

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen  
**Band:** 41 (1970)  
**Heft:** 5  
  
**Rubrik:** Zur Diskussion

### **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:** 11.01.2026

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

## Personalproblem - Teamarbeit

Es wird viel von überarbeiteten Heimleitern geschrieben. Ebenso ist aber auch der Ruf nach Team-Work, Teamleitung ein Schlagwort. Ist er unrealisierbar? Weshalb muss sich ein Heimleiter aufreiben zwischen Beaufsichtigung von Landwirtschaftsbetrieb, Schularbeit, nachgehender Fürsorge usw.? Kein kaufmännischer oder industrieller Betrieb leistet sich einen solchen Verschleiss: Er teilt auf! Der Chef des Lehrlingswesens ist für die Lehrlingsausbildung zuständig — andere Personalprobleme kennt er nicht. Der Personalchef kann sich ganz auf seine Arbeit konzentrieren und hat nichts in der Buchhaltung zu suchen. Und umgekehrt hat der Buchhalter nichts mit Personalmanagement zu tun. — Nur im Heimwesen leistet man sich den fraglichen «Luxus», dem Heimleiter alle Ressorts zur Verantwortung zu übergeben. Gleichzeitig nimmt man dadurch fähigen Mitarbeitern jegliche Möglichkeit des Aufstiegs. Gerade die fähigsten Mitarbeiter leiden darunter und suchen sich — zum allgemeinen Bedauern — andere Verantwortungen. Ich glaube, dass man in Sachen Heimleitung und gemeinsamer Verantwortung auch in den Heimen umlernen muss.

J. L.

## Personalproblem - ein Vorschlag zu dessen (teilweiser) Lösung

Das Lied vom Personalmangel ist wohl der Hit, der sich bis jetzt am längsten gehalten hat. Wenn das Personalproblem auch kein heimspezifisches Problem ist, so leiden die Heime doch insofern besonders darunter, als in unserer Arbeit wenig zu rationalisieren ist, im Gegenteil: je differenzierter die Erziehungsarbeit im Heim gestaltet werden soll, desto grösser wird der Mitarbeiterstab. Aber auch in den Heimen, die mit vollem Personalbestand arbeiten können, fehlt immer wieder etwa ein «Spezialist». Im einen Heim fehlt vielleicht der Spezialist für Sport- und Wandernachmittage, im andern der Spezialist für eine bestimmte Basteltechnik, für Musikunterricht. Sicher hätte mancher Heimleiter seinen Schützlingen schon dies oder jenes bieten wollen, aber es fehlte ihm das geeignete Personal, oder das heimeigene geeignete Personal ist bereits überlastet.

Ich bin nun überzeugt, dass sich überall Fachleute, Lehrer, ehemalige Jugendgruppenleiter usw. finden liessen, die bereit wären, eine solche «Spezialisten-Tätigkeit» in einem Heim zu übernehmen: zum Beispiel einen Sportnachmittag pro Woche, einen regelmässigen Sing- und Spielabend, einen regelmässigen Bastelnachmittag, einen Photo-, Film- oder Sprachkurs usw. usw. Die Initiative zur Gewinnung solcher «ausserstehender» Mitarbeiter müsste aber von den Heimen ausgehen. Einen Weg sähe ich mit Inseraten in der Lokalpresse. Abgesehen davon, dass wir mit solchen externen Betreuern unseren Schützlingen mehr bieten und unser Personal ergänzen oder entlasten könnten, wäre dies

auch eine Möglichkeit, etwas gegen die Isolation der Heime zu tun (statt nur darüber zu klagen) und weitere Kreise für die Heimarbeit zu interessieren (statt nur über die Interessenlosigkeit und Verständnislosigkeit der «Aussenwelt» zu schimpfen). Auch könnten solcherweise für die Heimarbeit interessierte Leute ausserhalb der Heime zu Verfechtern der Heiminteressen, soweit sie die Öffentlichkeit betreffen, werden.

Um nicht missverstanden zu werden, möchte ich aber betonen, dass die zuletzt geäusserten Möglichkeiten nur sekundärer Natur sein dürfen. Primär geht es mir darum, mit dem Beizug externer stunden- oder halbtagsweiser Mitarbeiter unseren Schützlingen etwas Wesentliches zu geben, was sonst nicht möglich wäre. Und noch einmal: die Initiative muss von den Heimen ausgehen.

A. V.

## Das Altern im Heim

Gewiss bringt das Aelter-Werden, übrigens nicht nur im Heim, Probleme mit sich. Glücklicherweise diejenigen, die sich mit ihren zunehmenden Jahren auseinandersetzen und nach Lösungen suchen, gibt es doch nichts Lächerliches als die Grossmütter, die das Teenager-Stadium immer noch nicht hinter sich gebracht haben. Eine konkrete, praktische Lösung wird aber nur durch Beratung im Einzelfall möglich sein. Eine grosse Hilfe könnte jedoch der «Amtsschimmel» dort leisten, wo Pensionskasse usw. den Uebertritt einer einsichtigen älteren Erzieherin in eine andere soziale Funktion praktisch verunmöglichen.

In jedem Fall aber scheint es mir wichtig, dass eine altersbedingte Veränderung frühzeitig vorbereitet wird. So könnte man verhindern, dass ein Wechsel kurzschlussartig unter dem Druck einer besonders deprimierenden Situation erfolgt.

Eine heiminterne Lösung wäre durch vermehrten Einsatz einer älteren Erzieherin im hauswirtschaftlichen Sektor denkbar. Ich spüre nun den Proteststurm, den ich mit diesem Vorschlag verursache. Und doch: gehörte zur vielgerühmten Reife nicht auch die Einsicht, dass saubere und ganze Wäsche, dass gut zubereitete und nett aufgetischte Mahlzeiten ebenso wichtige Erziehungsfaktoren sind wie das Herumstreifen in Feld und Wald usw. Ist es nicht merkwürdig, dass das, was wir von Köchin und Lingère jahraus, jahrein als selbstverständlich im Dienste des Heimes erwarten, für uns zur deprimierenden Arbeit wird? Auch könnten wir einer «kochenden» Erzieherin unsere Kinder eher zu Küchenarbeiten anvertrauen, als einer fachlich zwar guten Köchin, die aber nicht unbedingt mit schwierigen Kindern umgehen kann.

Ein anderer Gedanke: Unsere Erzieherinnen verstehen sich so gerne als Gruppen-«Mütter». Wie ergeht es aber einer «normalen» Mutter? Die liebevoll hergerichtete Mahlzeit wird von der hungrig nach Hause kommenden Familie hastig verschlungen, die frischgewaschene Hose wird eben wieder verschmutzt und zerrissen usw.

Natürlich kann das deprimieren. Wer hier eine Lösung sucht, muss aber die Frage umkehren. Nicht: Was könnten die ändern tun, damit sie mich nicht deprimieren? Sondern: Was kann ich tun, damit ich die ändern in ähnlichen Situationen nicht deprimiere? Und schliesslich darf man in dieser Beziehung einfach nicht zu empfindlich sein.

Zum Schlusse möchte ich all jenen gratulieren, die sich um ihr Aelter-Werden überhaupt Gedanken machen. An das Finden einer diesbezüglichen Lösung, die es bei gutem Willen und wirklichem Wollen sicher gibt, glaube ich zuversichtlich. A. V.

## Unter der Lupe: der Heimleiter

Ist im Kreis der Heimleiter auch schon erörtert worden, warum es sehr viel leichter ist, Heimleiter-Ehepaare zu finden, während man soviel Mühe hat, Mitarbeiter für untergeordnete Stellungen (Erzieher- und Wirtschaftspersonal) zu gewinnen? Und dies, obwohl der Heimleiter bedeutend mehr Verantwortung zu tragen hat, ein «totales» Engagement und Verzicht auf mancherlei durch das Gebundensein ans Heim von ihm erwartet wird. Glauben Sie nicht auch, dass es mit ein Grund dafür ist, qualifizierte Mitarbeiter für unsere Heime zu finden, dass keine echten Aufstiegsmöglichkeiten bestehen? Denn, welcher befähigte Mitarbeiter möchte zum Beispiel sein Leben lang auf einem Erzieherposten stecken bleiben? T. R.

(T. R. sticht in eine «Wespennest»!? Wir wissen, wie dieses «totale Engagement» Kräfte verbraucht und auch abhält vom öffentlichen normalen Leben. Wir wissen aber auch um die Problematik der aufgeteilten Verantwortungen — wie schwierig ist doch das «Ziehen am gleichen Strick»! Diskussionsbeiträge wären für einen diesbezüglichen Meinungs- und Erfahrungsaustausch *sehr* willkommen!)

### Region St. Gallen

## Rücktritt von Frl. Anna Muster

### Heimleiterin im Alters- und Erholungsheim Schlössli

Das Alters- und Erholungsheim «Schlössli» auf dem Rosenberg in St. Gallen konnte im vergangenen Jahr sein vierzigjähriges Bestehen feiern. Diese Feier wurde indessen etwas überschattet durch den angekündigten Rücktritt der Heimleiterin, Fräulein Anna Muster, der vorerst auf den 31. Oktober 1969 vorgesehen war und dann definitiv am 31. Januar 1970 erfolgte, aus Alters- und Gesundheitsrücksichten.

Während voller 32 Jahre hat Fräulein Muster das Schlössli-Alters- und Erholungsheim ihrem Namen entsprechend musterhaft geführt. Was das heisst, können wohl nur diejenigen voll ermessen, die sich selber in gleicher oder ähnlicher leitender Stellung befinden.

In dieser langen Zeit erlebte in diesem prächtig gelegenen Heim eine grosse Zahl von alten Leuten bei ausgezeichnete Betreuung durch die umsichtige Heim-

leiterin ihre letzten Lebensjahre. Sofern nicht noch ein akutes Leiden dazutrat, war auf der kleinen Pflegeabteilung des Heims auch dafür gesorgt, dass die an Altersgebresten Erkrankten nicht in ein Spital verbracht werden mussten. — Neben den alten Pensionären wurden stets auch, wenn auch nur in kleiner Zahl, Erholungssuchende und Rekonvaleszenten aus den Spitälern im «Schlössli» aufgenommen und durften hier oben, weitab vom Lärm der Stadt, in Ruhe ganz gesunden.

Fräulein Muster hat auch während vieler Jahre Praktikantinnen aus der Hausbeamtinnenschule Sternacker in die Leitung eines Altersheims eingeführt. Im übrigen verstand sie es stets, mit einem minimalen Mitarbeiterstab zu wirtschaften und daneben erst noch den grossen Garten mit Obst und Gemüse zu besorgen, so dass das «Schlössli» sich zum grossen Teil selber mit diesen Produkten versorgte.

Fräulein Muster dachte aber auch an jeden Geburtstag der ihr Anvertrauten und gestaltete Jahr für Jahr die Weihnachtsfeier zu einem wirklich zu Herzen gehenden Heim-Fest.

Nun wünschen wir ihr für die weiteren Lebensjahre gute Gesundheit und die nötige Erholung von ihrer aufreibenden Tätigkeit. Am Zürichsee, bei einer Kollegin gut untergebracht, wird sie wohl noch oft an das «Schlössli» denken, das ihr in den 32 Jahren so sehr ans Herz gewachsen ist. Für all ihre Arbeit und ihre Mühe sei ihr auch an dieser Stelle von Herzen gedankt.

A. B.

### Voranzeigen

## Fortbildungskurs

### des Fachverbandes für deutsche Sozialpädagogen

Der Fachverband für deutsche Sozialpädagogen führt seine diesjährige Fortbildungstagung vom Montag, 25. Mai, bis Donnerstag, 28. Mai 1970, wieder auf dem Dörnberg bei Kassel durch. *Thema:*

*Erziehung zur Demokratie*

*Neue Wege der Heimerziehung*

*Die Tagungsgebühr* beträgt 35 DM (Studenten oder Studierende 20 DM). *Sofortige Anmeldungen an:* Fachverband für Sozialpädagogen, 3578 Treysa-Hephata, z. Hd. Diakon E. Sorge.

## Weiterbildungskurs

### der Deutschschweizerischen Vereinigung von Erziehern nichtangepasster Jugend, Regionalgruppe Ostschweiz

Vom 2. bis 4. Juni 1970 findet in St. Gallen ein Weiterbildungskurs statt; *Thema:*

*Mentalität der Jugend heute — Erzieherischer Auftrag*

Es sind vier Grundsatzreferate vorgesehen.

Differenzierte Gruppenarbeit.

Anschliessend an den Kurs Generalversammlung der Deutschschweizerischen Vereinigung von Erziehern nichtangepasster Jugend.