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

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 44 (1973)

Heft: 7

Artikel: Psycho-Hygiene des Heimleiters

Autor: Schoch-Hasler, Heidi

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-806780

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: 14.12.2025

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

Psycho-Hygiene des Heimleiters

Psycho-Hygiene heisst:

«Allgemeine umfassende Bezeichnung für die Erforschung, Planung und Prophylaxe einer Fehlentwicklung der seelischen Gesundheit.»

(Psychologisches Wörterbuch, gekürzt.)

Der Heimleiter lässt sich schwerer definieren. Obwohl Leiter einer Organisation (Betriebsleiter)

Planer und Schöpfer neuer Erkenntnisse und Wege (Forscher)

Führer von Menschen:

— Anvertraute = Erziehungs-Anleiter
— Mitarbeiter = Personal-Leiter

Träger einer möglichst belastbaren Zentrale gewichtiger sachlicher und menschlicher Probleme, ist er ein *Mensch* mit geistigen, seelischen und körperlichen Bedürfnissen.

Besondere Situation und Aufgabe des Heimleiters

Leiter von Geschäftsbetrieben sind auf die Entwicklung, Konkurrenzfähigkeit ihrer Produkte und die Führung ihrer Mitarbeiter mit dem Endziel einer gesteigerten Produktion ausgerichtet. Ihre Interessen verlaufen *ungeteilt einem bestimmten Ziel entgegen.* Unsere Heime aber entstehen nicht aus einer entsprechenden Interessengruppe heraus, sondern aus der *Bedürfnislage ganz bestimmter Personen.* Diese Gruppierung stellt eine künstliche Situation dar und verlangt vom Leiter eine vertiefte soziale Dynamik (Beobachtung, Erforschung der Entwicklungen einer Gruppe evtl. Möglichkeiten der Beeinflussung, sogar Aenderung der Gruppen-Struktur).

Der Heimleiter steht von seiner vielgestaltigen Aufgabe her im *Mittelpunkt der Kollisionen.* Wir denken an das Zusammentreffen von:

menschlichen Aspekten
fachlichen Anforderungen
betriebswirtschaftlichen Belangen
Verwaltungsansprüchen usw.

Er will und kann nicht Direktor (Manager) sein, sondern sieht seine Aufgabe als Hausvater mitten im vielschichtigen Geschehen einer menschlichen Gemeinschaft. Dieses gehört zu seiner *Realität* und muss von ihm *getragen* werden können.

Gefahren

lauern in unserem Beruf als Heimleiter in allen Ecken. Wir finden die Gefahren

I. In unserer Persönlichkeit

a) als Typ: (Pykniker, Athletiker, Leptosome)

b) im Führungsstil: Autorität ist eine Persönlichkeitswirkung, die von unserem Tun und Lassen und unserer Umgebung abhängt. Solange sie echt ist, sich nicht hinter unser Amt oder unsere Institution versteckt, wirkt sie auf unsere Mitarbeiter und unsere Umgebung überzeugend. Dann dürfte einem die stete Frage

wo/wann — *Freiheit* als Ansporn zur eigenen Initiative und Arbeitsfreude
wo/wann — *Ordnung* Disziplin zur Gewährleistung einer gesunden frohen Gemeinschaft

weniger belasten.

Je nach Persönlichkeitstyp werden wir unsere Verhaltensweise kontrollieren, zügeln oder anspornen müssen, um unsere Mitarbeiter als Menschen zu fördern und zu einer genügenden Arbeitsleistung zu begeistern.

Dieses *Ausbalancieren* innerhalb eines Heimbetriebes dürfte stark vom inneren Gleichgewicht des Heimleiters abhängen.

c) Eine weitere grosse Gefahr, vor allem für weibliche Heimleiter, kann in der *Identifikation* mit einzelnen, einer Gruppe oder der ganzen Institution liegen. Auch eine leibliche Mutter muss sich im Interesse ihres Kindes bewusst sein, ihr Kind nur vorübergehend körperlich, seelisch, geistig betreuen und fördern, es aber in seiner persönlichsten Entwicklung weder formen noch binden zu können. Wieviel weniger dürfen wir als Heimmütter unsere Klienten und Mitarbeiter nach unserem eigenen Bilde prägen und sie unserer Institution gegenüber abhängig machen. Erst wenn wir die bunte Vielfalt der Entfaltungsmöglichkeiten eines einzelnen Menschen beglückend empfinden (ohne in unser eigenes Schema pressen zu müssen), sind wir bereit, ihn freudig weiterziehen zu sehen, im dankbaren Bewusstsein, ihm auf einem Wegstück weitergeholfen zu haben.

II. In den fliessenden Grenzen

a) Arbeitszeit — Freizeit

Eine klare Abgrenzung der Arbeits- und Freizeit kennen wir vom Angestellten der Industrie, des Handels und des Gewerbes. Ihre Chefs- und Souschefs aber, oder gar die Hausfrau und Mutter, wissen alle um die Schwierigkeiten geregelter Arbeits- und Freizeit. Warum?

Einerseits lassen sich unvorhergesehene Beanspruchungen durch unsere Klienten nicht zeitlich festlegen, anderseits Schöpferisches nicht auf Termin bestellen, noch alle Besprechungen, Sitzungen, usw. auf unseren individuellen Arbeitsplan ausrichten.

Dennoch scheint mir für uns Heimleiter eine klarere Abgrenzung wichtig und auch möglich. Die entsprechenden Wege müssten *intensiver gesucht* und *mutig gegangen* werden. Liegt doch gerade in der unbelasteten Freizeit ein *Ansporn zur Arbeit* und in der Arbeitszeit mit einem bestimmten Endpunkt der *nötige Antrieb*. Wichtiger als die produktivere Arbeit wäre wohl die innere Zufriedenheit des einzelnen, denn niemand wird ungestraft (körperlich, geistig oder seelisch) während Jahren Erholungspausen ignorieren können.

b) Arbeitsraum — Wohnung

Mit dem Zeitproblem hängt auch die Wahl des Arbeits- und Wohnraumes eng zusammen. Gewiss bestätigen Ausnahmen (eigene kleine Kinder, bestimmte Besprechungen, konzentrierte, schriftliche Arbeiten) die Regel. Diese sollten uns und unseren Mitarbeitern als solche bewusst sein und als tabu gelten. Im nett eingerichteten Arbeitsort (Büro, Besprechungszimmer usw.) lässt sich zweckmässig und speditiv arbeiten. Auch wirkt er als Besprechungsort neutral und für den Gesprächspartner nicht verunsichernd. Der private Wohnraum (eher intim gestaltet) darf, soll und muss ein Ort der Regeneration sein. Als Ausdruck der möglichen Veränderung des Besitzers und seiner Bedürfnisse entspricht er seinem Wesen und erlaubt ihm ein Nachfüllen seiner Kräfte.

c) Beziehungen zu Mitarbeitern, Vorgesetzten, Familie und Ehe

Die Pflege der Ehe und Familie (Freundschaft und Verwandschaft) wird in Heimleiterkreisen (immer nur notgedrungen?) oft vernachlässigt. Teilweise decken sich die Ueberlegungen mit den Punkten a und b. Wir müssen uns klar sein, dass eine so vielschichtige Aufgabe wie die der Heimleitung nur auf Jahre erfüllt werden kann, wenn die wahren Kräfte stets erneuert werden. Ihre Quellen lassen sich auf die Dauer nur in der echten Begegnung und dem Einswerden mit dem Du finden, das uns in Religion, Ehe und Familie geschenkt wird.

Möglichkeiten zur Begegnung dieser Gefahren

Sobald wir den Mut finden, uns in unserem Sosein zu bejahen, werden wir all den genannten Gefahren mit mehr oder weniger Erfolg begegnen können. In humorvoller Selbstbeobachtung und fröhlicher Selbsterziehung werden wir den für die Heimleitung erschwerenden Eigenschaften unseres *Typs* (laut Kretschmer) den Krieg erklären.

Als *Pykniker* z. B.

erstelle ich mir einen Tages-, Wochen- und Quartalsplan. Dieser zwingt mich:

bestimmte Gedankengänge fertig zu denken;

mich auf eine Arbeit zu konzentrieren, mich dabei nur ungern stören zu lassen und sie konsequent zu beendigen;

dadurch interessieren mich auch Details, was die Kritikfähigkeit fördert und dem Hang zur Vereinfachung und Oberflächlichkeit entgegenwirkt.

Das angeborene Bedürfnis zur Geselligkeit und Behaglichkeit verlangt:

eine konsequente körperliche Betätigung (Morgenturnen, Vita-Parcours);

Masshalten im Essen (keine Zwischenmahlzeiten);

Zurückhaltung bei Gefühlsausbrüchen.

Als Realist und Praktiker versuche ich mich durch:

analytische Ueberlegungen

systematische und
konstruktive Gedanken zu fördern.

Auch sein *Führungsstil* hat der verantwortungsbewusste Leiter immer wieder zu überprüfen. Durch die Einstellung neuer Mitarbeiter erwachsen andere Führungsaufgaben, die dem Menschen und der Leistung entsprechend angepasst werden müssen. Beispiele siehe: «Einige Ueberlegungen zur Führung folgender Typen im Heimbetrieb» vom 7. Februar 1972.

Kampf den fliessenden Grenzen von Arbeits- und Freizeit:

wenn auch nicht immer durchführbar, müsste der Freitag der Heimleitung theoretisch im allgemeinen Freizeitplan festgehalten sein. Allfällige Besprechungen mit Aussenstehenden würden dann entsprechend festgelegt und auch die Mitarbeiter und Klienten allmählich zur Rücksichtsnahme erzogen.

Eine externe *Wohnmöglichkeit* für freie Tage, ein Wochenendhäuschen (höchstens eine Autostunde entfernt) schaffen dem Heimleiter die dringend nötige Distanz zum Heimalltag und fördern die Zusammenarbeit und Selbständigkeit seiner Mitarbeiter.

Zur Pflege der *Ehe* und *Familie* wäre folgendes zu überlegen:

1. Beisammensein zur *selben Zeit ohne* gemeinsames tun (Handarbeiten, persönliche Briefe schreiben, Lesen, TV, Radio, religiöse Bedürfnisse, körperliche Hygiene)
2. Gemeinsames Erleben (Wandern, Vorträge besuchen, musische Anlässe)
3. Genügende körperliche Erholung (Ausschlafen usw.)
4. Bereicherung durch Engagement der Ehepartner in einem öffentlichen Amt, Verein oder Kurs.

Auch beglückende, erfüllte Jahrzehnte gehen nicht spurlos vorüber. Die Natur fordert ihr Recht:

Der Heimleiter altert

Was nun? — Diese Frage wäre es wert, gründlich abgeklärt und von verschiedenen Seiten beleuchtet zu werden. Vielleicht wäre es ein Thema für einen folgenden Kurs.

Zusammenfassend möchte ich feststellen, dass diese Frage sehr mit dem Heimtypus zusammenhängt. Mittlere und kleine Heime verlangen von der Heimleitung eine aktive Mitarbeit (Ablösungen usw.), die dem älteren Menschen nicht ohne Schaden für ihn und seine Klienten zugemutet werden dürfen. Je nach Fähigkeit sollte er eine weniger komplexe Aufgabe übernehmen, wo er seine Erfahrungen und persönliche Reife entsprechend einsetzen könnte. Wichtig scheint mir, dass er sich bereits in seinen besten Jahren auf sein Aelterwerden vorbereitet und damit einen wichtigen Beitrag an seine Psycho-Hygiene leistet. *Heidi Schoch-Hasler*