

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heimwesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 50 (1979)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Der Beruf des Heimleiters in Vergangenheit und Zukunft  
**Autor:** Sonderegger, Paul  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809671>

### **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:** 06.01.2026

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

## Der Beruf des Heimleiters in Vergangenheit und Zukunft

*Anlässlich der Frühjahrsversammlung 1979 der Vereinigung der Heimleiter VSA-Region Zürich, die am 13. März in Winterthur stattfand, hielt Paul Sonderegger, der Leiter der Jugendsiedlung Heizenholz und frühere Präsident des VSA, einen Vortrag zum Thema «Der Beruf des Heimleiters in Vergangenheit und Zukunft». Die Redaktion dankt dem Referenten dafür, dass er sich bereit-erklärt hat, dem Wunsch der Versammlungsteilnehmer zu entsprechen und seine Ausführungen in bereinigter Fassung zum Abdruck im Fachblatt zur Verfügung zu stellen.*

Alle Zuhörer im Saal sind Heimleiterinnen oder Heimleiter. Diese Tätigkeit ist zum grössten Teil unser Lebensinhalt und Lebenssinn. Uns verbindet die gleiche Aufgabe, und doch, wie verschieden sind unsere Arbeitsfelder, Auffassungen, Möglichkeiten und Grenzen. Dies möchte ich vorerst durch einige Fragen darstellen.

### Fragen aus dem persönlichen Bereich

Wer unter uns ist der Jüngste — wer der Älteste?

Wieviele von uns leiten als Ehepaar — als Einzelperson — ein Heim?

Wie lange stehen wir bereits im Amt? — 2 Monate oder 25 Jahre? Wohnen wir im Heim — oder leben wir mit unserer Familie ausserhalb des Betriebes?

Auf welchem Bildungsweg kamen wir zum Heimleiterberuf? — über eine Berufslehre, eine pädagogische Ausbildung oder ein Studium? Besuchen wir Fortbildungskurse, lesen wir Fachliteratur oder stehen wir in einem Weiterbildungskurs?

Wie lange gedenken wir diesen Beruf auszuüben? — 10 Jahre oder bis zur Pensionierung?

### Fragen zu den Institutionen

Sind unsere Klienten verhaltensauffällige, geistig- oder körperlichbehinderte Kinder oder sind es Betagte?

Wie alt sind unsere Betreuten? — 2 Monate oder über 100 Jahre?

Wie viele Plätze zählen unsere Institutionen? — 6 oder 250 Betten?

Führen wir ein überblickbares, familiär gestaltetes Heim oder einen weitläufigen Betrieb?

Wie gross ist unser Mitarbeiterstab? — sind es 5 oder über 100 Angestellte?

Sind unsere pädagogischen oder betreuerischen Konzepte eher auf konventionelle Methoden ausgerichtet oder wird nach neuesten Erkenntnissen experimentiert?

Steht unsere Institution in ländlicher Abgeschiedenheit oder an einem von Lärm umbrannten Verkehrsknotenpunkt?

Wird unser Haus auf christlicher Grundlage geführt oder ist es nach wissenschaftlich fundierten Modellen ausgerichtet?

Wo stehen wir, liebe Kolleginnen und Kollegen, im buntschillernden Spektrum der Möglichkeiten? Es stellt sich die Frage, wie all diese Fakten entstanden sind und wohin wir uns weiterentwickeln. Ich möchte das Gesamtthema wie folgt gliedern:

- Der Beruf des Heimleiters aus heutiger Sicht;
- Rückblick in die Vergangenheit;
- Versuch, mögliche Entwicklungstendenzen aufzuzeigen;
- Gegenüberstellung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

Bei diesen Ausführungen werde ich sowohl die Belange der Jugend als auch der Altersheime darstellen. Dabei ist mir klar, dass mir die Probleme der Jugendheime näher stehen als jene der Betagten-Institutionen. Auf der Suche nach Antworten habe ich Gespräche mit verschiedenen Fachleuten der Ausbildungsstätten, der Forschung, Verwaltung und Politik geführt. Diesen Gesprächspartnern danke ich an dieser Stelle für ihre wertvollen Hinweise.

### Der Beruf des Heimleiters in heutiger Sicht

Vorerst beschäftigt uns immer wieder die Frage, ob es überhaupt Heime brauche und wer Erwartungen an sie stellt.

Im Kanton Zürich standen, laut Jahresbericht 1977 des Kant. Jugendamtes, zirka 3200 Plätze für Kinder und Jugendliche zur Verfügung. Die Belegung betrug

91 Prozent. Davon waren die Wohnheime mit 78 Prozent und die Heime mit interner Schule mit 97 Prozent belegt.

In der Stadt Zürich stehen 1979 19 Altersheime mit zirka 1200 Plätzen zur Verfügung. Das Durchschnittsalter der Bewohner beträgt zirka 82 Jahre. Die Warteliste umfasst zirka 3900 Anwärter. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht alle Gemeldeten schon mit dem heutigen Tag ins Altersheim eintreten würden, wenn ein Platz zur Verfügung stünde.

Unter dem Sammelbegriff Heim sind Unterschiedlichkeiten festzustellen, zum Beispiel kennen wir private, gemeinnützige oder kommunale Trägerschaften. Die Grösse variiert vom Klein- bis zum Grossheim. Ebenso sind die Zweckbestimmungen sehr vielgestaltig. Ich darf wohl annehmen, dass Sie die verschiedenen Formen der Jugend- und Betagten-Heime kennen.

Akt  
Trotz der vielen Unterschiede verbinden uns etwa folgende Gemeinsamkeiten: Die Dienstleistung der Heime besteht vor allem in der Hilfe in einer Not-situation. Die Einweisung eines Klienten ins Heim ist meist die letzte Station in der Kette von verschiedenen Misserfolgen von Hilfsversuchen. Sie ist fast immer eine Notstandsmassnahme, in die letzte Hoffnungen gesetzt werden.

Aus dieser Situation heraus scheint es mir wichtig, dass jedes Heim seine Zielsetzungen klar formuliert, denn sonst werden an uns falsche Erwartungen gestellt.

#### *Erwartungen unserer Klienten:*

Kinder und Jugendliche möchten gefördert werden, angstfrei leben dürfen und den Anschluss zum Leben ausserhalb des Heimes haben. Betagte möchten in ihrem Wohlbefinden ein Höchstmass erreichen.

#### *Erwartungen der Plazierenden:*

Eltern und Sozialdienste möchten, dass ihr Kind verstanden, gut erzogen, geschult, beruflich ausgebildet oder therapiert wird.

Die Angehörigen unserer Betagten hoffen, dass das Heim zweckmässig verpflegt, verarztet, seelisch betreut und stützt.

#### *Erwartungen der Mitarbeiter:*

Sie möchten einen sicheren Arbeitsplatz in einer von Öffentlichkeit und Fachwelt anerkannten Institution, angenehme Anstellungsbedingungen, eine befriedigende Aufgabe sowie ein wohlthuendes Betriebsklima.

#### *Erwartungen der Öffentlichkeit:*

Die Trägerschaft des Heimes erwartet von uns Heimleitern eine einwandfreie Dienstleistung, ein positives Ansehen seitens der Klienten, der Angehörigen, Aufsichtsorgane und Subventionsgeber.

Die weite Öffentlichkeit möchte eine gute Nachbarschaft und eine reibungslose Zusammenarbeit mit der Gemeinde (Behörden, Vereine). Sie will die Gewissheit haben: «Das ist ein gutes Heim. Die Kinder oder Betagten fühlen sich darin wohl.»

Durch möglichst klare Zielsetzungen und entsprechende Informationen für die erwähnten Zielgruppen werden weniger falsche Hoffnungen geweckt und damit Missverständnisse vermieden.

In den Heimkonzepten sollte zum Beispiel dargestellt werden: Die Art der Klienten, die personelle Belegung, die Arbeitsmethoden, das Informationswesen, die baulichen, betrieblichen und finanziellen Gegebenheiten. Mittels dieser Grundinformation wird es möglich, die Zusammenarbeit der Partner auf eine gemeinsame Basis zu stellen. Auf diese Weise besteht auch eher die Möglichkeit, einem Kind in der Not aus der verfahrenen Situation des bisherigen Lebensraumes zu helfen oder einem Betagten in der Vereinsamung und im Sterben beizustehen.

Trotz all unserer Anstrengungen wird unser Wirken unzulänglich sein. Dennoch stimme ich der Aussage eines jungen Heimleiters zu: «*Dort wo gesellschaftliche Strukturen versagen, braucht es Heime*».

### **Einflussgrössen für unseren Beruf**

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Heime ergibt sich eine grosse Vielfalt des Heimleiterberufes.

Wir gehen davon aus, dass ein Heim grundsätzlich ein Betrieb ist. Der Heimleiter ist somit Betriebsleiter, der vom Träger dafür eingesetzt ist, die Betriebsziele zu erreichen. Worin unterscheidet sich jedoch das Heim von einem anderen Betrieb?

In einem Wirtschaftsbetrieb besteht das Ziel in der Produktion (Maschinen, Konsumgüter oder andere Dienstleistungen). Der Erfolg wird an der Rentabilität gemessen. Das «Produktionsziel» des Heimes liegt jedoch im Wohlbefinden von notleidenden Menschen und ist somit nicht mit wirtschaftlichen Maßstäben messbar. Rein zahlenmässig arbeitet das Heim meist defizitär.

Diese Tatsache bringt den Heimleiter in Widerspruch zu den Maßstäben, die in der Wirtschaft und Gesellschaft gelten. Er verfolgt ein ideelles Ziel und wendet dort Geld auf, wo andere eine zurückhaltende Stellung einnehmen. Bei der Beurteilung dieser Situation kommen ausserdem noch folgende Aspekte hinzu:

Die Chance, dass jeder Steuerzahler alt wird und dadurch ins Altersheim kommen könnte, ist gross. Die Bereitschaft, Altersheime deshalb gut auszubauen, ist demzufolge allgemein gut.

Für die Heime Geistig- oder Körperlichbehinderter besteht ebenfalls eine verhältnismässig positive Einstellung, da die Behinderungen doch oft als Schicksalsschlag verstanden werden, die auch «Un-



schuldige» treffen. Die Hilfsbereitschaft für solche Heime ist deshalb auch relativ gross. Hinzu kommt, dass auch Familien aus der Oberschicht ihre Kinder in solchen Heimen plazieren müssen und dementsprechend Einfluss nehmen.

Weniger positiv ist hingegen die Haltung gegenüber den Heimen für Milieugeschädigte und Verhaltensgestörte, da die Meinung vorherrscht, dass diese Kinder «Produkt» erziehungsuntüchtiger oder nachlässiger Eltern seien. Diese Elternschaft gehört ausserdem oft der Unterschicht an und vermag ihre Rechte und Bedürfnisse bei den zuständigen Stellen nicht entsprechend durchzusetzen. Als Heimleiter müssen wir diese Zusammenhänge sehen, da sie unsere Aufgabe oftmals recht stark beeinflussen.

### **Was für Voraussetzungen sollte der Heimleiter erfüllen?**

#### *Fähigkeiten:*

Er sollte eine offene, präzente Persönlichkeit sein, die aktions- und reaktionsfähig die gegebene Umwelt erlebt. Er sollte vor allem auf die Mitmenschen eingehen und ihnen ihren Voraussetzungen entsprechend begegnen können. Dabei ist zu beachten, dass die betreffenden Zielgruppen verschiedenste Erwartungen hegen und dementsprechend angesprochen werden möchten, so zum Beispiel die Klienten, Mitarbeiter, Sozialdienste, Fachleute diverser Bereiche, Behörden und Kommissionsmitglieder. Eine weitere Fähigkeit, die der Heimleiter im Verlaufe seiner Tätigkeit entwickeln muss, ist das Gefühl für Trends, die sich inner- und ausserbetrieblich abzeichnen und das Betriebsgeschehen entsprechend beeinflussen. Ferner benötigt er ein gesundes Urteils- und Entschlussvermögen sowie eine eher überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft. Angesichts der intensiven Auseinandersetzung mit Menschen entstehen immer wieder Fehlerquellen. Dies ergibt Situationen, in denen er eigene Schwächen und Fehler trotz guten Willens feststellt, das heisst, der Heimleiter sollte die Fähigkeit haben, diese einzugestehen und dementsprechend an sich selbst zu arbeiten.

#### *Ausbildung:*

Diese muss sich vor allem auf den Fachbereich (Jugendfragen oder Betagtenprobleme) und zudem auf den Arbeitsbereich des Betriebsleiters ausrichten, so zum Beispiel Personalführung, Betriebsplanung und Organisation, Administration und Öffentlichkeitsarbeit.

#### *Persönlichkeitsmerkmale:*

Der Heimleiter sollte eine gefestigte Persönlichkeit sein, die in geordneten familiären Verhältnissen lebt. Seine Aufgabe muss er bejahen können. Für die Bewältigung der anfallenden Arbeiten benötigt er eine ausgeglichene, speditiv Arbeitsweise. Da seine seelischen und körperlichen Kräfte in Zeiten der Not oder besonderer Vorkommnisse stark beansprucht

werden; ist eine gewisse Robustheit erforderlich. Dort wo sich neue Wege abzeichnen, ist Mut und beharrliche Entschlossenheit nötig. Der Wille zur Verantwortung, das heisst die Bereitschaft, Risiko zu tragen, muss ausgeprägt sein. Menschlichkeit und Kraft sollen vom Heimleiter ausstrahlen, so dass er als Vorbild anerkannt werden kann. Eine Dienstchefin äusserte sich in diesem Zusammenhang: «Ich erlebe in der Zusammenarbeit mit den Heimen immer wieder, dass diese mit der Persönlichkeit des Heimleiters oder des Heimleiters-Ehepaars stehen oder fallen. Sie prägen durch ihr Denken, Reden, Tun oder Lassen die Institution positiv oder negativ.»

### **Welches sind die Hauptaufgaben des Heimleiters?**

Wesentlich scheint mir, dass der Heimleiter vorerst seinen Auftrag richtig erfasst und demzufolge seine Möglichkeiten und Grenzen einzuschätzen versteht. Bei dieser *Lagebeurteilung* ergeben sich etwa folgende Fragestellungen:

Was für Klienten und wie viele sind zu betreuen?  
Was für Mittel stehen zur Verfügung (bauliche, personelle, finanzielle Gegebenheiten)?  
Auf welchem geistigen Hintergrund kann gearbeitet werden?  
Welche Haltung bringt die Umwelt der Aufgabe entgegen (zum Beispiel Kommissionen, Sozialdienste, Eltern)?

Aufgrund dieser Voraussetzungen kann er erst seine Zielvorstellungen entwickeln, das heisst ein Leitbild formulieren, das ihm vor seinem inneren Auge immer wieder gegenwärtig wird.

Hier einige Hinweise:

Im Zentrum allen Denkens und Tuns steht das Wohlbefinden der Klienten. Er soll diese Menschen ihren Möglichkeiten entsprechend zur Entfaltung bringen.

An nächster Stelle stehen wohl die Mitarbeiter. Da muss er wissen und erleben, dass auch ideal gesinnte Helfer Schwierigkeiten haben können. Unvermögen, Angst, Eifersucht, Nächstenliebe stehen direkt nebeneinander und brauchen die volle Aufmerksamkeit des Heimleiters.

Als Betriebsleiter sind wir für die betrieblichen Gegebenheiten verantwortlich. Zu unserem Alltag gehören zum Beispiel

die Instandhaltung der Gebäude und Aussenanlagen, die Wartung des Maschinenparks, der häusliche Umgang mit den Finanzen, das Funktionieren von Informationen, die Entwicklung neuer Arbeitsmethoden, das Planen von Betriebserneuerungen.

Unserer Umwelt werden wir zudem volle Beachtung schenken.



Als Heimleiter wissen wir, dass wir nicht einem Bereich den Vorrang geben können. Unsere Hauptaufgabe besteht gerade darin, alles gleichzeitig zu bewältigen und den Ueberblick zu wahren. Das Heim ist ein sich ständig wandelnder Organismus. Jede Veränderung erzeugt Wechselwirkungen, so zum Beispiel

der Ein- oder Austritt eines Klienten,  
der Streit unter Mitarbeitern,  
das Ueberziehen eines Rechnungskontos,  
ein Konflikt mit einem Nachbarn,  
die Zeitungsnotiz über einen gelungenen Ausflug  
unserer Heimbewohner.

Aufgabe des Heimleiters ist es, ein wachsames Auge auf all dieses Geschehen zu haben und dort einzugreifen, wo

die fachlichen Kenntnisse,  
die betriebliche Kompetenz,  
die umfassende menschliche Kraft der Persönlichkeit des Heimleiters

nötig sind.

Wesentlich scheint mir, dass sich der Heimleiter mit dieser Rolle identifiziert. Er muss sich voll einsetzen und gleichzeitig exponieren, wenn er die Betriebsziele erreichen will. Praktisch gesehen heisst das:

Körperlich behinderten Kindern muss er zur Mobilität verhelfen.

Milieugeschädigten Jugendlichen wird er eine lebenswerte Umwelt gestalten.

Betagten steht er in ihrer Lebenskrise bei und verhilft ihnen zu einem erfüllten, sinnvollen Alter.

Sterbenden leistet er Hilfe.

In der Beurteilung der Hauptaufgaben kommt nun aber ein weiterer Gesichtspunkt hinzu, der von wesentlicher Bedeutung ist, nämlich die Grösse des Betriebes.

Es ist ein Unterschied, ob 12 Klienten mit 6 Mitarbeitern, 40 Klienten mit 20 Mitarbeitern, über 100 Klienten mit über 60 Mitarbeitern in unserem Verantwortungsbereich leben und wirken. Die Gemeinsamkeiten im Klein- oder Grossheim liegen bei den Klienten, den therapeutischen und pflegerischen Arbeitsmethoden. Gleichwertig sollten auch die Erfolgchancen des Klienten sein. Auf der anderen Seite gibt es eine Reihe Merkmale, die den Heimleiterberuf des Kleinheimes von jenem der grossen Institution wesentlich unterscheiden:

Im kleinen Heim kennt der Heimleiter alle Betreuten und Mitarbeiter, da er mit ihnen täglich direkt zu tun hat. Er stellt alle positiven und negativen Veränderungen fest und kann darauf eingehen. Er ist Erzieher oder Pfleger, Eltern- oder Angehörigen-Berater, Administrator und legt dort Hand an, wo es Not tut. Die Gefahr besteht darin, dass er sich in den alltäglichen Kleinarbeiten verliert.

Im grossen Heim hingegen ist es so, dass er meist nur die Namen und die allgemeinen Wesensarten der

Klienten und Mitarbeiter kennt. Seine Kontakte gehen über den Dienstweg. Er befasst sich hauptsächlich mit generellen Aufgaben. Durch die Arbeitsteilung innerhalb des Betriebes ist er Planer, Organisator, Personalchef, Public-Relations-Mann. Die Gefahr besteht in der zu grossen Distanz zum Klienten und Mitarbeiter.

Wenn wir somit die Tätigkeiten und den Verlauf eines Arbeitstages vergleichen, so sind diese recht unterschiedlich. Die Hauptaufgabe bleibt jedoch gleich. Diese Situation ist positiv zu werten, da für die verschiedenen Begabungen und Neigungen von Berufsanwärtern eine Vielfalt von Betätigungsmöglichkeiten besteht.

### **Heimleiterposten werden meist durch Ehepaare belegt**

Ist dies richtig — ist dies falsch?

In letzter Zeit wird diese Frage öfters gestellt. Es zeichnet sich ab, dass in unseren Institutionen immer mehr eine Trennung von Arbeit und Familie vollzogen wird. Mann und Frau lösen ihre Aufgabe aber meist noch gemeinsam. Wie weit jedoch die Frau im Einsatz stehen soll, ob 10, 50 oder gar 120 Prozent, wird bewusster überlegt als noch vor Jahren. Zudem stellt sich die Frage, in welcher Funktion die Frau tätig sein soll. Soll sie als Hauswirtschaftsleiterin, Krankenpflegerin oder Allroundhelferin wirken?

Bei der Uebernahme einer Leitungsaufgabe erfordert dies eine Reihe von Grundbedingungen, so zum Beispiel eine tragfähige Ehe — eine disziplinierte Ordnung zwischen Heim und Familie — von der Frau eine klare Sicht der Prioritäten im Hinblick auf ihre Familie und die Verpflichtung gegenüber den heranwachsenden Kindern — klare Funktionsregelungen zwischen Mann und Frau, die auch von den Mitarbeitern erfasst und respektiert werden — eine den Neigungen und Fähigkeiten der Frau entsprechende Aufgabe — meist auch Verzicht der eigenen Kinder auf ihre Eltern.

Tatsache ist ferner: Spannungen aus dem Arbeitsbereich werden in die Familie übertragen und umgekehrt. Mitarbeiter versuchen, Schwächen des einen Ehepartners auszunützen. Das interne Wohnen erschwert die geistige und psychische Erneuerung und hindert das Eigenleben der Familie.

Gut eingespielte Leiterehepaare garantieren hingegen eine relativ hohe Konstanz der Betriebsleitung. Zudem ist die wirtschaftliche Situation des Leiterehepaares meist gut.

Ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Leiterpaar und Heim wirkt sich auf das Heim sehr segensreich aus. Für die Mitarbeiter kann es ein enormer Ansporn sein. Für die Klienten spielen die ausgleichenden Elemente der Geschlechter oft eine grosse Rolle. Die Kinder des Leiterehepaares erleben einen unbezahlbaren Anschauungsunterricht über das Zusammenleben und Wirken von Menschen.

Schwerwiegende Probleme entstehen, wenn die Ehe in der Krise steht, die Heimleiterkinder eine bevorzugte Stellung einnehmen oder wenn ein Ehepartner über längere Zeit oder ganz ausfällt.

Zusammenfassend fällt es schwer, eine absolut gültige Antwort zu geben. Ehepaaranstellungen sollten aber nur von tragfähigen Ehepartnern eingegangen werden, die in der Lage sind, sich beruflich zu ergänzen und gleichzeitig partnerschaftlich zu tragen. Sie müssen bereit sein, mit ihren Kindern persönliche Opfer auf sich zu nehmen.

### **Wie steht es mit den wirtschaftlichen Verhältnissen?**

Ein Vergleich mit ähnlichen Funktionen ist deshalb schwierig, weil unsere Berufsgruppe meist schwer einschätzbare Naturalleistungen bezieht, zum Bei-

spiel Dienstwohnungen, die aber durch den Betrieb oft belastet werden — Nahrungsbezüge, die jedoch nicht immer unseren persönlichen Bedürfnissen entsprechen. Diverse Leistungen, wie Strom, Heizung, Reinigungsmaterialien sowie Arbeitsleistungen durch Betriebsangehörige, werden von uns gern unterbewertet.

Eine komplexe Frage ist zudem die Ehepaarentschädigung. Würden die Funktionen getrennt berechnet, so kämen wohl verschiedene Mängel zum Vorschein, die auf der einen Seite die Heimleitungen, andererseits aber die Betriebe benachteiligen. Diese treten wohl dann offen zutage, wenn ein Partner ausfällt. Rücktritt bedeutet dann oft stellungsmässiger und finanzieller Rückschritt.

Gesamthaft kann gesagt werden:

Solange Heimleiter Ehepaare gemeinsam die Funktion tragen und intern wohnen, ist die Gesamtbesoldung

## **Gedanken einer Heimleiter-Stellvertreterin**

### **Wovon wir im Heim leben**

Wie dem Fachblatt entnommen werden kann, kommen im Januar des nächsten Jahres in der Heimstätte in Rüdlingen Heimleiter und Mitarbeiter zusammen und besinnen sich über «gemeinsames Leben im Heim». Diese Tage scheinen mir recht bedeutsam zu werden, führen sie uns doch in eine Richtung, die in unserer täglichen Heimarbeit vielfach zu kurz kommt und gerne übersehen wird; im Grunde aber doch recht entscheidend ist.

Alle, die in einem Heim arbeiten, wissen darum, wie wichtig es ist, dass ausgewogene und gut durchdachte Arbeitsplätze vorliegen, dass jeder Arbeitsbereich möglichst individuell und doch zusammenhängend gestaltet ist, kurz, dass die Organisation ganz einfach jahrein, jahraus, während Ferien und Krankheitstagen einwandfrei funktioniert. Manche Panne und etwelcher Aerger könnte vermieden werden, wenn in unseren Heimen die organisatorischen Grundlagen noch besser ausgeschafft und den sich immer wieder ändernden Situationen angepasst würden. Das alles gehört zu einem guten Betriebsklima und ist ohne Zweifel eine erste Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit.

Aehnlich steht es auch um unsere uns anvertrauten Menschen. Wir wissen heute ziemlich viel über ihre körperlichen und seelischen Bedürfnisse und versuchen auch, ihnen durch die verschiedensten Therapien zu begegnen. Es ist sicher gut, dass wir auch diesen Aspekt nicht vernachlässigen, denn er trägt ebenfalls wesentlich zum Wohlbefinden der Bewohner bei.

Der Heim-Alltag wird aber noch durch weit mehr, als nur gute Organisation und zeitgemässe Therapien bestimmt. Im Heim werden Menschen zu einer Gemeinschaft zusammengeführt und erleben ein Stück «gemeinsames Leben». Wenn es gelingen soll, und das ist ja unser aller Streben, müssen auch die inneren Zusammenhänge, die es bestimmen, beachtet und respektiert werden. Unsere ganz persönliche Einstellung zum Nächsten, getragen aus unserem Glauben, aus dem, was wir eben nicht organisieren und therapieren, sondern nur leben können, spielt dabei eine grosse Rolle.

Wir werden dabei wohl immer auf Grenzen stossen, zugleich aber auch erkennen, dass es letztlich im Zusammenleben keine Vollkommenheit geben kann; es sei denn, wir erleben sie im immerwährenden Anerkennen und Annehmen unserer Schwächen und unserer Bedingtheit.

Ich hoffe, die Tage in Rüdlingen werden uns auf diesem Wege, der allerdings von uns etwas abverlangen wird, ein Stück weiter führen.

*Mariann Gantenbein, Schaffhausen*



gut. Bei getrennter Besoldung und gar externem Wohnen der Heimleiterfamilie müssten von den Trägern wohl erheblich grössere Aufwendungen vorgesehen werden.

### **Die Veränderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten des Heimleiters**

Kürzlich war in einem TV-Rundgespräch die Rede vom Managerberuf. Ein Gesprächsteilnehmer vertrat die Meinung, dass Erfolg und Aufstieg erlebt, wer sich zum obersten Spitzenfunktionär durchzusetzen vermag. In diesem Sinn verstanden, würde dies heissen, ein erfolgreicher Heimleiter müsse vom Klein- zum Grossbetrieb hin tendieren. In den verschiedenen Aussprachen mit Kollegen zeigte sich eine andere Tendenz. Das Streben nach einer besseren Position stand nicht im Vordergrund, sondern immer wieder lautete die Frage: Halte ich das bis zur Pensionierung durch? Oder: Was mache ich, wenn ich 50 Jahre alt bin?

Nachdem eine Veränderung vom kleinen Heim zum Grossheim nicht als echte Aufstiegsmöglichkeit angesehen wird, bleiben für den Leiter innerhalb des Heimwesens wenig Veränderungsmöglichkeiten.

Die Konsequenzen lauten deshalb:

Als Heimleiter auf Lebenszeit benötigen wir qualifizierte Mitarbeiter zur eigenen Entlastung, gute Stellvertretungsregelungen und laufende Fortbildung, um orientierte Fachleute zu bleiben. Die Disziplinierung unserer Arbeit durch genügend Freizeit und Ferien sowie der Ausgleich zur Arbeit in vielseitigen Interessen und Hobbies sind Erfordernisse für unsere körperliche und seelische Gesundheit.

Wer sich mit einem Berufswechsel nach einer bestimmten Amtszeit befassen will, muss eine gezielte Laufbahnplanung und entsprechende Fort- und Weiterbildung vorsehen. Zudem erfordert es Mut zum Wechsel im entscheidenden Zeitpunkt, da nicht selten gewisse stellungsmässige und finanzielle Einbussen in Kauf genommen werden müssen.

Je älter der Heimleiter wird, um so geringer werden die Chancen für einen würdigen Wechsel.

### **Zusammenfassung des Heimleiterberufes aus heutiger Sicht**

- Heime sind heute trotz der diversen Fremdbetreuungsangebote noch nötig, da die gesellschaftlichen Strukturen dies erfordern.
- Die Leistungsfähigkeit eines Heimes wird durch die Persönlichkeit des Leiters stark beeinflusst und geprägt.
- Die Tätigkeitsbereiche der Jugend- und Altersheimleiter in kleinen und grossen Institutionen sind recht unterschiedlich. Die Zielsetzung der Hauptaufgaben ist jedoch gleich.
- Heimleiter haben ihre persönlichen Stärken, Eigenarten und Schwächen. Diese erfordern

Selbstkontrolle, Neubesinnung und ständige Selbsterziehung. Aussprachemöglichkeiten (Supervision) des Heimleiters sind erforderlich.

- Heimleiter sollten in der Lage sein, ähnliche Führungsaufgaben zu übernehmen.
- Heimleiterehepaare setzen sich überdurchschnittlichen Belastungsproben aus, die sich betrieblich und familiär auswirken.
- Die wirtschaftlichen Verhältnisse der Heimleiterehepaare können deshalb günstig beurteilt werden, weil die Arbeitsleistung der Frau meist nicht hoch eingestuft wird.
- Die Aufstiegchancen des Heimleiters sind im Bereich der Heime begrenzt. Wer sich nach einer gewissen Dienstzeit verändern möchte, muss sich zielbewusst und langfristig darauf vorbereiten.

## **Rückblick**

### **Die Anstaltssituation**

Aus dem mittelalterlichen «Spittel» entwickelte sich das Armenhaus. In ihm sammelten sich all jene hilfsbedürftigen Menschen, die nicht durch ihre Familie versorgt werden konnten.

«Im Armenhaus sind meistens Waisen, aber auch Witwen und andere hilfsbedürftige Arme, zumal solche, die wegen Krankheiten beständiger Wartung und Pflege bedurften ... mitunter selbst solche, die von der Kriminalbehörde der Gemeinde zur Aufsicht übergeben wurden.» «In ihm leben stumme, blödsinnige und vorzüglich altersschwache und kranke Menschen.» «Junge und alte, gesunde und kranke, verdorbene und unverdorbene Subjekte beider Geschlechter in trauriger Vermengung waren verurteilt, untereinander zu leben.» «Der Kanton Bern verbietet im Armengesetz von 1847 (§ 9) die Unterbringung von Kindern und Erwachsenen in der gleichen Anstalt.» «Das Waisenhaus führt als wichtigen Schritt zur Differenzierung der Klienten die Sondernung von Kindern und Erwachsenen in je verschiedenen Häusern durch.»

*Der Beruf des Heimleiters* früherer Zeit wird wie folgt geschildert: «Er ist Oberhaupt und Leiter der Familie, was in seiner Bezeichnung als Vorsteher oder Hausmeister zum Ausdruck kommt.» «Hausväter bilden ein Sammelsurium von verschiedenstem Wissen über Agrar- und Hauswirtschaft.» «Der Hausvater umfasst mit seinen Gedanken und Sorgen Frau und Kinder, Haus und Hof. Er wird aus dieser Stellung heraus zur eigentlichen Schlüsselfigur der ganzen pädagogischen Strategie. Er ist Träger des Anstaltgeistes und die bewegende Kraft des ganzen Organismus.»

### *Die Ausbildung des Heimleiters*

Von 176 Heimleitern sind 154 als Lehrer ausgebildet, 22 haben keine Ausbildung. Die Frauen,

PS: Die Passagen in Anführungszeichen sind dem Buch entnommen: «Armenerziehungs- und Rettungsanstalten», Peter Chmelik, 1978.



# Gemeinsam leben im Heim

**VSA-Kurswoche für Heimleiter und Kaderpersonal**

21.—25. Januar 1980 in der Heimstätte Rüdlingen

Leitung: Dr. Imelda Abbt

Die Woche soll eine Besinnung sein auf das, was gemeinsames Leben an Freude und Aufgaben grundsätzlich mit sich bringt. Neben Referaten, Gruppengesprächen und Text-Lesungen wird auch Zeit zur Ruhe und Erholung sein. Die Kurswoche ist gedacht für Heimleitungen und Kaderleute (Ehepaare und Einzelpersonen).

---

## Aus dem Programm

Montag, 21. Januar	Gemeinsam leben heisst Mitmensch sein
Dienstag, 22. Januar	Gemeinsam leben heisst Freiheit erfahren, aber auch Grenzen anerkennen
Mittwoch, 23. Januar	Gemeinsam leben heisst füreinander verantwortlich sein
Donnerstag, 24. Januar	Gemeinsam leben ermöglicht Vertrauen in die Zukunft
Freitag, 25. Januar	Gemeinsam leben aus biblischer Sicht

---

Die Kurswoche will nicht in erster Linie Berufskenntnisse, sondern Einsichten vermitteln. Sie bietet den Teilnehmern Gelegenheit, die neue Leiterin des Kurswesens VSA näher kennen zu lernen. Der Besuch bloss einzelner Kurstage ist nicht möglich.

**Kurskosten** Fr. 400.— (inklusive Unterkunft und Verpflegung)  
Fr. 350.— für Teilnehmer aus VSA-Heimen  
(15 Prozent Ermässigung bei persönlicher VSA-Mitgliedschaft)

**Anmeldeschluss** 29. Dezember 1979. Da die Teilnehmerzahl beschränkt ist, empfiehlt sich frühzeitige Anmeldung.

---

## Anmeldung

(VSA-Kurswoche 1980 in Rüdlingen)

bis 29. 12. 1979 an Sekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich, senden.

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Name des Heims \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Mitgliedschaft des Heims Ja ☐ Nein ☐

Persönliche Mitgliedschaft Ja ☐ Nein ☐

die meist Leiterinnen von Mädchenheimen sind, haben vielfach keine Ausbildung.

#### *Die Amtsdauer*

Leiter mit weniger als 10 Amtsjahren	17 %
Leiter mit mehr als 30 Amtsjahren	40 %

#### *Demissionsgründe*

Alter, Tod, Krankheit	41 %
Stellenwechsel	32 %
Schwierigkeiten im Beruf	13 %
Verschiedene Gründe	14 %

#### *Der Führungsstil*

»... ,denn neben dem Hausvater soll keine konkurrierende Führungsposition aufkommen.« «Diesem Führungsmodell liegt der patriarchalisch geordnete, kleinbäuerliche Gutsbetrieb zugrunde, in dem der Hausvater alle entscheidende Aufgaben selbst ausübt.»

### **Tätigkeitsbereiche**

«Kraft seiner Funktion als Leiter der Anstalt ist er für die Verwaltung und Organisation verantwortlich. Er führt die Buchhaltung und die Korrespondenz und vertritt das Heim nach aussen.

Die persönliche Führung des Unterrichts ist dem Hausvater ein wichtiges Anliegen, was auch in seiner Bezeichnung als ‚Armenlehrer‘ zum Ausdruck kommt. Muss er den Unterricht delegieren, so behält er sich manchmal besonders wichtige Fächer vor.

Der Hausvater ist zusammen mit der Hausmutter auch Leiter der Hauswirtschaft und vor allem des landwirtschaftlichen Gutsbetriebes. Auf diesem Felde kann sich die Kunst des Hausvaters so recht zeigen.

Ein besonderer Aufgabenbereich des Hausvaters ist die sittlich-religiöse Erziehung. Er leitet die täglichen Hausandachten und an Sonntagen hält er mitunter einen Hausgottesdienst ab.»

### **Hingabe**

«Für ihn gibt es keine Erholungs- und Zerstreuungstunden als die, welche die Familie und die Kehrordnung der Tagesgeschäfte gewähren. Zum Beispiel Vater Rohner in Bern Viktoria ist während seines 30jährigen Wirkens nie länger als 3—4 Tage der Anstalt fern. Ja, Hausvater Blocher von Freienstein darf 1839 nicht einmal seine Braut abholen.»

### **Anforderungen**

«Der Führer einer landwirtschaftlichen Armen-erziehungsanstalt muss hiermit Erzieher sein im umfassendsten Sinne des Wortes. Er soll nicht bloss Lehrer sein, Schulunterricht erteilen, sondern die

ihm anvertrauten Kinder auch körperlich pflegen und erziehen. Er soll ferner Hausvater, aber auch Landwirt sein, zur Arbeit anleiten, das Rechnungswesen führen. Als hausväterlicher Erzieher soll er bei Tag und Nacht seine Familie überwachen, in Wort und Sitte und Arbeit seinen Zöglingen vorleuchten.»

### **Die Hausmutter**

«Sie ist die Königin und Seele des Hauses. Das Herz der Anstalt. Sie gilt als Zentralstelle im häuslichen Leben. Man kann geradezu sagen, dass die Ehefrau des Heimleiters zum unabdingbaren Personalbestand der Anstalt gehört. Das kommt deutlich zum Ausdruck im Freienstein, wo das Komitee wegen der Aufnahme von Mädchen eine Verheiratung von Leiter Blocher ausdrücklich wünscht und dem frauenscheuen Hausvater bei der Suche nach einer Ehefrau tatkräftig zur Seite steht.» Blocher schreibt: «Es war nun meine nächste Pflicht, meine Verlobung meinem Komitee anzuzeigen. Kurze Zeit darauf hielten meine Herren eine Sitzung ab und bestimmten, Jungfer S. möge eine Besuchsreise in die Anstalt machen, damit man sie kennenlerne.» Dasselbe können wir auch in Buch beobachten, wo die erste Auserwählte von Hausvater Herder vor dem Komitee keine Gande findet, weil sie zu gemächlich und bequem ist. Erst die zweite Wahl Herders findet freudige Zustimmung des Vereins.»

### **Stellung der Hausmutter im Heim**

«Gehilfin des Hausvaters.»

### **Hingabe**

«Sie soll unter freiwilliger Verzichtleistung auf die rauschenden Freuden der Welt ihre verantwortungsvolle Aufgabe erfüllen. Die Hausmutter tritt in ihrer Aufgabe kaum öffentlich in Erscheinung. Ihr Wirken ist unauffällig, nach innen gerichtet. In der Spannweite der erzieherischen Haltung von der Liebe zu Strenge soll sie besonders die Komponente der Liebe verkörpern.»

### **Ein Wort über die Kinder der Heimeltern**

«Haben die Hauseltern eigene Kinder, so sollen diese rückhaltlos in den Anstaltsbetrieb integriert werden. Die Hauseltern sollen keinen Unterschied zwischen den eigenen Kindern und den Anstaltszöglingen sehen. Von den Kindern des Hausvaters in Oberbipp heisst es: «Seine Buben schliefen in der Schlafkammer der Zöglinge, genau den gleichen Betten und assen mit ihnen am Bubentisch, genau die gleiche Kost.»

Zusammenfassend zeigt sich der Heimleiterberuf der Vergangenheit wie folgt:

— Heime werden zu 78 Prozent von Ehepaaren geleitet.



- Der Hausvater ist vielfach als Lehrer ausgebildet. Ledige Hausmütter stehen meist Mädchenheimen vor und haben keine Ausbildung.
- Der Hausvater versteht seine Aufgabe nach patriarchalischem Muster. Gehilfen ergänzen sein Tun.  
Das Verhältnis der Heimkinder zum Leiter und seinen Gehilfen schwankt zwischen Zuneigung und Furcht.  
Seine Hingabe führt vielfach zur Aufopferung seiner selbst.
- Die Hausmutter ist Gehilfin, die sich völlig dem Betrieb unterordnet.

Das Idealbild:

- Das Hauselternpaar samt Kindern bildet einen integrierenden Bestandteil des Heimganzen und wirkt als leuchtendes Vorbild der Hausgemeinschaft.

## Wie wird sich der Beruf des Heimleiters in Zukunft entwickeln?

Es ist ein Wagnis, eine Prognose zu stellen. Immerhin zeigen sich Trends, die auf die künftigen Entwicklungsmöglichkeiten hinweisen. Vorerst versuche ich, mögliche Tendenzen der Jugend- und Altersheime aufzuzeigen.

### Entwicklungstrends der Jugendheime

Der Rückgang der Kinderzahl wird sich in den nächsten Jahren auf die Belegung der Heime auswirken. In einer Erhebung der Universität Zürich über die 16 Heime für Straffällige der deutschen Schweiz wird zum Beispiel festgestellt, dass 1970 rund 1000 Plätze belegt waren. Im Jahre 1978 waren es noch 700.

Die Versorgerpraxis wandelt sich. So werden vermehrt Massnahmen im Vorfeld der Heimerziehung getroffen, zum Beispiel verbesserte ambulante Dienste, Plazierung in Pflegefamilie, Einweisung in therapeutische, heilpädagogische Wohngruppen.

Wir laufen dadurch Gefahr, noch mehr als bisher zum Ghetto der Gesellschaft zu werden. Bis eine Einweisung vollzogen wird, werden mehr Versuche gewagt. Dadurch wird der Schwierigkeitsgrad unserer Klienten erhöht. Aus dieser Situation heraus werden von uns gezieltere Massnahmen erwartet, das heisst, die Ansprüche an unser Leistungsvermögen werden grösser.

### Was für Tendenzen zeichnen sich in den Altersheimen ab?

Eingangs erwähnte ich, dass sich in der Stadt Zürich gegenwärtig 3900 Betagte für einen Altersheimplatz bewerben. Landesweit entstehen Altersheime am laufenden Band. Die altersmässig höheren Lebenserwartungen unserer Bevölkerung erfordern voraussichtlich noch mehr Plätze. Dieser Druck wird sich

dahin auswirken, dass nur noch besonders hilfsbedürftige Betagte in den Heimen Platz finden. Dies ist mit ein Grund, dass vermehrt ambulante Hilfsmassnahmen aufgebaut werden und segensreich wirken. Auf der andern Seite bewirkt dies, dass bei den letztlich nötigen Heimeinweisungen höhere Anforderungen gestellt werden. Die allgemein steigende Wohn- und Lebenskultur sowie die verbesserten Altersvorsorgemassnahmen erhöhen die Erwartungen an unsere Alters- und Pflegeheime hinsichtlich Unterkunft, Versorgung und Betreuung.

Die Schaffung neuer Betagtenheime, verbunden mit den gepflegteren Hilfs- und Betreuungsvorkehrungen, bedingen mehr Personal und verursachen in nächster Zeit einen steigenden Personalmangel. Auf ihr Amt sorgfältig vorbereitete Betagtenheimleiter werden in Zukunft gute Berufschancen haben.

### Was für innerbetriebliche Folgen bringen diese Entwicklungen?

Die gegenwärtig stark diskutierten Arbeitszeitverkürzungen werden zu einem Problem, das die Heime nicht wie die Industrie und Wirtschaft durch technische Rationalisierungsmassnahmen lösen können. Auch der Erweiterung der Personalbestände sind gewisse Grenzen gesetzt, da sonst zwischenmenschliche Voraussetzungen nicht mehr erfüllt werden. Wir laufen sonst Gefahr, unmenschliche Heiminstitutionen zu entwickeln. Durch schwierige Kinder und anspruchsvollere Betagte werden unsere Mitarbeiter vertiefte Ausbildungen und laufende Fort- und Weiterbildung nötig haben. Zudem werden zusätzlich spezialisierte Kräfte erforderlich. Diese Gegebenheiten bedingen einen grösseren Finanzbedarf. Dieser Trend wird heute schon durch die Öffentlichkeit und die verantwortlichen Behörden mit Skepsis verfolgt. Mehr Mittel bedingen höhere Subventionen. Dies bringt vermehrte Bürokratisierung.

Unsere Mitarbeiter, die besser ausgebildet sein werden, entwickeln ein grösseres Berufsbewusstsein, wollen nicht mehr als Gehilfen der Heimleitung tätig sein, sondern erwarten mit Recht selbständigere, mit entsprechenden Kompetenzen ausgerüstete Aufgabenbereiche.

Die vermehrte Mitsprache der Mitarbeiter wird die bisherigen innerbetrieblichen Strukturen in Frage stellen und die Stellung und Rolle der Heimleitung verändern. Wir Heimleiter werden diese Entwicklung aufmerksam verfolgen und mit den Trägern absprechen müssen, da sonst brisante Konflikte zu erwarten sind. Der Heimleiter der Zukunft wird sich deshalb ständig fachlich orientieren und seiner Aus- und Fortbildung volle Aufmerksamkeit schenken müssen. So zum Beispiel im sozialpädagogischen oder gerontologischen Bereich, in personalpolitischen Fragen, in betrieblichen und wirtschaftlichen Aufgaben und in sozialpolitischen Belangen.

Der hergebrachte patriarchalische Führungsstil wird neue Formen der Zusammenarbeit erfordern. So



wird die Information auf allen Bereichen gross geschrieben. Interne Arbeitsgruppen werden in verschiedenen Sachfragen nach Lösungsmöglichkeiten suchen. Arbeitsbereiche werden mit neuen Kompetenzen versehen und Entscheidungsstrukturen werden präziser festgelegt und näher umschrieben. Der Heimleiter wird sich in diesen vielseitigen Verflechtungen nicht auf seine Funktion berufen, sondern sich durch fachliche Kompetenz und persönliche Ausstrahlung bewähren müssen. Seine Ausbildung wird vermehrt akademisiert. Hochschulabsolventen werden sich mit Erfolg um unseren Beruf bewerben.

### Die Frau des Heimleiters

Sie wird sich wohl überlegen müssen, welcher Aufgabenbereich ihren Neigungen und fachlichen Eignungen entspricht. Die differenzierter ausgebildeten Mitarbeiter werden die im Heim tätige Hausmutter vermehrt in Frage stellen, sofern sie sich beruflich nicht kompetent ausweist. Wahrscheinlich wird sie bewusster klären müssen, wie weit sie sich im Heim engagieren will und welche Funktion und Rolle sie einzunehmen vermag.

Kommissionen sollten auch dem Wunsch entgegenkommen, dass die Frau des Heimleiters von betrieblichen Verpflichtungen dispensiert werden kann. Auch die Bedingung des internen Wohnens wird

wohl vermehrt zur Diskussion gestellt werden, da die detailliertere Pflichten- und Kompetenzverteilung im Heim eine allgemeine Präsenz des Heimleiters oder Heimleiterhepaares nicht mehr so ausgesprochen erfordert.

Wird der Heimleiter der Zukunft ein Technokrat? Diese Gefahr besteht. An uns wird es jedoch liegen, Entwicklungsmöglichkeiten in den richtigen Bahnen zu halten. Wenn wir das Heim weiterhin als Stätte der Geborgenheit für Bedrängte, Hilflose, Ausgestossene erhalten wollen, werden wir auch versuchen müssen, unsere Berufsrolle immer wieder neu zu gestalten.

Gegenüber früher haben wir mehr finanzielle Mittel. Unsere Mitarbeiter arbeiten unter besseren Anstellungsbedingungen und geniessen mehr Ansehen in der Gesellschaft. Trotz der Angriffe durch die Presse, oder vielleicht dank dieser Publikationen, finden wir immer wieder Gehör in der Bevölkerung, bei den Behörden und den Parlamenten. Wir werden durch die intensivere fachbezogenere Aus- und Fortbildung sowie durch die Arbeit in unseren neu gebildeten Erfahrungsgruppen mehr Halt finden. Durch Supervision und bewusster gepflegte Psychohygiene werden die Schwierigkeiten und Grenzen unserer Berufstätigkeit relativiert. Durch gezielte Laufbahnberatung können wir uns auf einen allfälligen Berufswechsel rechtzeitig vorbereiten, um so nicht in eine Sackgasse zu geraten.

## Worin liegen nun die Unterschiede des Heimleiterberufes in

### Vergangenheit

Die materielle Armut der Bevölkerung war weit verbreitet.

Das Heim versuchte, gemessen am allgemeinen damaligen Lebensstand, vor allem materielle Hilfe zu bieten.

Triebfeder der Hilfeleistung war eine christlich orientierte Grundhaltung.

### Gegenwart

#### Gesellschaftliche Voraussetzungen

Wir leben in allgemeinem Wohlstand.

Materielle Not tritt gegenüber seelischen Bedrängnissen zurück.

### Zukunft

Unsere gesellschaftliche Zukunft ist in vielen Fragen ungewiss. Die grössere Mobilität, die Lockerung familiärer Bande, die zunehmende Verstädterung, führt zu vermehrter Bindungslosigkeit und Vereinsamung.

Heime werden somit auch in Zukunft, trotz der Suche nach zusätzlichen Betreuungsformen, nötig sein.

#### Wirtschaftliche und bauliche Voraussetzungen

Es ging darum, die Grundbedürfnisse des Menschen zu befriedigen.

Es standen wenig Finanzen zur Verfügung.

Die Heime waren von freiwilligen Gaben abhängig.

Diese Voraussetzungen bedingten den Massenbetrieb.

Gesetzgeberische Massnahmen mussten erst entwickelt werden.

Der allgemein höhere Lebensstandard stellt andere Erwartungen an den individuellen gestalteten Lebensstil des Heimes.

Wir werden weitgehend durch öffentliche Mittel getragen.

Die Gesetzgebung wird entsprechend ausgebaut.

Die Träger der Heime werden je länger je mehr von der Gesetzgebung und der öffentlichen Aufsicht abhängig. Vermehrte Kontrolle wird nötig. Es besteht die Gefahr der Bürokratisierung.

## Personelle und arbeitsmethodische Grundlagen

Die Heime wurden durch einen minimalen Mitarbeiterbestand getragen. Die arbeitsmässige Beanspruchung des Personals, das wenig auf seine Aufgabe vorbereitet war, grenzte oft an Uebermenschliche.

Diesen Dienst versahen meist Frauen.

Im Vordergrund stand der christliche Helferwille.

Die Arbeit im Heim wird professionalisiert. Die Anstellungsbedingungen unterliegen je länger je mehr arbeitsgesetzlichen Regelungen.

Fundierte Ausbildungen sind Voraussetzung zur Anstellung.

Männer übernehmen immer mehr Aufgaben im Heim.

Forschungsergebnisse werden in die Arbeitsmethoden einbezogen.

Die Arbeit im Heim ist ein Beruf wie jeder andere.

Die drastischen Arbeitszeitreduktionen könnten zur Gefahr unserer Aufgabenstellung werden.

Den Bedürfnissen der Mitarbeiter wird vermehrt Rechnung getragen.

Wissenschaftliche Forschungsergebnisse beeinflussen die Arbeitsmethoden. Die Aufspaltung der Arbeitsbereiche zieht vermehrte Spezialisierungen nach sich. Diese Haltung könnte das gesamtheitliche Denken für den Klienten tangieren.

## Führungsstil

Der patriarchalische Führungsstil, bei dem die Heimleitung im Zentrum des gesamten Geschehens stand, prägte autoritäre Strukturen.

Die Aufteilung der Arbeitsbereiche, die Ausstattung der Mitarbeiter mit mehr Kompetenzen, die Suche nach neuen Formen der Mitbestimmung der Mitarbeiterschaft, führen zu einer Neuorientierung der Führungsformen.

Der Heimleiter läuft Gefahr, vermehrt Organisator und Administrator zu werden. Dies führt ihn vom Klienten weg.

Angesichts der Komplexität der Betriebsführung wird sich der Heimleiter überlegen müssen, wie weit er seine Mitarbeiter in die Entscheidungsstrukturen einbezieht.

Die in nächster Zeit zu erwartenden gewerkschaftlichen Zusammenschlüsse der Heimmitarbeiter erfordern vom Heimleiter eine bewusster Auseinandersetzung mit gewerkschaftlichen Fragen. Eine Polarisierung würde den Dienst am Klienten hindern.

## Gibt es Gemeinsamkeiten, welche die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Heimleiterberufes kennzeichnen?

Ein Hauptmotiv für die Berufswahl des Heimleiters ist der Wille, Notleidenden zu helfen.

Um seinen Klienten optimalste Hilfe zu bieten, richtet er sein Wirken nach einem inneren Leitbild aus.

Hingabefähigkeit und die Bereitschaft zu einer überdurchschnittlichen Arbeitsleistung sind notwendig, um die gesteckten Ziele kurz-, mittel- und längerfristig zu erreichen.

Bessere Ausbildung und laufende Fortbildung verhelfen zu umfassenderer Hilfe.

Um eine gesunde Betriebsführung zu gewährleisten, ist den wirtschaftlichen Belangen volle Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Verantwortung des Gesamtbetriebes lastet auf dem Heimleiter. Erfolge und Misserfolge werden weitgehend ihm zugeschrieben. Er wird demzufolge auch zur Rechenschaft gezogen.

Die exponierte Stellung des Heimleiters erfordert die Bereitschaft, Vorbild für Klienten und Mitarbeiter zu sein. Er wird in dieser Situation auf gewisse persönliche Annehmlichkeiten verzichten.

Der Glaube an das Gelingen und die Notwendigkeit seines Tuns wird immer wieder Triebfeder seines Wirkens sein.

Die Gewissheit, in einem helfenden Beruf stehen zu dürfen, bringt Befriedigung und Zuversicht.



## Schlussbemerkung

Wenn wir nun die verschiedenen Aspekte zusammentragen, so gelangen wir zur Ueberzeugung, dass der Heimleiter-Beruf in Zukunft nicht einfacher wird. Auch eine veränderte Gesellschaft wird auf sein Wirken angewiesen sein und ihm für eine gute Dienstleistung Dank erweisen. In diesem Zusammenhang erwähne ich eine Aussage, in der mir eröffnet wurde:

«Ich habe immer wieder erlebt, dass Heimleiter für ihre Klienten das Menschenunmögliche möglich machten!»

In diesem Sinne möchte ich mit einem abgewandelten Zwingli-Wort schliessen:

«Tun wir doch um Gottes Willen etwas Tapferes für die Zukunft unserer Heime!»

---

### Zum Jahr des Kindes 1979

## FICE-Kongress in Dublin

Die diesjährigen Studenttage der FICE (Fédération Internationale des Communautés d'Enfants), einer nichtgouvernementalen Organisation der UNESCO, fanden im Sommer in Dublin statt. Die Schweiz ist seit der Gründung im Jahre 1948 stets vertreten.

Irland ist ein relativ neues Mitglied der FICE. Es war daher erstaunlich, mit welcher Sicherheit die grosse Organisation für einen Kongress mit annähernd 400 Teilnehmern funktionierte. Die Iren sorgten für ein ausgeglichenes Programm und vorzügliche Unterkunft. Der ganze Kongress wickelte sich an der Universität ab, in einer Oase von Ruhe und Disziplin. Das Programm enthielt offene Vorträge, Gruppengespräche und im Anschluss daran jeweils Fragestunden mit den Referenten. Die Hauptreferate hielten Frau Dr. Fromman, Bundesrepublik: «The Rights of the Child inside the Family», Monsieur H. Audigier, Frankreich: «The Rights of the Child outside the Family», Herr P. Brennan, Irland: «The Residential Home», Herr Dr. M. Lasson, Dänemark: «The Forgotten Child». Die Referenten gaben zunächst einen Ueberblick über die modernen Konzepte der Heimerziehung in ihren Ländern und entwickelten alsdann Gedanken dazu aus der Sicht ihrer Länder mit unterschiedlichen Gesellschaftsstrukturen. Die ganze Thematik hatte sich im Geiste der Charta des Kindes zu bewegen. Die Ergebnisse der Gruppenarbeit werden noch redigiert und in verschiedene Sprachen übersetzt.

Die Konferenz hat sehr global ausgedrückt die Erziehung von Kindern wieder zurückgeführt auf die Tatsache, dass «die grösste Sicherheit für die körperliche, geistige und seelische Gesundheit des Kindes nicht hauptsächlich die Aufmerksamkeit ist, die dem Kind gewidmet wird, sondern die unbegrenzte Liebe der Eltern füreinander». Uebertragen auf das Heim bedeutet diese Aussage, dass das Wirken der Erzieher als Ersatzeltern ein entscheidendes Gewicht hat, dass die Ausstrahlung des Lebens, das sie leben, Geheimnis und Erfolg der Fremd-Erziehung beinhalten. In der Sorge um das Individuum Kind ver-

lassen wir uns heute zu gern auf Psychologen und Psychiater. Dazu wurde die Meinung vertreten, dass — wenn wir sie überhaupt zu Rate ziehen müssen — wir sie unserer wegen rufen und nicht so sehr für die Kinder — dass fast immer *wir* es sind, die Hilfe brauchen. Verstehen habe weniger mit dem zu tun, was wir sagen, sondern was wir tun. Unsere Kinder brauchen helfende Hände, nicht unbedingt Worte, sie brauchen Beispiele, Vorleben. Eltern, die nicht positiv an der Erziehung mitarbeiten wollen und können, sollten ganz ausgeschaltet werden. Sie zerstören mehr und bringen für die Kinder Enttäuschungen. Das Kind von morgen brauche, so wurde ausgeführt, mehr als je zuvor, eine Mutter und einen Vater aus Fleisch und Blut mit freifliessenden Gefühlen, genug Zeit für das Zusammensein und den emotionalen Austausch, aber auch die Möglichkeit der Identifikation, das heisse auch der Imitation idolisierter und geliebter Erwachsener. Welch hohe Aufgabe für die Heimerziehung!

Am Rande der Studenttage traf sich auch die Internationale Kommission für Erzieherausbildung. Diese wird von Herrn Prof. Dr. H. Tuggener präsiert. Voraussichtlich ist für 1981 mit den Ergebnissen dieser wichtigen Arbeitsgruppe der FICE zu rechnen.

Selbstverständlich gab es auch Gelegenheit zur Besichtigung verschiedenster Heimtypen in Dublin und der Umgebung. Der Empfang beim Bürgermeister in der Nationalgalerie war verbunden mit Führungen durch diese grossartige Ausstellung; der Empfang durch die Irländische Regierung im Hotel Burlington war ausschliesslich ein gesellschaftlicher, vergnüglicher Anlass. Dabei sprudelten die Fachgespräche über alle sprachlichen Hindernisse hinweg.

Allüberall aber sickerte deutlich die Hoffnung durch, dass im Jahr und nach dem Jahr des Kindes wieder der Weg zum Einfacheren gefunden werden müsste, weg von der Konsumgesellschaft; die Hoffnung, dass die notwendige Befriedigung von Bedürfnissen des