

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

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

**Band:** 41 (1970)

**Heft:** 4: Sondernummer zur VSA-Tagung in Chur : Gefahren des Heimleiterberufes

**Artikel:** Gefahren des Heimleiterberufes

**Autor:** Baer, Heinrich

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-807017>

### **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:** 16.04.2026

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

# Gefahren des Heimleiterberufes

«Darf ich mit einem Anliegen und einer Bitte zu Ihnen kommen? Wie Sie wissen, soll die diesjährige VSA-Tagung in Chur stattfinden, wo Herr Dr. Schneeberger, Leiter des HPS Zürich, über das Thema ‚Gefahren des Heimleiterberufes‘ das Hauptreferat halten wird. Ich möchte nun dieses Thema auch im Fachblatt ein bisschen behandelt, das heisst in den Umrissen markiert haben. Herr Dr. Schneeberger ist damit einverstanden. Ich möchte Sie daher anfragen, ob Sie mir das Problem aus der Sicht des praktischen Heimleiters i. R. in einem Aufsatz beleuchten würden ...»

So lauteten die Worte eines Schreibens unseres Redaktors, Herrn Dr. Bollinger, an mich. — Ich wollte diese ausgesprochene Bitte erst abschlagen, fand das Thema ziemlich schwierig und «heikel», dann aber, nach längerem Nachdenken, wurden mir aus meiner langjährigen Anstaltspraxis doch verschiedene Erfahrungen und Erlebnisse wachgerufen sowie verschiedene diesbezügliche Gedanken, die mich schon als junger Anstaltslehrer beschäftigt hatten.

So denke ich nun zurück an meine Jahre in Heimen und Anstalten und schreibe:

Eben aus dem Seminar ausgetreten, führte mich meine erste Praxis in ein grösseres Heim. Es war dies das erste, nicht aber das letzte. Als Lehrer und Erzieher amtierte ich während 24 Jahren in gesamthaft sechs Heimen, dann in weiteren 25 Jahren als Leiter eines Heimes für 50 schwachbegabte Kinder. So hatte ich reichlich Gelegenheit, von der Sicht des Mitarbeiters den Heimleiterberuf etwas kennenzulernen, aber andererseits dann auch als Heimleiter in dessen Problemen zu leben. Nun also: Gibt es wirklich auch Gefahren im Heimleiterberuf? Ja, bestimmt! Und diese Gefahren können, je nach der Persönlichkeit des Heimleiters, sehr ernst und folgenschwer werden, oder aber sie können den Heimleiter, insofern er ihnen nicht erliegt, innerlich reif, ja innerlich gross und tüchtig machen.

Wir wollen bei diesen Gefahren erst einmal unterscheiden zwischen jenen, die aus der Person des Heimleiters selbst erwachsen und jenen Gefahren, die von aussen an ihn herantreten können. Bedenken wir vorerst einmal die Gefahren, die aus der Persönlichkeit des Heimleiters selbst erstehen können. Es kann zum Beispiel für jeden Heimleiter eine grosse Versuchung bedeuten, wenn er sich plötzlich umgeben sieht von vielen Mitarbeitern, sagen wir nun einmal wie früher von vielem «Personal», das ihm unterstellt ist. Zudem bewohnt er ein mächtiges Haus — kann sich also wie ein König fühlen. Aus dieser Stellung heraus kann sich etwas ergeben, das eben für den Heimleiter zur

Gefahr werden kann. Langsam, vielleicht unvermerkt, wird er zu einem Herrscher in seinem Reich, lässt sich nichts mehr sagen, duldet nirgends Widerspruch — und das Verhängnis naht: Die heimelige Atmosphäre, die in einem Heim sein sollte, geht in Brüche, Achtung vor dem Chef geht immer mehr verloren — und Schweigen herrscht am Tisch. Das Heim leidet. Mitarbeiter um Mitarbeiter verlässt das Heim. Schaffensfreude ist verlorengegangen. Ich habe diesen Vorgang in einem Heim miterlebt. Wie leid tat mir dieser Heimleiter, als er mir unter anderem einmal erzählte, dass in seinem Bureau ein Lehrer einst gewagt, auf den Tisch zu «pöpperlen», dem habe er dann aber gesagt, wer in diesem Hause regiere.

Als ich im Landerziehungsheim Albisbrunn amtierte, das damals noch von Prof. Dr. Hanselmann, dem grossen Heilpädagogen, geleitet wurde, fiel mir auf, dass hier nie von «Personal» gesprochen wurde, sondern immer von «Mitarbeitern». Ich horchte auf, musste mir denken, dass hier offenbar eine gewisse Wertschätzung der im Heim mitarbeitenden Leute ausgedrückt werden wollte. Natürlich wird uns klar sein, dass die Namensänderung noch nicht allein die Wertschätzung ist, denn diese muss ja vor allem gespürt, erlebt sein. Aber ich fühlte sie im Albisbrunn. Prof. Dr. Hanselmann hatte seinen Mitarbeitern gegenüber immer eine zuvorkommende, liebenswürdige Art. Das schätzte man. Man war da Mensch. In der Operette «Im weissen Rössl» sagt doch der Oberkellner zur Chefin: «Man ist doch auch ein Mensch»!

Eine weitere Gefahr droht dem Heimleiter, wenn er sich nicht mehr weiter ausbildet, Kursbesuche meidet. Er kann diese Weiterbildung vernachlässigen, weil er findet, er könne vom Heim unmöglich mehr abwesend sein, oder aber auch, weil er glaubt, schon genügend ausgebildet zu sein. Welch bitteres Erwachen, wenn er plötzlich erkennen muss, dass dieser oder jener Mitarbeiter ihm in theoretischer und praktischer Ausbildung überlegen geworden. Dies dann zu fühlen ist bitter, sehr bitter. Seine Mitarbeiter sehen nicht mehr so zu ihm auf, zu ihm, von dem sie doch gerne noch viel gelernt hätten. Ich weiss noch, wie schwer bedrückt so ein Heimleiter wurde, als er plötzlich erkannte, dass ihm die pädagogische und methodische Führung in Schule und Erziehung langsam entglitten war. — Ich lernte auch einen Heimleiter kennen, der trotz seines Alters nie müde wurde, sich immer noch weiter auszubilden, der selbst uns Lehrer immer wieder in Kurse schickte. Noch sehe ich ihn vor mir, wie er in Konferenzstunden des Heimes uns immer wieder orientierte über neueste Erkenntnisse in pädagogischen und methodischen Belangen. Er war zudem die Ruhe

selber, war weise und erfahren. Man sah zu ihm auf als zu einem Lehrer und Vater. Er war nicht autoritär — und war doch eine Autorität. Darf ich eine Episode von ihm erzählen? Ja? Also: Sass ich da eines Abends noch bei ihm im selben Bureau. Er arbeitete an seinem Schreibpult, ich am langen Bureautisch. Da tritt eine junge Lehrerin ein. Sie schimpft energisch mit dem Heimleiter, weil er einem im Heim angestellten Handwerker nicht kündige. Nach ihrer Auffassung taugte er wenig. Und was sagte nun der Heimleiter zu diesem Auftritt? Er wurde nicht autoritär. Er schickte sie dieses wirklich frechen Tones wegen nicht aus dem Bureau. In Ruhe stopfte er seine Pfeife. In Ruhe zündete er sie an, rauchte sie, klopfte sie aus, stopfte sie dann wieder, zündete wieder an, rauchte wieder, klopfte sie aus und füllte sie von neuem. Ich beobachtete die forsche Lehrerin. Der Heimleiter liess sie immerfort reden, so, wie man einen Wasserbrunnen einfach auslaufen lässt. Verwundert sah das junge «Ding» dem ruhigen Stopfen der Pfeife zu. Machten denn ihre Worte nicht grössern Eindruck? Da war ihr Redefluss fertig. Und nun fragte der Heimleiter: «So, sind Sie nun fertig?» Ja, sie war fertig, endlich wirklich fertig. «Nun dann, gehen wir vorerst mal schlafen und sprechen morgen wieder.» Noch sehe ich das verdutzte Gesicht der Lehrerin. Man sah ihr an: Sie fühlte sich innerlich geschlagen. Das war einmal nicht autoritär: das war weise. Noch etwas von diesem ruhig überlegten Manne: Die Pausenzeit der Schule war vorüber. Nun diskutierte ich vor dem Schulzimmer noch längere Zeit mit einer Lehrerin. Wir merkten nicht, dass ob unserm Gespräch die Uhr merklich vorgerückt war. Plötzlich sahen wir uns dem Heimleiter gegenüber. Ich erwartete einen gehörigen Verweis. Aber nein! Er zog bedächtig seine Uhr, besah sie und fragte mich: «Herr Bär, ich weiss nicht, ob meine Uhr wirklich richtig geht — haben Sie jetzt auch 20 Minuten vor 4 Uhr?» Ich blickte auf meine Uhr — und verschwand. Ich verschwatzte mich nie wieder. Güte strahlte immer wieder aus seinen Augen, wie aus denen eines Vaters. Natürlich verstand er auch zu schimpfen, aber er tat es erst, wenn sein Innerstes ihm dazu riet. Ein Heimleiter — ein Vater. Ja, lieber Herr Plüer, der Du jetzt auf dem Friedhof in Regensburg ruhst — Du bist mir unvergesslich geworden, denn Du hast mir viel auf meinen Lebensweg mitgegeben!

Nun aber weiter: Noch mehr der Gefahren: Es gab Heimleiter und Heimmütter, die ich kennenlernte, die tagtäglich in solchem Einsatz standen, dass sie sich kaum einmal freie Zeit gönnten. Sie arbeiteten und arbeiteten von morgens früh bis abends spät in Bureau, in Schule und Garten, überforderten sich, wurden dabei nervös, abgehetzt, und leiden taten darunter Mitarbeiter und Kinder. Wenn ich an all die Heime denke, in denen ich arbeitete, dann erinnere ich mich, dass es vor allem die Hausmütter waren, die überanstrengt in ihren Kräften oft zusammenbrachen, denn auf ihnen lastet eben viel, sehr viel, zufolge so mancher unzählbarer, kleinerer, zermürender Aufgaben. «Mutter, ich habe mich beim Rüsten in die Finger geschnitten», und «Mutter, kann ich ein neues Paar Schuhbänder haben?», dann «Ich habe vorhin eine Tasse zerbrochen», sowie «Mutter, ich habe schrecklich Zahnweh». Solches Ansprechen dauert abwechselnd den ganzen Tag hindurch und ermüdet deswegen so, weil es immer wieder Umstellungen zu den Aufgaben fordert.

Personalmangel ist heute zum grossen Problem geworden. Demzufolge bleibt mancher Heimleitung leider nichts anderes übrig, als entstandene Lücken eben immer selbst auszufüllen. Das führt zum Raubbau der Kräfte. Ich muss gestehen, dass ich mich oft darüber ärgerte, dass man richtigerweise zwar für das Personal die nötige Freizeit fordert, nie aber daran gedacht wird, wie den überlasteten Hauseltern auch geholfen werden könnte. Wo sind ihre freien Tage, wo ist bei ihnen eine begrenzte Arbeitszeit? Natürlich stünde es ihnen ja frei, ihre Stellungen aufzugeben, aber sie tun es nicht, weil sie eben grosses Verantwortungsgefühl haben für das ihnen anvertraute Heim. Sie kämen sich vor wie Menschen, die ein Schiff untergehen liessen.

Noch sind der Gefahren für den Heimleiterberuf nicht alle genannt. Klagte mir da einmal der Sohn eines Heimleiters: «Ja, sehen Sie, wir Kinder haben ob der vielen Arbeiten unserer Eltern so manches im Leben entbehren müssen. Wir haben zwar begriffen, aber dies Begreifen änderte eben nichts daran, dass wir so vieler Elternliebe verlustig gehen mussten, und wir hätten diese, wie andere Kinder, doch auch benötigt».

Habe ich nun wohl alle Gefahren des Heimleiterberufes gezeichnet? Nein, noch nicht ganz. Es gäbe noch verschiedener Gefahren zu gedenken, die eher von aussen an den Heimleiter herantreten können (Drohungen von Eltern, falsche Aussagen von Kindern usw.). Doch zuviele der Gefahren will ich hier nicht aufzählen, denn sonst könnte das beständige Gedenken an Gefahren selbst wieder zu einer Gefahr werden.

Wir kennen wohl alle den Satz: «Fehler sind da, um an ihnen zu lernen.» Analog könnte nun wohl auch gesagt werden: «Gefahren sind da, um ihnen zu begegnen, an ihnen zu wachsen, zu erstarken». Der berufene Heimleiter, der in seiner Tätigkeit ein «erfülltes Leben» gefunden, stellt sich immer wieder unter die sogenannte «Selbstkontrolle», die bewahrend wirkt. Wie freue ich mich, in den vielen Jahren meiner Anstaltspraxis Heimleitungen kennengelernt zu haben, die innerlich zu Grössen geworden sind, unter denen ich lernen und zu denen ich aufschauen konnte. Sie werden mir unvergesslich bleiben, denn Segen ging von ihnen aus. Sie verstanden es, die Gefahren zu meistern, oder sind sie vielleicht gerade durch die Gefahren zu Meistern geworden?

*Heinrich Baer*

**Redaktionsschluss**  
**für die Mai-Nummer**  
**20. April**