

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heimwesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 50 (1979)  
**Heft:** 3

**Artikel:** "Die unmögliche Rolle des Heimleiters" : der Heimleiter als Drehpunkt von Konflikten zwischen dem Heim und der Öffentlichkeit  
**Autor:** Sattler, H.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809620>

### **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:** 27.01.2026

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

# Der Heimleiter als Drehpunkt von Konflikten zwischen dem Heim und der Öffentlichkeit

Von Dr. H. Sattler, Rouffignac

## Vorbemerkung

Der nachfolgende Text ist die Zusammenfassung eines Kurses, der am 23./24. Juni und am 24./25. November 1978 in Zürich mit je etwa 60 Teilnehmern stattfand. Die darin geäußerten Gedanken sind keine originellen Kinder des Autors, sondern sie sind bewusst oder unbewusst aus allem möglichen Material zusammengestohlen. Da es sich aber hier nicht um eine wissenschaftliche Arbeit handelt, wird auf Belege und Zitate weitgehend verzichtet. Auch der Sprachstil ist eher der des gesprochenen Wortes, wobei er vielleicht gelegentlich die Genauigkeit verliert — jedoch hoffentlich an Wirkung gewinnt. Das Thema ist auch unvollständig, teils thesenartig behandelt, damit einige Aspekte des Problems, die mir besonders wichtig scheinen, deutlicher werden.

Das Thema geht davon aus,

- a) dass der Konflikt Heim/Oeffentlichkeit weitgehend unvermeidlich ist;
- b) dass es relativ zufällig ist, welches Heim jetzt gerade unter Beschuss steht;
- c) dass sich die verschiedenen Konflikte weniger unterscheiden als es meist scheint.

Das sind an sich unzulässige Vereinfachungen, die mir jedoch erlaubt scheinen, weil sie das Wesentliche des Themas nicht berühren.

Nur am Rande gehört zum Thema die Frage, wie der Konflikt zu vermeiden ist, wesentlich dazu jedoch die nach dem möglichen Umgang mit dem gegebenen Konflikt.

## Sozialpsychologischer und soziologischer Hintergrund des Konfliktes Heim-Oeffentlichkeit

### a) Unehrlische Leute

Aus Gründen, die hier nicht weiter zu untersuchen sind (Stichworte: Ausdifferenzierte starre Rollen; Kleinfamilie; Atomisierung gesellschaftlicher Strukturen; Mobilität; Soziale Befindlichkeit, die immer ausschliesslicher durch äusserlich messbare Funktionen, die ein Mensch erfüllt, definiert und garantiert ist), braucht eine moderne nachindustrielle Gesellschaft — das sind wir alle, nicht nur die andern — immer mehr Institutionen, in die Menschen hinkommen, die den «normalen» Rollen nicht entsprechen, Menschen, die im «normalen» Kontext nicht oder nicht mehr oder noch nicht «brauchbar» sind — um das der Brutalität des Vorgangs entsprechende Wort zu gebrauchen.

*Weil wir uns gegenseitig menschlich scheinbar weniger brauchen, sondern als Funktionsträger missbrauchen, gibt's keinen Platz für den alten Menschen, den Kranken, den Behinderten, den delinquierenden Jugendlichen, den Schwierigen. Er muss weg.*

Das Problem wird dann mit Vorliebe von einer menschlichen in eine Frage der Organisation, der Forschung, der Finanzen umdefiniert und dann auch auf solchen Ebenen «erledigt». Wir organisieren, wir bauen, wir bezahlen sogar Institutionen, damit wir bestimmte Menschen nicht in der Nähe haben müssen. Das Abschieben kostet zwar viel, aber es entbindet davon, uns dauernd mit Menschen auseinanderzusetzen zu müssen, deren Dasein unsere Kräfte übersteigt, die uns stören könnten, unsere Funktionen zu erfüllen.

Die Institutionen, in die die Ungenügenden kommen, nennen wir gewiegt Falschmünzer «Heim», und das Problem ist scheinbar gelöst. Scheinbar: Das Abschieben macht uns ein uneingestandes schlechtes Kollektivbewusstsein: Die Institution Heim mahnt uns dauernd an etwas, das nach unserem eigenen Urteil nicht sein dürfte. Also muss der verfehmt werden, der mit dem Kollektiv Abgeschoben («Verdrängten») umgeht, am ehesten der Repräsentant des Heimes, der Heimleiter. Damit ist das schlechte Gewissen im Moment beruhigt. Es handelt sich um einen Vorgang der sozialen Psychotherapie nach dem Muster: Weil Abschieben unmenschlich wäre, muss der Heimleiter menschlich perfekt, ein Heiliger sein, und weil er dies mit «seiner» Institution nie ist, muss er verfehmt, das heisst unehrlich erklärt werden.

Es handelt sich grosso modo um den selben sozialpsychologischen Vorgang, der im Mittelalter zur Verfehlung verschiedener Berufsstände führte wie zum Beispiel der Spielleute, der Müller, der Leinweber, der Töpfer und der Turmbläser (vgl. W. Dankert «Unehrlische Leute» Die verfehlten Berufe, Bern 1963). Die These soll am Beispiel des Turmbläfers belegt werden. Im Mittelalter — bis weit in die neuere Zeit hinein — galten die meist auf Kirchtürmen sitzenden Wächter des Gemeinwohls — sie bliesen die Stunden, des Nachts auch die Viertelstunden, und wachten über Feuer und Feind — als unehrlich, obwohl sie, soziologisch gesehen, durchaus brauchbare, wichtige und nutzenstiftende Glieder der Gesellschaft waren. Ihre Tätigkeit hatte prima vista auch nicht Befleckendes oder Unmoralisches an sich und doch galten sie, wie die freien Töchter oder die Scharfrichter als unehrlich. Sie hatten keinen Zugang zu den Aemtern der mittelalterlichen Gemeinde, sie

waren in der Wahl ihres Ehepartners beschränkt, ihre Kinder konnten nicht in die Zünfte aufgenommen werden. Danckert liefert für das Phänomen eine mit viel Quellenmaterial belegte, einleuchtende Erklärung.

Die Tätigkeit des Turmbläfers rief im durchschnittlichen mittelalterlichen Menschen seelische Reaktionen hervor, die er mit seinem (neuen) christlichen Bewusstsein verurteilte. In vorchristlichen Zeiten vertrieb man, besonders beim Einbruch der Dämmerung, die unheimlichen Geister der Nacht, die Dämonen, mit Hörnerblasen (vgl. Alpseggensingen, Alphornblasen oder auch die Meistersinger von R. Wagner, wo der Nachtwächter sagt: Bewahret euch von Gespenstern und Spuk, dass kein böser Geist eur' Seel beruck). Das siegreiche Christentum erklärte Dämonen als nicht existent und verbot konsequenterweise auch, sie mit Ton und Geräusch zu vertreiben. Statt des Geistervertreibers setzte es den Turmbläser ein, der die Stunden blies. Die Tätigkeit des Turmbläfers erinnerte die Menschen jedoch wenig an die Vergänglichkeit der Welt, sondern rief unwillkürlich die alten, verbotenen Vorstellungen von Dämonenvertreibung hervor. Die individuelle und kollektive Zensur verboten jedoch, wie gesagt, diese Vorstellung. Der Zuhörer verdrängte, dämonisierte die ertümlichen Sakralkomplexe und verfemte statt sich selbst den, der den Komplex hervorrief, den Turmbläser.

Der funktionierende Mensch der heutigen Zeit verdrängt das schlechte Gewissen, das ihm das Wegschieben seines Nächsten macht und verfemt den, der ihn daran hindert.

Im Zusammenhang mit diesem grundlegenden sozialpsychologischen Vorgang stehen weitere Aspekte des Problems.

#### **b) Das «privat-öffentlich Paradoxon»**

Erziehung des jungen und Betreuung des alten Menschen müssen nach dem Urteil des grössten Teils der Bevölkerung privat — das heisst in einer Intim-

### **«Wer trägt das Heim?»**

#### **Neuer Kurs mit Dr. H. Sattler im Juni**

Voraussichtlich in der zweiten Hälfte des Monats Juni wird unter der Leitung von Dr. H. Sattler wieder ein zweitägiger Kurs stattfinden, welcher — grundsätzlich allen interessierten Kreisen zugänglich — insbesondere die Vertreter von Heim-Trägerschaften ansprechen soll und in unserer Zeit, da die Stellung der Heime in der Gesellschaft mehr als früher umstritten ist, von ähnlicher Aktualität sein wird, wie es der Kurs «Die unmögliche Rolle des Heimleiters» war. Titel dieses vorgesehenen neuen Kurses: «Wer trägt das Heim — wen trägt das Heim?» Die definitive Ausschreibung erfolgt im Mai-Heft des Fachblatts.

gruppe und menschlich nah stattfinden. Aufgabe und Funktionsweise des Heims widersprechen dieser Erwartung zumindest teilweise. Das Heim ist im Urteil der Bevölkerung das Beispiel für etwas, wovor der moderne Mensch berechnete Angst hat: Dass das Individuum von der Institution gefressen wird und seine gewachsenen, individuellen sozialen Bezüge (seine lebendigen) durch organisierte Sicherheit der äusserlichen (toten) Existenz ersetzt werden. Es entsteht ein Paradoxon: Die Bevölkerung verlangt, dass öffentlich (mit Normen, Institutionen, mit der Presse usw.) darüber gewacht wird, dass die öffentliche Institution Heim keine sei, sondern ihre Aufgabe privaterweise erfülle.

Einen Beleg für diese These habe ich in einem Beispiel gefunden, in dem die Presse über eine Heimleiterin ausnahmsweise so berichtet, dass sich der Leser mit ihr identifizieren sollte: In der «Tat» vom 16. März 1978 schien ein Artikel unter der Schlagzeile: «27 Rentner fordern: Mutter, bleib doch.» Hier ist die Heimleiterin für den Durchschnittsleser akzeptabel, aber genau soweit sie nicht Heimleiterin ist, sondern «Mutter von 27 Rentnern». Absurd! Nach dem Motto: Das Heim ist nur soweit akzeptabel, als es kein Heim ist.

#### **c) Der Auftrag des Heims als inhaltsleerer gesellschaftlicher Auftrag**

Betreuung und Erziehung sind im konkreten Fall immer Ausdruck einer bestimmten Wertordnung, das heisst, sie finden in Hinsicht auf Leitbilder statt, die wiederum Ausdruck von Menschenbildern sind. Nur eine blutleere positivistische Pseudowissenschaft wird dies bestreiten. Noch im 19. Jahrhundert bestand in der Gesellschaft ein weitgehender Konsens darüber, auf welches Menschenbild hin Erziehung und Betreuung auszurichten seien. Im Zeitalter der sogenannten pluralistischen Gesellschaft gibt es in dieser Hinsicht keine auch nur einigermaßen allgemein anerkannte Wertordnung. Die Gesellschaft kann deshalb ihren ausdrücklichen und stillschweigenden Auftrag an das Heim kaum mehr gültig erteilen. Bestenfalls definiert nun jedes Heim selbst seinen Auftrag, schlechterenfalls jeder Mitarbeiter den seinigen, schlimmstenfalls denkt niemand an die Frage. Und doch bleibt es dabei, dass derjenige, der in Heimen beruflich mit Menschen umgeht, seine Wertordnung deutlich macht und so verletzbar wird. Von einer nicht identischen Wertordnung aus gesehen ist die andere immer leicht angreifbar. Die Öffentlichkeit, die sich des Problems kaum bewusst ist, hat jedoch keine bestimmte, sondern nur eine dauernd sich ändernde, am Einzelfall orientierte «Ethik», mit der sie das Heim misst. Die Kritik stimmt immer.

Ein augenfälliges Beispiel: stehlen Heimjugendliche die Autos und das Geld unbescholtener Bürger, so verlangt die Öffentlichkeit, dass das Heim diesen Bürger vor jugendlichen Rowdies schütze, beklagt sich der Jugendliche, dass das Heim ihm den Ausgang beschränkt, so verlangt sie bald einmal Absetzung des repressiven Heimleiters.

Die widersprüchlichen Erwartungen der Öffentlichkeit an das Heim sind meist ein Spiegelbild ungeklärter, unausgetragener gesellschaftlicher Probleme.

## Ueber das Wesen und die Aufgaben der Presse

Der Partner des Heims beim Konflikt Heim—Öffentlichkeit ist meist ein Presseorgan, das negativ über ein Heim berichtet. Für das Heim, das sich oft allzusehr vom Aussen, von der Umgebung, von der Öffentlichkeit absondert, erscheint die Presse meist als Inbegriff der Macht und des Bösen. (Der geneigte Leser sei daran erinnert, dass das VSA-Schutz- und Trutzblatt auch ein Presseerzeugnis ist.) Meines Erachtens lohnt es sich, wollen wir der Thematik näherkommen, kurz auf bestimmte Aspekte der Presse einzugehen.

a) Zuerst eine Untermauerung unseres negativen Vorurteils gegenüber der Presse, in der jedoch auch seine Erschütterung steckt:

«Kommt, lasst uns alles drucken  
und walten für und für,  
nur sollte keiner mucken,  
der nicht so denkt wie wir.»

schrrieb der berühmte Geheimrat vor bald 200 Jahren, im Aerger und Spott über die dauernd missbrauchte Pressefreiheit. Und Spitteler: «Wüsste die Welt, wie eine öffentliche Meinung zustande kommt, dieselbe wäre längst ausser Kredit.»

Beim Heimleiter scheint der negative Kredit der Presse als Macher und Produkt der öffentlichen Meinung unendlich gross zu sein, sonst würde er nicht, was so häufig passiert, beim blossen Wort Journalist die Panzertüren seiner geistigen Maginotlinie zuschlagen.

b) Der Zeitungsinhalt (vermehrt noch der Inhalt der Bild- bzw. Toninformation von TV und Radio) *regt eher den Traum und die Einbildung des Empfängers* an, als dass er eine konkrete Sicht der Dinge vermittelt. Macht und Ohnmacht und Arbeitsweise der Presse beruhen auf dieser Tatsache, die wir nicht damit ändern, dass wir sie beklagen. Grundlegend für das Verständnis der Presse und den Umgang mit ihr ist die Einsicht in folgende, heute unbestrittene Tatsache: Die Empfänglichkeit des Publikums für eine Meldung ist in Hinsicht auf die soziale Auswirkung einer Meldung viel bedeutender als die Meldung selbst.

Wer hingegen glaubt, die Presse sei ein Richter, der Urteile fällt, die sich nach Wahrheitsbeweisen als richtig oder falsch herausstellen, der lässt sich leicht auf einen Kampf ein, der dem des unglücklichen Ritters Don Quichotte gegen die Windmühlen ähnelt.

c) Ueber einige Funktionen der Presse:

— Die Presse übermittelt Informationen, wahre, falsche und gefährliche — das sind die halbwahren,

## Grosses Interesse für den Einführungskurs

# Betreuung Betagter im Heim

Anmeldeschluss: 31. März 1979

Der angezeigte Kurs «Einführung in die Betreuung Betagter im Heim», der vom VSA in Zusammenarbeit mit dem Institut für Angewandte Psychologie Zürich (IAP) durchgeführt wird, findet in weiten Kreisen Beachtung. **Die Anmeldefrist dauert bis 31. März 1979.**

Der Kurs umfasst 35 Einheiten und dauert ein Jahr. Eine Abschlussprüfung ist nicht vorgesehen, hingegen wird unter bestimmten Bedingungen (regelmässige Teilnahme usw.) eine Kursbestätigung abgegeben.

Beginn	15. Mai 1979
Abschluss	29. März 1980 Wöchentlich je ein Halbtage (Dienstag 14.00 bis 17.00 Uhr) Drei ganze Tage am 30. Juni 1979, 13. Oktober 1979 und 29. März 1980 (Samstag je 09.00 bis 16.00 Uhr)
Kursort	Institut für Angewandte Psychologie Zürich
Kursleitung	C. D. Eck, stellv. Direktor IAP
Kurskosten	Fr. 1200.— bei persönlicher Mitgliedschaft <b>und</b> Mitgliedschaft des Heims Fr. 1350.— bei persönlicher Mitgliedschaft <b>oder</b> Mitgliedschaft des Heims Fr. 1500.— für Nichtmitglieder

Die Teilnehmerzahl ist beschränkt. Interessenten, welche die näheren Unterlagen beim Sekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich (Tel. 01 34 49 48), beziehen können, haben sich über ein Mindestalter von 25 Jahren auszuweisen. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs überprüft.

die den kritischen Verstand des Lesers nicht erreichen, sondern seine Vorurteile. Insofern hat jede Öffentlichkeit die Presse, die sie verdient und jedes Presseerzeugnis sein Publikum.

- Die Presse bildet, sie erzieht (zum Beispiel den Leser zum Staatsbürger).
- Die Presse verbreitet Meinungen, sie nimmt Einfluss.
- Die Presse hilft die soziale Isolation überwinden, scheinbar oder wirklich (Soziale Wiederanknüpfung). Dieser Aspekt ist ein wichtiger für den Leser eines Artikels, in dem ein Heim angeprangert wird: Die grosse soziale Distanz zwischen Leser und Heimbewohner wird dadurch, dass sich der Leser zum Beispiel mit dem angeblich oder wirklich unterdrückten Heimjugendlichen oder Pensionär identifiziert, scheinbar überwunden. Selbstgespräch des Lesers: «Ich bin dir nahe, weil ich den Heimleiter, der Deine Freiheit beschränkt, nach der Lektüre dieses Artikels auch als Schwein bezeichne. Das entbindet mich davon, Dich wirklich kennenzulernen». Womit die soziale Distanz zwischen Heimbewohner und Zeitungsleser mit der Selbstzufriedenheit des Bürgers wieder etwas vergrössert und zementiert ist.
- Die Presse unterhält ihre Leser, sie bietet Entspannung, Erholung. Der vom Presseskandal betroffene Heimmitarbeiter nimmt vielleicht den Presseangriff nicht mehr so ernst, wenn er sich vorstellt, dass die Lektüre eines solchen Artikels den Durchschnittsleser vor allem von den Aergernissen seines persönlichen Lebens ablenkt und ihn so entspannt.
- Die Presse therapiert Symptome kollektiver psychischer Schwierigkeiten: Der Angriff auf das Heim kann auf den Leser, der wie jedermann unter einengenden sozialen Normen leidet und sich nicht dagegen aufzulehnen wagt, kathastisch wirken. «Denen haben's wir wieder mal gesagt!»
- Bedeutsam — gerade in unserem Zusammenhang — scheint mir die staatspolitische Funktion der Presse. Für den Prozess der politischen Willensbildung, für die demokratische Auseinandersetzung, für die Kontrolle der Machtausübung im öffentlichen Leben ist eine vielgestaltige, freie Presse in unserer Gesellschaft einer der Garanten. Diese letztere Funktion muss das Heim ernstnehmen. Denn das Heim tut etwas, das die Öffentlichkeit zumindest auch angeht. Meines Erachtens müssen sich Institutionen, die öffentlichkeitsrelevante Tätigkeiten ausüben, in bestimmtem Ausmass und bestimmter Art und Weise eine soziale Kontrolle gerade auch durch die Presse gefallen lassen. Was das Heim jedoch von der Presse erwarten darf: Dass diese nicht einfach mit der Aufdeckung von sachimmanenten Unzulänglichkeiten des Heims und unter Ausnutzung unguter sozialpsychologischer Mechanismen (siehe oben) eine Arbeit, die schwierig genug ist, nicht unnötigerweise noch schwieriger macht und den Heimbewohner nicht noch weiter wegschickt. (Insofern unterscheidet sich mein Standpunkt betreffend die grundsätzliche Berechtigung von Pressekritik am Heim von demjeni-

gen, der Herrn Dr. H. Bollingers Leserbrief an den Beobachter, Fachblatt 5/1978, S. 178, zugrundeliegt.)

Wir vom Heim müssen lernen, unser Verhältnis zur Öffentlichkeit freier zu gestalten. Freier heisst weniger ängstlich, offener, mit mehr Kenntnis der Mechanismen, denen die Öffentlichkeit gehorcht und der Kanäle, die zu ihr führen. Unser Bemühen darf es meines Erachtens nicht sein, möglichst in der Presse nicht zu erscheinen oder nur unter der Rubrik «Vom perfekten Funktionieren der Institutionen». Es geht darum, dem Leser die Realität des Lebens im Heim näher zu bringen, einem Ziel, dem wir uns mit Schilderungen von Eröffnungsfeiern und Jubiläen, mit Abdruck von Protokollen und Anzahl Verpflegungstagen kaum nähern. Solche Artikel bringen das Heim dem Leser ebenso wenig nah, wie es Autobahnteilstücke nach Berichten über ihre Eröffnung sind. Wir müssen lernen, die Freuden und Leiden des Heimbewohners und des Heimmitarbeiters so darzustellen bzw. darstellen zu lassen, dass der Leser auf Empfang einstellt. Die Rubrik, unter der das Leben im Heim in der Presse vermehrt seinen Platz finden müsste, liesse sich als «Menschen wie Du und ich» bezeichnen.

Die gemeinsame Aufgabe von Presse und Heim ist es meines Erachtens, alles zu fördern, was realistischerweise die Nähe zwischen Heimbewohner und Leser fördern kann und alles zu vermeiden, was den Graben der sozialen Distanz vergrössert.

Vielleicht könnte sich eine Fachgruppe des VSA, in der auch Pressefachleute sein müssten, mit der Frage auseinandersetzen, wie Informationen und Meinungen über das Heim in der Öffentlichkeit zur Wirksamkeit gelangen können und wie Wege der fruchtbaren Zusammenarbeit von Presse und Heim gefunden werden könnten. Das würde das einzelne Heim nicht davon entbinden, seinen Weg zur Öffentlichkeit hier zu suchen, aber der Verband könnte helfen.

Wir dürfen bei all dem die Wirkung der Presse auch nicht überschätzen. Das Einflusspotential der Massenmedien im allgemeinen ist nach neuesten Untersuchungen sehr viel schwächer, als man bisher angenommen hatte (aber doch noch gross genug, dass es sich lohnt, sich mit ihnen auseinanderzusetzen!).

Ich will zusammenfassend zwar die Niedertracht der Öffentlichkeit nicht bestreiten, aber ich glaube, auch wir müssen im Wissen, dass diese Niedertracht «gerade durch die Öffentlichkeit selber und allein durch sie korrigierbar ist» (Jaspers), etwas dazu beitragen, Heim und Öffentlichkeit näher zu bringen.

\*

Die Fortsetzung des Artikels erscheint im April-Heft. Sie handelt von den Gefahren der überlasteten und widersprüchlichen Rolle der Heimleiter — was bei Konflikten mit der Öffentlichkeit oft von zentraler Bedeutung ist —, von der möglichen Rolle von Kommission und Heimmitarbeitern bei solchen Konflikten, von den Möglichkeiten und Gefahren rechtlichen Vorgehens gegen Presseangriffe und zieht einige Schlussfolgerungen.