

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 54 (1983)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Die Heimleiterauslese professionalisieren  
**Autor:** Siegrist, Max  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811965>

#### **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:** 28.01.2026

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

# Die Heimleiterauslese professionalisieren

*Von Max Siegrist, dipl. Berufsberater und Psychologe, Zürich*

Viele soziale Berufe verbinden sich heute noch mit der Vorstellung, sie würden aus Berufung ausgeübt und die Tätigkeit sei ausschliesslich karitativ oder religiös motiviert. Ist es vielleicht deshalb oft so schwierig, den richtigen Heimleiter oder die richtige Heimleiterin zu finden, weil sich der Begriff Berufung nicht eingrenzen lässt und einer systematischen Beurteilung entzieht?

Die Berufsbilder der sozialen Berufe, insbesondere dasjenige des Heimleiters, haben sich in den letzten Jahren sehr verändert. Die Anforderungen sind gestiegen. Aber leider trüben überlieferte und veraltete Vorstellungen über soziale Tätigkeiten immer noch den Blick und verhindern, die berufliche Wirklichkeit zu erkennen. Dies erschwert die Auslese geeigneter Heimleitungen. Diese geschieht ja noch häufig nach «Gspüri», es wird ein(e) Bewerber(in) mit einer «sozialen Gesinnung» gesucht, wie wenn eine solche nicht für jeden Menschen, gleich welchen Beruf er ausübt, notwendig wäre. Wir müssen uns von alten, eingeschliffenen Vorstellungen befreien, es gäbe eine spezielle, soziale Wesensart als Grundhaltung für Sozialarbeiter; es gibt sie nicht. Im übrigen könnte mit dieser Gesinnung allein ein Heim kaum erfolgreich geführt werden. Heimleiter sein bedeutet eine Führungs- und Kaderfunktion auszuüben. Experimente mit Heimleiterstellen, die aus Gefälligkeit vergeben werden, verlaufen auch deshalb meist nicht glücklich.

Die Auslese wichtiger Mitarbeiter wird in der Privatwirtschaft oft speziellen Personalberatungsbüros übertragen. Deren Arbeitsunterlage ist das Aufgaben- oder Pflichtenheft. Dieses wiederum ist die Grundlage für das Anforderungsprofil. Das Vorgehen im Bereich Wirtschaft kann aber nicht ohne weiteres auf die Auslese von Kaderpersonal im Heimbereich übertragen werden, zu einseitig wird dabei auf den wirtschaftlichen Nutzen geachtet. Der grossen Verantwortung entsprechend, wäre es wichtig, zukünftig auch die Auslese der Heimleiter nach professionelleren Kriterien abzuwickeln. Bekanntlich führen Fehlbesetzungen immer wieder zu menschlichen Tragödien, oft verbunden mit einem finanziellen Debakel, und die Aufsichtsorgane sind meist zu weit weg, um das Debakel frühzeitig zu erkennen.

Vorgesetzte Stellen von Heimen und Anstalten, vielfach sind es Mitglieder von Behörden und vielbeschäftigte Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, haben kaum Zeit für die aufwendige Suche neuer Heimleiter; zudem fehlt ihnen diesbezüglich meist die Praxis. So überlassen sie die Suche und Auslese dem bisherigen Stelleninhaber, tragen aber dennoch die Verantwortung. Diese Überlegungen könnten eine Aufsichtsbehörde eines Heimes bewegen, einem neutralen Fachmann die Kadersuche zu übertragen. Nach Wunsch des Auftraggebers könnte dieser, einen Teil oder die gesamten Aktivitäten, die mit einer Auslese zusammenhängen, übernehmen.

Dieser Fachmann für die Auslese müsste in einer ersten Phase den Auftraggeber und die Institution kennenlernen

und zusammen mit den verantwortlichen Aufsichtsorganen ein Pflichtenheft und ein Anforderungsprofil erarbeiten.

## *Das Pflichtenheft*

Divergierende Vorstellungen, wie ein Heim geführt werden soll, unterschiedliche Aufgaben und unterschiedliche Grösse der Heime, erlauben kein einheitliches Auslese- system für den Heimleiterberuf. Der Heimleiter eines Obdachlosenheimes muss ganz anderen Anforderungen gerecht werden, als der Heimleiter eines Erziehungsheimes für schwierige Jugendliche, oder der Leiter oder das Leiterehepaar eines Altersheimes. Letzteres deutet bereits an, dass die Ehefrau des Bewerbers in das Ausleseprozesse miteinbezogen werden muss. Für jedes Heim muss folglich ein individuelles Aufgaben- und Pflichtenheft erstellt werden. Davon werden die Aufgaben, die dem Heimleiter übertragen werden sollen, herausgelöst. Wesentliche, veränderbare und auch unterschiedlich zu gewichtende Kriterien sind zusammengefasst hierzu:

- 1 Gebäudekomplex (Grösse)  
Anzahl der Heimbewohner  
Anzahl und Funktionen der Angestellten
- 2 Aufgaben des Heimes  
Betreuungs- und Pflegeaufgaben  
Pädagogische Aufgaben (Schulung–Ausbildung)  
Aufgaben in der Werkstatt (Produktion)  
Aufgaben im Wohnbereich (Freizeit–Wohnen)
- 3 Führungsaufgaben und Funktionen des Heimleiters  
Angestrebter Führungsstil  
Fachliche Funktionen (vom Leiter selber ausgeführt)  
Kontroll- und Überwachungsfunktionen  
(von Mitarbeitern ausgeführt)  
Kontakte nach aussen  
Innovationen

Das Pflichtenheft erlaubt die verschiedenen Kriterien zu beurteilen. Es ist von Vorteil, wenn diese Beurteilung und Gewichtung vom engeren Führungsgremium gemeinsam erarbeitet wird. Die Verantwortung für ein Heim, soll es in einem sozialen Umfeld eingebettet sein, kann nicht allein dem zukünftigen Heimleiter überlassen werden. Immer mehr versucht man für neue Heime, oder Heime, die der Erneuerung bedürfen, interdisziplinäre Konzepte zu entwickeln. Politiker, Architekt, Sozialarbeiter und Psychologe arbeiten zusammen. In diese Überlegungen muss die Frage einbezogen werden, wer das Heim leiten soll und auf welche Art.

Während die freie Wirtschaft sich in den letzten Jahren dem Kostendruck anpassen musste, flossen die Gelder für Heime und Anstalten noch reichlich. Manchmal erhielt man den Eindruck, sie funktionierten abgeschirmt von der

Aussenwelt, nach eigenen Gesetzmässigkeiten. Diese goldenen Zeiten gehören auch für soziale Institutionen der Vergangenheit an. Auch sie stehen heute, sobald materielle oder personelle Schwierigkeiten auftreten, viel stärker im Rampenlicht und werden in solchen Situationen oft auch für politische Zwecke missbraucht.

Da dem zukünftigen Führungsstil teilweise auch eine politische Dimension beigemessen wird, sollte über ihn auch diskutiert werden. Die Situation böte zudem der Aufsichtskommission Gelegenheit, die Heimpolitik neu zu definieren und sich gegen unerwünschte, eingeschliffene Strukturen durchzusetzen. Erst jetzt kann die Aufgabe des Diagnostikers beginnen.

## Das Anforderungsprofil

Unterschiedlich wie die Pflichtenhefte sind die entsprechenden Anforderungsprofile. Ich fasse die wichtigsten Merkmale wieder zusammen:

- 1 Herkunft – Schulische und berufliche Ausbildung  
(Soziale – pädagogische – handwerkliche – kaufmännische usw.)
- 2 Fähigkeiten  
Niveau und Art der Intelligenz  
Innovationsfähigkeit  
Führungseigenschaften  
Fachliche Fähigkeiten und Begabungen  
(Pädagogische – handwerkliche – kaufmännische – usw.)
- 3 Persönliche Eigenart  
(Psychische Konstitution – Fähigkeit zur Teamarbeit – Selbstvertrauen – usw.)

Die Methoden, ein Heim zu leiten, schwierige Jugendliche zu erziehen, Behinderte zu betreuen, Alte und Kranke zu pflegen, sind Zeitströmungen unterworfen. Neue Erkenntnisse und Erfahrungen haben in den letzten Jahren die Vorstellungen stark gewandelt. Der Heimleiter muss diesem Aspekt dauernd in einem geeigneten Rahmen in seine Führungs- und Erziehungskonzepte miteinbeziehen, ohne die Stabilität des Heimes in Frage zu stellen. Deshalb muss der Fähigkeit zu Innovationen grosse Beachtung geschenkt werden.

Ein Heim kann heute kaum mehr nur autoritär geführt werden. Die Fähigkeit und das Bedürfnis, zu leiten und zu führen, muss gepaart werden mit der Fähigkeit, zu delegieren, Verantwortung zu übertragen, aber auch in einem Team gemeinsam zu handeln.

Es ist eine alte, aber häufig zu wenig beachtete Tatsache, dass fachliche Fähigkeiten wohl an Schulen erworben werden können, diese aber keine Gewähr für eine praxisgerechte Anwendung bieten. Der grösseren Verantwortung entsprechend werden sich aber trotz dieser Einsicht vermehrt zukünftige Bewerber über fachliche Ausbildungen und dementsprechende Fähigkeiten ausweisen müssen.

Da auch im Heimbereich Kostensteigerungen immer mehr Bilanzen aus dem Gleichgewicht bringen und es immer

schwieriger wird, mit Hilfe von Sammlungen Fehlbeträge zu beschaffen, wird man vermehrt darauf achten müssen, dass neue Stelleninhaber auch die wirtschaftlichen Aspekte berücksichtigen und über entsprechende kaufmännische Fähigkeiten verfügen.

## Das Ausleseprozedere

Wie überall, dienen die schriftlichen Bewerbungsunterlagen einer ersten Vorselektion. Es gilt vorerst mit Hilfe von Karteien und Inseraten geeignete Kandidaten zu suchen und anhand eingegangener Unterlagen zu beurteilen. Es folgen Gespräche mit den Bewerbern der engeren Wahl. Graphologische Beurteilung und weitere testdiagnostische Abklärungen vervollständigen das Bild. Eingeholte Referenzen ermöglichen Vergleiche zu den eigenen Vorstellungen über den Bewerber. Mit den zusätzlichen Angaben des Diagnostikers, einer Gesamtbeurteilung und einer Anstellungsempfehlung werden die Bewerbungsdossiers zur Beurteilung an den Auftraggeber weitergeleitet. Erst jetzt fällt der Anstellungsentscheid durch die verantwortlichen Instanzen.

Die Eignungsdiagnostik ist von verschiedenen Seiten her kritisierbar. Es ist einzig mit Bestimmtheit festzustellen, was ein Bewerber bis zum Zeitpunkt der Diagnostik geleistet hat. Zudem spiegelt die Summe der einzelnen Faktoren, in die ein Bewerber zerlegt wurde, nie den ganzen Menschen. Eignungsdiagnostik ist lediglich eine Hilfe, Menschen in kürzerer Zeit kennen zu lernen.

Die Beurteilungsmaßstäbe sind allerdings von entscheidender Bedeutung für das Persönlichkeitsbild, das dabei entsteht. So kann zum Beispiel eine lange Anstellungsdauer einerseits als Ausdauer, Kontinuität, Durchstehvermögen beurteilt, aber anderseits auch als Ängstlichkeit, Unbeweglichkeit und Begrenzung angesehen werden.

Intelligenz-, Neigungs- und Persönlichkeitsabklärungen müssen immer mit dem Lebenslauf des Betreffenden validiert werden. Sie können den Blick in die Zukunft ebensowenig freimachen und meist nur gegenwärtiges und vergangenes Verhalten erklären. Trotz einer differenzierteren Eignungsdiagnostik ist nur eine Aussage über ein potentielles Verhalten oder Bewältigen einer Aufgabe möglich.

In den verschiedenen Ausbildungsstätten für soziale Berufe durchlaufen die Bewerber eine psychotechnische Eignungsprüfung. Diagnostiker und für die Ausbildung verantwortliche Stellen entscheiden anhand vorbereiteter Unterlagen an einer gemeinsamen Besprechung über die Aufnahme der Bewerber. Die Verantwortung wird so gemeinsam getragen. Ohne grosse Mehrkosten könnte dieses Prozedere, in Zusammenarbeit mit neutralen Diagnostikern, auch für die Auslese von verantwortlichem Kader im Heimwesen angewendet werden. Wird dabei das Heimkader in den Entscheidungsprozess miteinbezogen, können einsame, von den übrigen Mitarbeitern nicht einsehbare, Entscheide vermieden werden. Das Persönlichkeitsbild, das während diesem Prozess vom zukünftigen Heimleiter entsteht, könnte zudem der verantwortlichen Behörde als Führungsinstrument dienen.