

<b>Zeitschrift:</b>	Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers
<b>Herausgeber:</b>	Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen
<b>Band:</b>	45 (1974)
<b>Heft:</b>	3
<b>Rubrik:</b>	Abschlussarbeit aus dem VSA-Fachkurs für Heimleitung

### **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:** 05.02.2026

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

# Abschlussarbeit

## aus dem VSA-Fachkurs für Heimleitung

### Das Berufsbild des Heimleiters

Typ des Heimes:

Kinderheim mit maximal 40 Plätzen für normalbegabte, verhaltengestörte und milieugeschädigte Kinder, welche die öffentlichen Schulen der Stadt besuchen.

#### 1. Persönliche Anforderungen

**1.1. Charakterliche Anforderungen:** Im Wissen darum, dass durch das persönliche Vorbild ein wesentlicher Teil der Erziehung geschieht, sind an die charakterlichen Voraussetzungen des Heimleiters hohe Anforderungen zu stellen. Der Charakter soll lauter, erträglich, ausgeglichen, gutmütig und bestimmt sein.

**1.2. Soziale Herkunft:** Der Heimleiter kann aus einfachen oder gehobenen Verhältnissen stammen. Wesentlich ist dabei, dass er aus einer gesunden und natürlichen Familie kommt, die ihm auch in religiös-ethischer Richtung fundamentale Grundlagen für das Leben mitgeben konnte. Eine harmonische Ehe seiner Eltern, aufgewachsen mit einigen Geschwistern im Elternhaus, in dem die Eltern auch Zeit für die Kinder hatten, sind die besten Voraussetzungen für eine spätere soziale Tätigkeit.

**1.3. Körperliche und seelische Gesundheit:** Um den psychischen und physischen Anforderungen als Heimleiter gewachsen zu sein, bedarf es einer robusten Gesundheit. Eigene Probleme müssen verarbeitet sein und dürfen die Psyche nicht belasten. Sportliche Betätigung im Freien und eine seriöse Lebenshaltung verschaffen die nötigen Reserven für die körperliche und seelische Widerstandsfähigkeit.

#### 2. Fachliche Vorbildung

**2.1. Grundschule und Grundausbildung:** Ueberdurchschnittliche Leistungen in der Elementarschule und gute Mittelschulbildung oder aber die Absolvierung einer drei- bis vierjährigen Berufslehre in handwerklicher oder kaufmännischer Richtung können als Grundausbildung angesehen werden. Kaufmännische und verwaltungstechnische Grundkenntnisse gehören zur Grundausbildung eines Heimleiters.

**2.2. Praktische Berufsvorbereitung:** Für den Einstieg in die soziale Arbeit ist die Absolvierung eines Vorpraktikums in einem Heim sehr zu empfehlen. Beim männlichen Geschlecht ist zu empfehlen, das Vorpraktikum erst nach dem 19. Altersjahr anzutreten. Beim weiblichen Geschlecht ist der Einstieg mit 17 Jahren durchaus möglich. Aktive Betätigung als Pfadfinderführer oder Jugendgruppenleiter bilden weitere gute Grundlagen für die Berufsausbildung.

#### 3. Berufliche Ausbildung

**3.1. Besuch einer sozialen Schule:** Nach der fachlichen Vorbildung gehört der Besuch einer sozialen Schule oder die Absolvierung einer Berufslehre für Heimerziehung zur beruflichen Ausbildung. Diese Ausbildungsstätten unterrichten im wesentlichen in folgenden Fächern:

Erziehungslehre	Rechtskunde
Heilpädagogik	Staatskunde
Geschichte der Pädagogik	Singen, Musizieren, Rhythmisierung
Entwicklungspsychologie	Werken und Gestalten
Psychopathologie	Heim als Organisation
Familien- und Jugendsoziologie	Heim und Öffentlichkeit
Gesundheitslehre	Administrativ-organisatorische Belange
Berufsfragen	

Praktika in der geschlossenen Fürsorge, zum Teil auch in der offenen Fürsorge sind im Ausbildungsprogramm der sozialen Schulen eingebaut und vermitteln den Schülern einen weiteren Einblick in die praktische Arbeit.

**3.2. Praktische Tätigkeit und Besuch von Weiterbildungskursen:** Nach der Diplomierung als Heimerzieher soll der angehende Heimleiter einige Jahre als Erzieher-Gruppenleiter wirken und daneben Fort- und Weiterbildungskurse eventuell das Heilpädagogische Seminar besuchen. Zusätzlich einige Jahre Tätigkeit als Stellvertreter oder Adjunkt eines Heimleiters bilden die besten Voraussetzungen für den späteren Heimleiterberuf.

#### 4. Berufliche Anforderungen

**4.1. Pädagogische Kenntnisse:** Durch die oben erwähnte Ausbildung und praktische Tätigkeit konnten pädagogische und psychologische Kenntnisse erworben werden. Der Heimleiter hat auf dem Gebiete der Erziehung fortwährend die einschlägige Literatur zu lesen, Vorlesungen und Kurse zu besuchen und die damit erworbenen Erkenntnisse bestmöglichst in die Praxis umzusetzen und im Heim sinngemäß anzuwenden.

**4.2. Betriebspychologische und Organisatorische Kenntnisse:** Zur Erwerbung zusätzlicher betriebspychologischer Kenntnisse für die «Cheftätigkeit» empfiehlt sich der Besuch eines Vorgesetzten-Seminars oder Heimleiterkurses des VSA am Institut für angewandte Psychologie. In diesen Kursen werden vor allem Kenntnisse in der Betriebspychologie und in der Führung von Mitarbeitern erworben. Der Heimleiter muss die betriebspychologischen und organisatorischen Grundsätze kennen, wobei *das Kind im Mittelpunkt* stehen muss und die Organisation des Heimes aus diesem Mittelpunkt zu erfolgen hat. Liebe und Geborgenheit bilden dabei das Grundmotiv. Auf diesem Unter-

nehmungsidealbild können das Organigramm und die Stellenbeschreibung des im Heim tätigen Personals aufgebaut werden.

Eine wichtige Funktion des Heimleiters ist, dafür zu sorgen, dass die innerbetriebliche Information gut funktioniert. Normale Informationen gehen den direkten Weg, wichtige den Befehlsweg. Eine gute Information hat immer ein Feed-back.

Eine weitere wichtige Aufgabe des Heimleiters ist die Delegation. Durch wirkungsvolles Delegieren wird er für andere Aufgaben frei und verhindert das Einmannsystem. Durch sinnvolle Delegation wird die Verantwortung und Kompetenz aufgeteilt; der Mitarbeiter gewinnt mehr Freude an der Arbeit, und seine Mitverantwortung steigt. Wichtige Entscheide darf der Heimleiter jedoch nicht delegieren, kann aber den Entscheid in einem demokratischen Prozess vorbereiten.

Gruppenarbeit und Gruppendynamik ist durch den Heimleiter zu fördern. Die Mitbildung der Gruppendynamik hat sich nach der Sache, Aufgabe und Zweck zu richten und nicht nach der Person. Die Stellvertretung ist in die Mitbildung einzubeziehen, da sonst die Gefahr besteht, dass die Mitarbeitergruppe zerfällt, wenn der Heimleiter ausfällt.

**4.3. Menschenkenntnisse und Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen:** Um Mitarbeiter führen zu können, bedarf es einer gewissen Menschenkenntnis. Der Heimleiter hat bei der Wahl seiner Mitarbeiter daran zu denken, dass diese mit Kindern zu tun haben und deshalb hohe Anforderungen an sie zu stellen sind. Ein Hilfsmittel zur besseren Menschenkenntnis ist das Wissen um den Körperbau und das Charakterbild des Menschen, zum Beispiel nach E. Kretschmer, welcher drei verschiedene Körperbautypen mit bestimmten Charaktermerkmalen herausfand. Dabei muss man sich im klaren sein, dass es keine «reinen» Typen gibt, sondern lediglich typologische Dominanten sich finden. E. Kretschmer nennt die drei Körperbautypen wie folgt:

Pykniker mit kleinem rundlichen Körperbau  
Athletiker mit grosser, kräftiger und sportlicher Gestalt

Leptosome mit schlanker Statur und harten eckigen Formen

Der Heimleiter muss die Charaktermerkmale dieser Typen kennen und dementsprechend auf seine Mitarbeiter einwirken.

In der Führung der Mitarbeiter soll der Heimleiter nicht autoritäre Formen anwenden, sondern die Mitarbeiter mitbestimmen lassen. Motivation: meinen Willen zu seinem Willen machen. Dadurch erreicht der Heimleiter beim Mitarbeiter mehr Freiwilligkeit und Einsicht und vermindert die notwendige Kontrolle.

## 5. Situation des Heimleiters

**5.1. Stellung des Heimleiters:** Das Heim ist eine soziale Konstruktion, also eine Künstlichkeit und kein spontaner Zusammenschluss von Menschen. Die primären Gruppen bilden die dem Heim anvertrauten Kinder; die sekundären Gruppen bilden die Mitarbeiter (Angestellten). Der Heimleiter ist Teilhaber der Gruppendynamik bzw. der sozialen Dynamik. Die soziale Dynamik richtet sich nach Richtlinien, Traditionen, Gepflogenheiten, ungeschriebenen und geschriebenen Gesetzen, Privile-

gien und Vorstellungen. Für den Heimleiter besteht ein Leitbildzwang; er wird zum Leader und hat das Leitbild heimgerecht zu produzieren. Er muss die Bedürfnisse des Heimes kennen, die Probleme sichtern und die Zielsetzung als Hauptthema ansehen.

**5.2. Heimleitertypen:** Neben der Typisierung nach Kretschmer können wir drei Heimleitertypen erkennen:

- a) der Heimleiter mit zwei Herzen und zwei Köpfen
- b) der Heimleiter als König (Chef)
- c) der Heimleiter, der alles auf dem Rücken trägt.

Der Heimleiter a) hat die Fähigkeit, anzuhören, was ihm zugetragen wird; er will es allen Leuten recht machen und niemand verletzen.

Der Heimleiter b) läuft Gefahr, im Heim patriarchalisch zu wirken, Mitarbeiter und Kinder als Untertanen zu behandeln und für sich eine Monopolstellung zu schaffen.

Der Heimleiter c) nimmt alles auf sich, erledigt möglichst viele Aufgaben selbst; kann sich nie freimachen und kennt dadurch die «Musse» nicht. Es fehlt ihm das wirkungsvolle und auch sinnvolle Delegieren.

Der heutige Heimleiter muss bestrebt sein, am runden Tisch seine Mitarbeiter zur Mitverantwortung heranzuziehen und ein Leiterteam zu bilden. Es ist jedoch Sache des Heimleiters, von der Zielsetzung her betriebliche Notwendigkeiten abzuleiten, durchzusetzen und zu verwirklichen.

## 6. Stellen- und Aufgabenbeschreibung des Heimleiters

### 6.1. Hauptaufgabe und Zielsetzung:

6.1.1. Sorge für das seelische und körperliche Wohl der in der Heimgemeinschaft lebenden Kinder und Mitarbeiter

6.1.2. Erzieherische, ethische und pädagogische Führung des Heimes

6.1.3. Personelle Führung des Heimes, Bemühungen um Weiterbildung des Personals

6.1.4. Administrative Führung des Heimes

6.1.5. Beratung der Eltern

6.1.6. Besprechungen und Verkehr mit Behörden, Eltern, Lehrern, Fürsorgestellen, Psychologen und Psychiatern.

### 6.2. Nebenaufgaben:

6.2.1. Mitwirkung bei der Ausbildung von Heimerzieherin, Sozialarbeiter, Kindergärtnerinnen, Lehrern, in der Durchführung von Praktika

6.2.2. Vorträge, Heimbesichtigungen

6.2.3. Mitarbeit in Fachkommissionen

### 6.3. Verantwortung und Kompetenzen:

6.3.1. Entscheidende Mitberatung bei der Aufnahme und Entlassung von Kindern

6.3.2. Verantwortung für das geistige und seelische sowie körperliche Wohl der Heimkinder und des Personals

6.3.3. Anstellung und Entlassung von Personal im Einvernehmen mit der Heimkommission

6.3.4. Entscheid über die Gruppenzuteilung der Kinder

6.3.5. Regelung der Besuche der Kinder bei den Eltern und bei Angehörigen (Urlaub und Ferien) in Zusammenarbeit mit der einweisenden Instanz

6.3.6. Entscheide in finanziellen Belangen im Rahmen des Budget

6.3.7. Aufstellung des Budget

6.3.8. Verantwortung der zur Verfügung stehenden Mitteln (Finanzen, Arbeitszeit und Einrichtungen)

6.3.9. Verantwortung für die Organisation des Einsatzes sämtlicher Mitarbeiter und für die Koordination der verschiedenen Aufgaben im Heim.

#### **6.4. Kontrolle:**

6.4.1. Direkte Kontrolle durch die Heimkommission

6.4.2. Selbstkontrolle

6.4.3. Kontrolle durch Kritik der verantwortlichen Mitarbeiter

6.4.4. Die getroffenen Anordnungen oder Massnahmen sind auf die richtige Aus- und Durchführung zu kontrollieren

#### **6.5. Information und Koordination:**

6.5.1. Ueber wichtige Geschehnisse, die das Heim als Ganzes betreffen, ist die Heimkommission zu informieren

6.5.2. Sorge für eine gut ausgebauten innerbetriebliche Information

6.5.3. Durchführung von regelmässigen Besprechungen (mindestens alle zwei Wochen 1mal) mit den Erzieherinnen, Sozialarbeiter und Psychologen zur Koordination der pädagogischen und psychologischen Erziehungsarbeit

#### **6.6. Stellung in der betrieblichen Hierarchie:**

6.6.1. Direkte vorgesetzte Stelle: Heimkommission

6.6.2. Unterstellungen: sämtliche Mitarbeiter des Heimes

#### **6.7. Delegation von Kompetenzen:**

6.7.1. Delegieren von Teilaufgaben an die Gruppenleiter(-innen)

- Besprechungen mit Eltern und Lehrer
- Abfassen von Protokollen von Mitarbeiterbesprechungen
- Einträge in die Kinderakten
- Anleitung der Praktikanten

6.7.2. Delegieren von Verantwortung an die Gruppenleiterinnen

- Sorge zu den Möbeln und Einrichtungen des Heimes, insbesondere der Gruppenwohnung

#### **6.8. Stellvertretung:**

6.8.1. Eine Gruppenleiterin oder Gruppenleiter wird als Stellvertreter der Heimleitung ernannt. Während längerer Abwesenheit der Heimleitung werden dem Stellvertreter folgende Verantwortung und Kompetenzen übertragen:

- Verantwortung für das geistige und seelische sowie körperliche Wohl der Heimkinder und des Personals
- Entscheid über die Gruppenzuteilung der Kinder
- Regelung der Besuche der Kinder bei den Eltern und bei Angehörigen in Zusammenarbeit mit der einweisenden Instanz

— Verantwortung für die Organisation des Einsatzes sämtlicher Mitarbeiter und für die Koordination der verschiedenen Aufgaben im Heim

#### **6.9. Bemerkungen:**

Separat in einem Anstellungsvertrag sind geregelt:

- Besoldung
- Arbeitszeit und Ferien
- Kranken- und Unfallversicherung
- Pensionskasse
- Kündigungsfrist

#### **7. Besoldung**

7.1. In einigen Kantonen, so auch im Kanton Basel-Stadt, sind in den letzten Jahren Arbeitsplatzbewertungen für das Staatspersonal durchgeführt worden. In diese Bewertungen sind auch die Heimleiter der Kantonalen Heime miteinbezogen. Aufgrund dieser Arbeitsplatzbewertung, nach einem Punktsystem gemäss eines ausführlichen Fragebogens, erfolgte die Einreihung in eine bestimmte Lohnklasse. Im ganzen figurieren in diesem neuen Lohnsystem 31 Lohnklassen, wobei die 1. Lohnklasse die höchste ist.

7.2. Bei den Heimleitern sind verschiedene Lohnklassen geschaffen worden je nach Typ des Heimes (Schulheime, Betreuungsheime). Die Schulheimleiter finden wir in den Klassen 12 und 13 und die Heimleiter der Betreuungsheime in den Klassen 16 und 17. Innerhalb jeder Lohnklasse sind 17 Stufen enthalten, wobei Stufe 17 das Maximum darstellt und nach 16 Dienstjahren erreicht wird. Eine Beförderung in eine höhere Lohnklasse ist nur mit einer Funktionsänderung möglich.

Die Bruttobesoldung eines Heimleiters in Klasse 13, Stufe 1, beträgt Fr. 30 320,—, im Maximum, also Stufe 17, beträgt der Bruttolohn Fr. 40 700. Zu diesen Ansätzen kommt eine Teuerungszulage von zurzeit 12 %. Die Bruttobesoldung eines Heimleiters in Klasse 17 beträgt im Minimum Fr. 22 960,— und im Maximum Fr. 30 700,— plus 12 % Teuerungszulage.

Bei einer Neuanstellung werden fremde Dienstjahre zu zwei Dritteln angerechnet.

7.3. **Naturallohn:** Für Unterkunft und Verpflegung, welche der Heimleiter vom Heim erhält, werden Abzüge vom Bruttolohn vorgenommen. Die Wohnungsmiete für eine Dienstwohnung richtet sich nach der Raumfläche, Anzahl Zimmer und Baujahr und beträgt im Durchschnitt Fr. 3000.— pro Jahr für eine 4-Zimmer-Wohnung. Für die Verpflegung pro Erwachsene Person und Jahr werden Fr. 2340.— und Fr. 1320.— pro Kind in Abzug gebracht. Für Essen im Heim mit Kindern wird eine Inkonvenienzzulage in der Höhe von 20—30 % der Verpflegungsansätze gewährt, das heisst, die Abzüge für Kost verringern sich um 20—30 %.

7.4. **Besoldung der Ehefrau des Heimleiters:** Je nach Einsatz der Ehefrau des Heimleiters wird  $\frac{1}{4}$  bis  $\frac{3}{4}$  der vollen Arbeitszeit angerechnet. Die Einweisung erfolgt in die Lohnklasse 18, also in die oberste Klasse der Erzieherin, mit einer Bruttobesoldung im Minimum Fr. 21 520,— oder im Maximum Fr. 28 700,—, wobei der entsprechende Anteil ausbezahlt wird.

*Andreas Schmid  
Schifferkinderheim Basel*