

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 53 (1982)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Problematische Sandwich-Position der Heimleitung : Führungskraft in sich wandelnden Spannungsfeldern  
**Autor:** Ballmoos, Alfred von  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809923>

#### **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:** 15.02.2026

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

## Problematische Sandwich-Position der Heimleitung

# Führungs kraft in sich wandelnden Spannungsfeldern

Ende März dieses Jahres führte das Zürcher Kantonalkomitee Pro Senectute – unter Mitwirkung des VSA – in der Paulus-Akademie Zürich ein zweitägiges Symposium durch, Thema «Der Heimleiter als Führungskraft». Dem Eröffnungsvortrag von Alfred von Ballmoos, Leiter des Alterszentrum Hottingen, folgten weitere Referate von Dr. Eveline Fischer, Zürich, Dr. Rudolf Welter, Meilen sowie ein Podiumsgespräch, das von Urs Aerni moderiert wurde. Der interessanten, von Direktor Alfred Steffen organisierten Tagung wohnten zahlreiche Trägerschaftsvertreter von Zürcher Heimen bei. Im Gespräch mit den Vertretern der Trägerschaft wurde wiederholt und wohl nicht zu Unrecht auf die Sandwich-Position der Heimleitung hingewiesen. Alfred von Ballmoos, dem die Redaktion für die freundliche Zustimmung zum Abdruck seines Vortrags dankt, sprach über den «Heimleiter – Führungskraft in sich wandelnden Spannungsfeldern».

### I.

Meine Aufgabe besteht darin, den Beruf des Heimleiters vorzustellen. Die Aufgabe ist nicht ganz einfach, weil es kein einheitliches Berufsbild gibt. Jeder Posten sieht etwas anders aus. Die Funktionen des Heimleiters richten sich weitgehend nach der Zielsetzung des Heimes, seiner Grösse, seines Standortes. Er hat viel Spielraum zur Verwirklichung seiner persönlichen Fähigkeiten und Neigungen. Die Heimkommission, die ihm zur Seite steht und die zur Verfügung stehenden Mitarbeiter spielen eine wesentliche Rolle, wie sein Posten aussieht. Es gibt aber auch viele Gemeinsamkeiten. Der Titel des Referats erwähnt bereits einige Kriterien: Der Heimleiter ist eine Führungskraft. Er lebt in Spannungsfeldern, die sich ständig wandeln.

### II.

Der Heimleiterberuf hat sich in den letzten Jahrzehnten in vielen Belangen gewandelt. Während die Altersforschung noch in den Anfängen steckt, hat man in der Betreuung von Betagten neue Erkenntnisse erworben. Durch das enge Zusammenleben mit Betagten über Jahre hindurch haben der Heimleiter und seine Mitarbeiter das Privileg, Verhaltensweisen in allen Lebenssituationen zu studieren. Trotzdem wissen wir viel zu wenig über die Auswirkungen der Altersveränderungen auf die Psyche. Man müsste zuerst alt sein, um sich in die Situation des Betagten richtig einfühlen zu können.

Die neuen Erkenntnisse haben ihren Niederschlag bereits in der Bezeichnung der Häuser gefunden.

#### Früher

waren es Armenhäuser, Altersasyle, Anstalten.

#### Heute

ist die Betonung auf *Heim*: Altersheim, Betagtenheim, Seniorenheim usw.

#### Früher

erwartete man von den Insassen Gehorsam, Pünktlichkeit und der Wille zur Mitarbeit.

#### Heute

legt man grosses Gewicht darauf, die Freiheit der Pensionäre so wenig wie möglich einzuschränken. Mit Ausnahme der festen Essenszeiten kann der Pensionär seinen Tagesablauf selbst bestimmen. Er kann die verschiedenen Angebote des Hauses benützen, wenn er will. Er fällt in keiner Weise auf, wenn er fernbleibt. Er kann ausgehen, wann er will und heimkehren, wann es ihm passt.

Im Gegensatz zu früher sind unsere Betagten «Gäste» oder «Pensionäre».

#### Früher

Das Heim war eine Versorgungsanstalt und befriedigte die Grundbedürfnisse wie Unterkunft, Verpflegung und Pflege.

#### Heute

Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt, dass zu den erwähnten Grundbedürfnissen auch ein Angebot für einen sinnvollen Tagesablauf geboten wird. Dazu gehören kulturelle Veranstaltungen und Feste aller Art, kreative und manuelle Werkmöglichkeiten sowie Gymnastik. Das Wohlbefinden des Betagten hängt zu einem grossen Teil davon ab, wie er seine Zeit verbringt. Sinnvolle Beschäftigung ohne Leistungsdruck, seinen Möglichkeiten und Fähigkeiten angepasst, heben sein Wertgefühl. Der Gedanke, für nicht mehr da zu sein, unnütz zu sein, löst viele Altersdepressionen aus. Es gehört zu den anspruchsvollen Aufgaben der Betreuer, allen, die Mühe haben, ihre Tage zu füllen, eine geeignete Tätigkeit zu finden, sie für etwas zu begeistern.

Ich denke dabei an unseren verstorbenen hundertjährigen Pensionär, der klagte, wie ihm die Tage lang seien. Er hörte sehr schlecht und sein Augenlicht war nicht mehr gut. Wir prüften viele Möglichkeiten, ihn zu beschäftigen. Am liebsten half er in der Küche beim Rüsten. Doch mit der Zeit war ihm diese Arbeit zu streng. Wir entdeckten eine Fähigkeit: Er konnte Wollknäuel kunstgerechtwinden und freute sich über die nützliche Arbeit.

Mir fällt auf, dass in der Bastelstube immer eine zufriedene, gute Atmosphäre herrscht. Mancher Betagte hat im Altersheim plötzlich Fähigkeiten entwickelt, die er vorher nicht kannte.

Neben den manuellen, handwerklichen Interessen müssen auch die geistigen Funktionen immer wieder angeregt werden. Diesem Ziel dienen viele Veranstaltungen, Andachten und Gottesdienste und die Auseinandersetzung mit Problemen aller Art. In dieser Beziehung hat sich in unserem Alterszentrum die Herausgabe einer eigenen Hauszeitung sehr bewährt. Mit grossem Eifer beteiligen sich die Pensionäre bei der Gestaltung dieser Zeitung. Neben dem Ziel der Auseinandersetzung mit einem Thema dient sie auch der Kontaktförderung im Zentrum und nach aussen.

Zur Gemeinschaftsförderung sind auch alle Feste sehr geeignet. Wir erleben immer wieder, wie Pensionäre bei diesen frohen Veranstaltungen ihre Gebrechen vergessen, wie Gehbehinderte ihre Stöcke weglegen und das Tanzbein schwingen.

Die Zuweisung einer kleinen Verantwortlichkeit bewirkt oft Wunder. Seitdem wir einer Pensionärin die Verantwortung über die Pflanzen abgegeben haben, ist sie viel zufriedener. Eine Gruppe von Damen hat die Verantwortung in der Bibliothek. Ein Pensionär macht sich im Garten nützlich. Einige ehemalige Hausangestellte sind froh, wenn ihre Dienste in der Küche benötigt werden.

#### *Früher*

war der Heimleiter die alleinige Autorität des Hauses. Sein Wort galt als wegweisend für die Pensionäre und das Personal. Er war der Vater des Hauses, der alles bestimmte.

#### *Heute*

Auch heute besitzt der Heimleiter noch eine gewisse Macht. Er hat Entscheidungsbefugnisse, welche in das Leben der Pensionäre eingreift. Das beginnt meistens schon mit dem Entscheid, einen Pensionären aufzunehmen oder abzuweisen, weil die Voraussetzungen nicht gegeben sind. Es sind harte Momente, wenn man einem Betagten mitteilen muss, dass aus gesundheitlichen Gründen eine Aufnahme nicht mehr möglich ist oder einem Pensionär klarzumachen, dass eine Verlegung in ein Krankenheim notwendig ist.

Die Autoritätsgläubigkeit ist heute nicht mehr unbegrenzt. Der Pensionär gibt sich nicht mit jeder Gegebenheit zufrieden. Er will das Leben im Heim mitgestalten. Er

macht Anregungen und er hat Initiative; er gibt auch seinem Unwillen Ausdruck, wenn ihm irgend etwas nicht passt. Er will über die Hintergründe einer Weisung Bescheid wissen. Er bestimmt die Heimatosphäre ganz wesentlich mit. Er anerkennt den Heimleiter je nach seiner Persönlichkeit als Autorität.

Wir haben in unserem Zentrum mit dem Heimrat gute Erfahrungen gemacht. Vertreter von Pensionären aller Abteilungen besprechen Heimprobleme, machen Anregungen aller Art, bereiten die Heimversammlungen vor und übernehmen Aufgaben auf den Abteilungen. Dazu gehört auch die Einführung von neuen Pensionären. Es ist notwendig, dass der Heimleiter immer wieder Initiative ergreift, damit eine solche Institution mit den Jahren nicht erlahmt.

#### *Früher*

Die Bewohner rekrutierten sich hauptsächlich aus minderbemittelten Schichten, aus Armen. Häufig waren in den gleichen Häusern auch psychisch und körperlich Behinderte, die das Pensionsalter noch nicht erreicht hatten, untergebracht.

#### *Heute*

Die modernen Heime stehen allen sozialen Schichten offen. Bei der Aufnahme in Altersheime wird eine Selektion getroffen, indem neu Eintretende nicht pflegebedürftig sein sollen. Der Pensionär muss sich noch selbst versorgen können. Er darf nicht verwirrt sein. Nur in seltenen Fällen findet jemand vor dem Pensionsalter Aufnahme.

#### *Früher*

Der Heimleiter tat seinen Dienst, ohne nach persönlichen Bedürfnissen zu fragen. Mit grosser Aufopferung und Hingabe war er rund um die Uhr für das Heim da und kannte kein anderes Lebensziel als zu dienen. Mit grosser Hochachtung spreche ich von diesen Frauen und Männern, die wir auch heute noch in vielen Heimen finden.

#### *Heute*

Der Heimleiter ist ein Mensch mit persönlichen Bedürfnissen auch ausserhalb der Aufgabe im Heim. Er braucht einen Ausgleich zu seiner Aufgabe. Er hat Anspruch auf geregelte Freizeit und auf Ferien.

---

Die Ansprüche der Pensionäre an den Komfort im Heim sind gestiegen:

#### *Früher*

Mehrbettzimmer

Gemeinsame sanitäre Einrichtungen ausserhalb des Zimmers

Keine Kochgelegenheit

Wenige Gemeinschaftsräume

Beschäftigung der Pensionäre zum Nutzen des Heims

Nahrhafte, möglichst preisgünstige Kost

Wenige technische Einrichtungen

#### *Heute*

Einzelzimmer

Private Nasszellen mit Lavabo, WC und meistens mit Bad oder Dusche

Teeküchen auf den Abteilungen

Gemütliche Gemeinschaftsräume für die verschiedenen Zwecke

Anstellung einer Ergo- oder Beschäftigungstherapeutin. Es sind besondere Bastelräume zur kreativen Beschäftigung vorhanden.

Altersgerechte Verpflegung mit Diät- und Diabetes-Kost

Komplizierte techn. Einrichtungen, Apparate, Maschinen zur Sicherung und zum Wohlbefinden der Bewohner.

### III.

#### Die Erwartungen an den Heimleiter

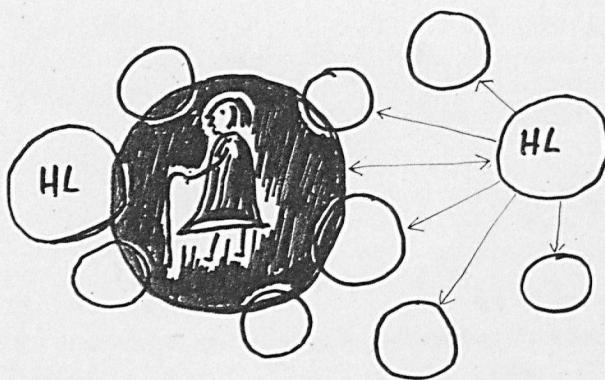
In Stelleninseraten werden die Erwartungen an den Heimleiter folgendermassen umschrieben:

- Verständnis und Einfühlungsvermögen für die Arbeit mit Betagten
- Ausbildung, die den Anforderungen eines Heimleiters entsprechen
- Kooperationsfähigkeit und Organisationstalent
- Verantwortungsbewusstsein und Initiative
- Fähigkeit zur Personalführung und Leitung des gesamten Heimbetriebes
- Gute Allgemeinbildung
- Solide kaufmännische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Diplomabschluss als Sozialarbeiter oder Heimerzieher, evtl. Psychologe
- Volle Einsatzbereitschaft mit dem Hauptziel, eine Atmosphäre echter Geborgenheit zu verbreiten.
- Menschliche Qualitäten

Die Erwartungen sind sehr hoch. Der Heimleiter kann nicht perfekt sein. Es wird kaum Heimleiter geben, die alle genannten Erwartungen voll erfüllen. Eine Kommission wird sich bei der Anstellung eines Heimleiters auf Grundvoraussetzungen beschränken müssen. Die Ausbildung spielt dabei eine wesentliche Rolle.

### IV.

Die Schwerpunkte der Arbeit des Heimleiters sind nach der Grösse des Heims unterschiedlich.



Im Mittelpunkt der Tätigkeit steht immer der Pensionär. In jedem Fall besteht die zentrale Aufgabe des Heimleiters darin, eine gute Atmosphäre zu schaffen.

Im Kleinheim steht er in ständiger Tuchfühlung mit dem Betagten. Der Heimleiter des grösseren Heims ist auf gute Mitarbeiter angewiesen. Er steht etwas weiter weg. Er muss die Mitarbeiter motivieren, sie stützen, sich informieren. Er muss den Überblick behalten.

### V.

#### Die Ausbildung des Heimleiters

Fast in allen Stelleninseraten geht hervor, dass eine gründliche Ausbildung, die den Anforderungen entspricht, verlangt wird.

Nur selten wird konkret erwähnt, *wie* diese Ausbildung aussehen soll.

a) Für Heimleiter gibt es keine von der BIGA anerkannte Ausbildung mit Fähigkeitsausweis oder Diplom. Es gibt Bestrebungen, den Beruf zu professionalisieren. Der Beruf würde damit bestimmt aufgewertet. Für die wählende Kommission hätte das den Vorteil, dass bestimmte Grundvoraussetzungen gewährleistet wären.

b) Die amtierenden Heimleiter stammen aus den verschiedensten Berufen. Bei allen ist es der Zweit- oder Drittberuf. Es gibt Heimleiter mit kaufmännischer, handwerklicher, pflegerischen, sozialen oder Hochschulausbildung. Wenn sich auch Leute aus vielen Berufssparten qualifizieren können heisst das nicht, wie das kürzlich geäussert wurde, dass man als Heimleiter einen Mann von der Strasse einsetzen könnte. Er muss bestimmte Grundvoraussetzungen mitbringen.

### VI.

#### Grundvoraussetzungen für einen Heimleiter

a) Lernfähigkeit und Lernbereitschaft. Der Heimleiter muss gewillt sein, sich permanent weiterzubilden. Ein grosser Teil seiner Tätigkeiten sind lernbar. Er muss sich informieren und sich Kenntnisse aneignen, um sich in den verschiedensten Fachkreisen wohl zu fühlen. Er soll Kenntnisse haben in der Altersbetreuung, Alterspsychologie, Personalführung, Hauswirtschaft, im pflegerischen Bereich, in der Küche, er sollte Kenntnisse in kaufmännischen, technischen und handwerklichen Belangen haben. Er muss nicht in allen Bereichen Fachmann sein, aber er muss mitreden können. Den Fachleuten in seinem Betrieb übergibt er viel Verantwortung und Kompetenzen. Jeder Heimleiter sollte wenigstens die vom VSA angebotenen Kaderschulungen besucht haben.

b) Breites Allgemeinwissen, vielseitige Interessen sind notwendig, weil der Heimleiter mit Menschen aus allen Schichten zu tun hat. Ich denke dabei vor allem auch an kulturelle Interessen, weil er den Pensionären solche Impulse geben muss.

Nicht, oder nur bedingt erlernbare Qualitäten:

c) Kontaktfreudigkeit. Die Fähigkeit, auf Menschen einzugehen und Gespräche zu führen. Er darf nicht egozentrisch sein, sondern die Fähigkeit besitzen, sich in die Probleme des andern einzufühlen. Ein Betagter kann sich nur wohl fühlen, wenn er im Heimleiter ein verständnisvoller Zuhörer und Berater findet.

d) Überdurchschnittliche Belastbarkeit. Eine der zentralen Aufgaben des Heimleiters besteht darin, Probleme aller Art lösen zu helfen. Er wird von jeder Betriebsabteilung vor allem mit solchen konfrontiert. Er muss heikle Anliegen mit Pensionären, Angehörigen und mit dem Personal besprechen. Er muss auch Reklamationen und Rügen erteilen. Die Art und Weise, wie er Kritik übt, wie er delikate Anliegen vorbringt, bestimmen weitgehend die Atmosphäre im Heim. Es wird viel Unangenehmes, Schweres und Belastendes an ihn herangetragen. Er muss die Mitarbeiter stützen. Die verschiedenen Anliegen muss er richtig einordnen, das heißt, sie weder bagatellisieren noch überbewerten.

Der Heimleiter muss mit Belastungen leben und mit ihnen fertig werden. Je nach seiner Konstitution, seinem psychischen und physischen Zustand gelingt ihm das unterschiedlich.

Die Belastungen lassen sich in verschiedenen Kategorien einteilen:

- Probleme und Angriffe von aussen. Angriffe auf das Haus im Kontakt mit Angehörigen. Der Druck von Angemeldeten für einen Heimplatz. Probleme mit Amtsstellen, Ärzten, Spitäler.
- Im Kontakt mit Pensionären. Reklamationen, Wünsche oder dort, wo ein Pensionär die Hausgemeinschaft stört.
- Probleme aller Art mit den Mitarbeitern, auch mit schwierigen Mitarbeitern, welche die Heimatatmosphäre gefährden.
- Seelische Belastungen bei Todesfällen, Krankheiten, Unfällen.
- Persönliche Probleme, die bei Arbeitsüberlastung, Übermüdung oder gesundheitlicher Reduktion entstehen.

Wie wird man mit diesen Belastungen fertig? Jeder verarbeitet sie auf seine Art. Der Eine wird seine Freizeit sinnvoll gestalten, der andere pflegt einen ausgesuchten Freundeskreis. Wichtig ist der Ausgleich in der Familie. Eine Lebenspartnerin, die mitträgt und Anteil nimmt, berät und die Verantwortung teilt ist von unschätzbarem Wert. Für mich gibt es noch eine andere Kraftquelle, die ich nicht unerwähnt lassen will. Ohne die Kraft des Glaubens könnte ich meine Arbeit nicht tun.

Und damit möchte ich die letzte, mir wichtig erscheinende Voraussetzung erwähnen:

e) Die Haltung des Heimleiters, die Ausstrahlung, die seine Persönlichkeit prägt.

Ich glaube, dass es nicht so wichtig ist, was der Heimleiter tut oder nicht tut und es ist nicht so wichtig was er sagt. Viel wesentlicher sind die Motive, die hinter all seinem Tun stehen. Er darf auch Fehler machen, er darf sich irren. Wenn ein Vertrauensverhältnis besteht, dann glaubt der Betagte, der Mitarbeiter, die Kommission, dass die Absicht gut war, auch wenn Fehler vorkommen. In Krisensituatationen zeigt sich, ob dieses Fundament vorhanden ist oder immer wieder die Vertrauensfrage gestellt werden muss. Die Art und Weise, wie er zu seinen Unzulänglichkeiten steht bringt ihm mehr Kredit als wenn er sich als Alleswissen aufspielt oder wenn er die Fehler vertuscht.

## VII.

### Die Heimkommission und der Heimleiter

«Jede Kommission hat den Heimleiter, den sie verdient», oder umgekehrt: «Jeder Heimleiter hat die Kommission, die er verdient».

Diese Aussage, die ich kürzlich hörte, mag etwas Wahres beinhalten. Eine Verallgemeinerung wäre natürlich nicht richtig. Man könnte nämlich die Aussage auch auf ihn und seine Mitarbeiter anwenden. Sie bringt aber doch die Vertrauensfrage zum Ausdruck. Ein gutes Einvernehmen zwischen der Kommission und dem Heimleiter wirft seine Strahlen auf die Heimatatmosphäre. Für den Heimleiter ist es von grosser Wichtigkeit, in der Kommission einen Rückhalt zu finden.

Ein ideales Verhältnis sieht so aus:

- Die Kommission gibt dem Heimleiter möglichst grosszügige Kompetenzen, die in seinem Pflichtenheft möglichst klar umschrieben werden.  
Das hat Auswirkungen auf seine Mitarbeiter. Auch er wird ihnen dann viel Verantwortung übergeben und damit ein gutes Arbeitsklima schaffen.
- Die Kommission führt ihre Kontrollfunktion aus, indem sie sich angemessen engagiert. Sie ist ab und zu präsent beim Essen, bei Veranstaltungen, bei Festen. Der Kontakt mit Heimbewohnern ist erwünscht. Auch das Personal schätzt das Interesse der Kommission an seiner Arbeit.
- Die Kommission steht dem Heimleiter mit Rat und Tat zur Seite. Sie berät ihn bei Problemen im Heim. Er muss Gelegenheit haben, an Sitzungen über Aktualitäten zu informieren.
- Die Kommission schützt den Heimleiter vor Angriffen von aussen.
- Die Kommission nimmt erst dann Stellung zu Reklamationen, Kritiken und Problemen aller Art, wenn sie den Heimleiter angehört hat.
- Die Kommission hört den Heimleiter bei allen, das Heim betreffenden Beratungen und Entscheidungen an. Er macht Vorschläge über Neuerungen, die nicht in seinen Kompetenzbereich gehören.
- Der Heimleiter soll bei der Aufnahme von neuen Pensionären mitbestimmen. Wenn die Anstellung des Personals nicht in seinem Kompetenzbereich liegt, soll er auf jeden Fall mitentscheiden oder vorschlagen.

## VIII.

### Heimleiter, Heimleiterin oder Leiter-Ehepaar?

Je nach Grösse und Struktur des Heimes wird eine Kommission sich entscheiden, ob eine Frau, ein Mann oder ein Ehepaar für die Leitung eines Heimes angestellt werden soll.

Grundsätzlich ist sicher festzuhalten, dass die Eignung keine Frage des Geschlechtes, sondern eine Frage der

Persönlichkeit ist. In mittleren und grösseren Heimen findet man mehr Männer als Frauen an diesen Posten. Die meisten Heime werden durch Ehepaare geführt. Wahrscheinlich muten die Kommissionen den Männern mehr Führungsqualitäten zu. In kleineren Heimen sind aber typisch frauliche Qualitäten wie Mütterlichkeit, Wärme, Zuneigung, Sorge um den Einzelnen und Verbreitung einer guten Atmosphäre viel wichtiger. Die Männer sind mehrheitlich in grösseren Heimen zu finden, wo das Frauliche durch Schwestern und vor allem durch seine Ehefrau erfüllt werden. Er ist der Exponent nach aussen, er hat den Überblick, er plant, er rechnet. Mir gefällt aber diese Klassierung und Qualitätenzuteilung nicht. Sie entspricht auch nicht der Realität. In einem Heim, wo der Heimleiter nur diese rechnenden und planenden Fähigkeiten besitzt, müsste es einen frieren!

Die Frau des Heimleiters hat in den Heimen unterschiedliche Funktionen. Es kommt vor, dass die Ehefrau mehr Belastungen ausgesetzt ist als der Heimleiter. Dort, wo die Frau überall Stellvertretungen übernehmen muss und keine klare Funktionen zugeteilt hat, kommt es gerne zu Überbelastungen. Es besteht die Tendenz, für den Heimleiter und seine Frau gesonderte Anstellungsverträge und Pflichtenhefte zu erstellen. Es bewährt sich, der Frau je nach Ausbildung und Neigung bestimmte Verantwortung zuzuteilen. Wenn noch Kinder zu versorgen sind, wird sie eine Teilzeitanstellung vorziehen.

Die Frage, ob der Heimleiter mit seiner Familie im Heim oder extern wohnen soll ist umstritten. Für den Heimbewohner bedeutet es eine Beruhigung, wenn er unter dem gleichen Dach wohnt und gibt ihnen ein Gefühl der

Geborgenheit. Beim Bau von Heimen sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die Wohnung vom Betrieb deutlich getrennt wird, damit auch die Privatsphäre der Heimleiterfamilie gewährleistet ist. Die Heimbewohner respektieren im allgemeinen, dass der Heimleiter auch ein Privatleben braucht. Ideal wäre eine Wohnung oder ein Haus in unmittelbarer Nähe des Heimes.

## IX.

### Heimleiter ist ein schöner Beruf

In meinen Ausführungen war viel die Rede von Spannungen und Belastungen, denen der Heimleiter ausgesetzt ist. Ein Heimleiter, der nur von Lasten spricht, ist wahrscheinlich nicht am richtigen Platz. Ich habe diesen Beruf gewählt, weil ich gerne Verantwortung trage. Ich schätze die Freiheiten, die Vielseitigkeit, die mich fordert. Ganz besonders aber interessieren mich die Menschen, mit denen ich zu tun habe. Ich könnte mir keine schönere Aufgabe denken als Menschen in allen Lebenssituationen zu begleiten. Wenn es uns gelingt, mit den uns anvertrauten Betagten ein Vertrauensverhältnis zu unterhalten, ist jede Begegnung eine Bereicherung. Es sind Sternstunden eines Betreuers, hinter diese Leben zu sehen, Lebensgeschichten anzuhören und zu sehen, wie diese Leute ihr Leben gemeistert haben. So viel an Lebenserfahrung und Weisheit kommen nur in einem Altersheim in so grosser Vielfalt vor. Das macht das Arbeiten in einem solchen Haus reich. Das hilft hinweg über Unzulänglichkeiten, Spannungen und Belastungen aller Art.

---

## Zur Rolle des Psychologen im Heim

*Von Thomas Grünwald, Dipl. Psychologe, Psychotherapeut SPK,  
in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe Heimpsychologen*

### Einleitende Gedanken zum Sozialisierungsprozess

Der Mitarbeit des Psychologen im Heim geht eine jahrzehntelange und zähe Auseinandersetzung um die Zielsetzungen der pädagogischen Arbeit voraus. Aus der akuten Krise in der Heimerziehung heraus erschien es als unvermeidlich, die Funktions- und Rollenstrukturen aber auch die pädagogischen Konzepte innerhalb der verschiedensten Institutionen kritischer zu reflektieren.

Heimerziehung erfolgt immer erst dann, wenn im primären Sozialisierungsumfeld des Kindes oder Jugendlichen Erziehung verweigert wird oder unzureichend erfolgt ist. Es bleibt ein Postulat unserer Gesellschaft, Kindern oder Jugendlichen unmittelbar dort zu helfen, wo länger anhaltende Einschränkungen, Überforderungen und psychische Streßsituationen ihre gesunde Entwicklung behindern.

Das Heim als Institution verdankt seine Entstehung unserer Gesellschaft. Diese formuliert gutgemeinte, aber im Grunde genommen recht widersprüchliche Ziele, und beauftragt mit ihrer Durchsetzung die von ihr geschaffenen Institutionen.

Die Frage bleibt dabei offen, inwieweit «Heimerziehung lediglich eine Anpassungshilfe sein soll, Erziehung zu 'sozialer Brauchbarkeit' und Unauffälligkeit, oder ob sie auch kritisches, auf Veränderung bestehender Verhältnisse tendierendes Handeln ermöglichen soll ...» (B. Muss, 1975, S. 8).

Aus geschichtlicher Perspektive gesehen begegnen wir noch zu Beginn unseres Jahrhunderts den sogenannten Rettungsanstalten, Waisenhäusern, Besserungs- und Arbeitserziehungsanstalten, deren Aufgabe es ist, Kinder und Jugendliche mit sozial abweichendem Verhalten (Waisen, Verdingkindern, Vagantenkinder, «Kinder der Landstrassen»)