Gebiet der Verpflegung sowie der Beherbergung und wird nach dem grossen Erfolg der ersten Veranstaltung und zufolge der sinnvollen Erweiterung beträchtliche Ausmasse annehmen.

#### Unsere Inserenten als Aussteller an der IGEHO

	Stand	Halle
Basler Eisenmöbelfabrik AG, 4450 Sissach	2125	18
Bigler, Spichiger & Co. AG, 3507 Biglen	2121	18
E. Bisang, 8910 Affoltern a. A.	2381	21
Van Baerle & Cie. AG, 4142 Münchenstein	151	11
Diethelm & Co. AG, Servo-Wetrok, Zürich	2405	21
R. Mauch, Elro-Werke AG, 5620 Bremgarten	581	13
Ferrum AG, 5102 Rapperswil	141	11
W. Franke AG, 4663 Aarburg	530	13
GEKO Apparatebau AG, 3602 Thun	701	13
Henkel & Cie. AG, 4133 Pratteln	156	11
J. Lips, 8902 Urdorf	601	13
O. Locher AG, 8034 Zürich	596	13
Maggi AG, 8310 Kemptthal	1061	15
Sola Besteckfabrik AG, 6032 Emmen	351	11
A. Sutter AG, 9542 Münchwilen	2368	21
Schlaraifiwerk AG, 4053 Basel	2401	21
Schwabenland & Co. AG, 8021 Zürich	631	13
Therma AG, 8952 Schlieren	620	13
Wamag AG, 8304 Wallisellen	220	11
Dr. A. Wander AG, 3001 Bern	1161	15

## Beratungs- und Vermittlungsstelle des Vereins für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen (VSA)

### Stellenanzeiger

der Beratungs- und Vermittlungsstelle des VSA

Wiesenstr. 2, 8008 Zürich, Ecke Seefeldstr., Tramhaltestelle Kreuzstrasse. Tel. (051) 344575. Postcheck 80-28118.

Sprechstunden der Stellenvermittlung Montag-, Dienstag-, Donnerstag-, Freitagnachmittag; Mittwochnachmittag und Samstagmorgen nur nach Vereinbarung.

#### Vermittlungsgebühr:

Arbeitgeber: 8 % eines Brutto-Monatslohnes

Arbeitnehmer: Einschreibegebühr Fr. 5.—. (Keine Vermittlungsgebühr.)

Inserate sind ausschliesslich an das Sekretariat zu richten. Inseratenannahmeschluss am 2. des laufenden Monats.

### Offene Stellen

Die mit /I bezeichneten offenen Stellen sind in dieser Nummer auch als Inserat zu finden.

Gesucht werden:

3506/I von im Aufbau begriffenem Sonderschulheim (Tageshort) in Alpnach-Dorf auf Januar 1968 **Kindergärtnerin, Lehrerin (Lehrer), Werklehrer**, wenn möglich mit heilpädagogischer Ausbildung.

3507/I von Hilfsschule in Wohlen AG **Lehrerin oder Lehrer** (Unterstufe/Mittelstufe). Eintritt 22. April 1968, evtl. früher.

3508 von heilpädagogischer Schule in der Ostschweiz **Kindergärtnerin**, wenn möglich mit heilpädagogischer Ausbildung. Eintritt nach Vereinbarung.

3509 von heilpädagogischem Kinderheim am Zürichsee **Lehrer oder Lehrerin**, evtl. **Kindergärtnerin**. Heilpädagogische Ausbildung wünschenswert.

3510 von heilpädagogischer Sonderschule im Berner Oberland **Lehrer oder Lehrerin** auf Frühjahr 1967.

3511/I von Fürsorgeamt der Stadt Zürich, Inspektorat für Kinder und Jugendliche, **Leiter der Abteilung Lehrlinge** (Berufsabklärung, Lehrstellenvermittlung, Erziehungshilfe). Erfahrung in der Führung männlicher Jugendlicher, Fremdsprachenkenntnisse. Eintritt Anfang 1968.

3512/I für neugeschaffene Stelle in der Gemeinde Reinach BL **zweite Fürsorgerin**. Erfordernisse: Diplom einer schweizerischen Schule für soziale Arbeit. Erfahrung in der offenen Fürsorge erwünscht. Eintritt Frühjahr 1968.

3513/I für die Leitung des Solbadsanatoriums in Rheinfelden **Verwalter (Ehepaar)**. Befähigung zur guten Zusammenarbeit mit der ärztlichen Direktion und den medizinischen Diensten des Sanatoriums. Italienische Sprachkenntnisse erwünscht.

3514/I von kleinem Schulheim im Engadin **katholische Hausmutter**, wenn möglich mit italienischen Sprachkenntnissen.

3515/I für die Leitung des Pestalozziheims in Pfäffikon ZH, Sonderschulheim für schulbildungsfähige, minderbegabte Knaben und Mädchen, **Heimleiter-Ehepaar** (Ausbildung Lehrer, Heilpädagoge mit Heimerfahrung). Mitarbeit der Frau vorausgesetzt.

3516/I für die Leitung des Erziehungsheims für schwachbegabte Kinder (Sonderschule) in Mauern TG **Heimleiter-Ehepaar**. Voraussetzung: Lehrerpatent und heilpädagogische Ausbildung.