

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 55 (1984)  
**Heft:** 7

**Artikel:** "Ich weiss nicht, wie spät es ist in meinem Leben"  
**Autor:** Mühlebach, Leonie  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811609>

### 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:** 24.01.2026

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

Er erreicht auch viel Positives, wenn er seinen Musikern persönlich Anerkennung ausspricht und sie damit für weitere gute Leistungen anspornt. Er muss auch ein Ohr für die Sorgen und Nöte der Mitglieder seines Orchesters haben und, wo angezeigt, schwierigen Situationen Verständnis entgegenbringen.

Entscheidend ist aber, dass er seine Musiker immer wieder zu Höchstleistungen bringt durch stetige Forderungen nicht zuletzt auch gegen sich selbst. Er muss auch die Zuversicht ausstrahlen und darin glaubhaft wirken, dass die verlangten Leistungen erreichbar sind, wofür die äussere Präsentation des Orchesters ebenfalls einen wichtigen Faktor bildet. Dies alles verlangt vom Dirigenten einen selbstlosen, bedeutenden Einsatz, den er im Interesse der Erreichung seiner Zielsetzungen zu leisten gewillt sein muss. Ist er dazu nicht bereit, ist er am falschen Platz und muss durch einen Ersatzdirigenten abgelöst werden.

### Schlussbemerkungen

Sie haben sicher in den bisherigen Ausführungen zahlreiche überraschende Analogien zwischen dem Orchester und einem Heimbetrieb festgestellt und sich vielleicht auch Gedanken über die Verhältnisse in Ihrem eigenen Heim gemacht, dem Sie als Leiter vorstehen.

Abschliessend gestatten Sie mir, auf einige Dinge nochmals mit Nachdruck hinzuweisen. Im Vordergrund der unternehmerischen Tätigkeit stehen die Zielsetzungen, die nur mit Hilfe stetiger Forderungen aller hierarchischen Stufen an die Mitarbeiter, das Beste zu leisten, realisierbar sind. Das Fordern ist in Zeiten des Wohlstands und der Hochkonjunktur und den damit verbundenen Schwierigkeiten, eine genügende Anzahl Mitarbeiter mit den erforderlichen Qualitäten zu beschaffen, etwas aus der Mode

gekommen. Die Zeiten haben sich indessen etwas geändert, was zum Anlass genommen werden sollte, sich vermehrt auf den Wert der guten Leistung zu besinnen und dies auch von den Mitarbeitern zu fordern.

Entscheidend scheint mir jedoch, dass für die Mitarbeiter das Vorbild des Chefs zählt, der von sich selbst viel fordert. Wie wir gesehen haben, kann aber zuweilen nur dann mehr gefordert werden, wenn sowohl der Betrieb bereit ist, die nötigen Förderungsmassnahmen zu treffen als auch der Mitarbeiter willens ist, sich ihnen zu unterziehen.

Permanent erforderliche Mitarbeiterförderung versteht sich als wichtiger Teilaspekt der Führung zur Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen. Sie bezweckt eine Erhöhung der beruflichen Kompetenz und Handlungsfähigkeit und leistet damit einen Beitrag zur Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit sowie zur Integration des Menschen in die moderne Arbeitswelt und Gesellschaft. Durch sie wird eine Anpassung der Fähigkeiten am Mitarbeiter an die Erfordernisse einer sich stetig verändernden Umwelt gewährleistet. Damit sichert sie dem Unternehmen einerseits die notwendige Anzahl Mitarbeiter mit der erforderlichen beruflichen Qualifikation und leistet andererseits einen Beitrag zur Gewährleistung der persönlichen Zufriedenheit und der Humanisierung der Arbeitswelt.

Die erwähnten Massnahmen namentlich zur Mitarbeiterförderung sollen zu einem vertrauensvollen, zielstrebigen und kooperativen Arbeitsklima führen, in welchem der Wunsch nach optimaler Leistungserbringung stark verankert ist. Ein solches Klima wird geprägt durch das Vorbild des Heimleiters.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen allen für die Zukunft die Kraft, als Dirigenten Ihres Orchesters erfolgreich zu wirken.

## «Ich weiss nicht, wie spät es ist in meinem Leben»

Von Leonie Mühlebach, Küsnacht

Als ich das Thema «Fördern durch Fordern» gedruckt vor mir sah, erschrak ich: «Fördern – Fordern, Fordern – Fördern»? Läuft dieser Titel nicht wieder auf Leistung, auf «Etwas-sein-Müssen», «etwas bedeuten» hinaus? Sollte man im Alter nicht einfach *sein* können, an der Novembersonne so schön reif werden, sich einmal gehen lassen dürfen, es einfach so schön, so ruhig, so bequem wie möglich haben? Ist man in einem langen Berufsleben nicht genug gefordert worden oder gefördert? Will man nicht pensioniert werden, damit man endlich einmal Ruhe hat und nicht mehr gefordert wird? Ich war noch einmal gezwungen, alle Überlegungen, die zu meiner freiwilligen frühen Pensionierung geführt haben, durchzudenken. Was für Auswirkungen hatten sie? Waren sie richtig? Hat sich das, was ich mir vorgestellt habe, erfüllt? Was machte und mache ich falsch? Was würde ich noch einmal tun?

Erstaunlich rasch war mir klar, dass ich nicht zu früh, eher zu spät pensioniert wurde. Etwa fünf Jahre zu spät war es

sicher! Nicht in jedem Kreis könnte ich das so frei äussern. Sie sind aber hier meine jungen Kolleginnen und Kollegen, und Ihnen möchte ich Mut machen, Sie ermuntern, früh auszusteigen, damit Sie mit noch verhandenen Kräften in die Pensionierung gehen. Pensioniert sein ist wirklich schön, und wenn man den Ruhestand gestaltet, kann man ihn geniessen.

Vor Jahren schon fühlte ich, wie mir die Arbeit, die Auseinandersetzung mit all den Problemen der Schülerinnen, ihren Eltern und mit den Mitarbeitern immer mehr Mühe machte, wie sie mehr Kraft und Zeit brauchte als früher, wie die Arbeit aber auch nicht so gut und leicht zu einem guten Ende geführt werden konnte. Neue Ideen betrachtete ich nicht mehr so objektiv. Gern schob ich sie ein bisschen vor mir her oder legte sie auf die Seite. Immerhin war ich noch nicht so müde, um all diese Probleme nicht sehen zu können. Ich sah sie sogar sehr klar und zog daraus meine Schlüsse. Das Sich-Eingestehen,

dass man nicht mehr alles so gut macht, ist schmerzlich. Es zeigt da eben ein Auf-ein-Ende-hin-Zugehen, und wer sieht das schon gern? Es braucht viel Ehrlichkeit, Ehrlichkeit, die sich aber lohnt.

Als es für mich feststand, dass ich die Berufsausbildung aufgeben müsse, galt es über viele praktische Dinge nachzudenken. Da war einmal die finanzielle Seite. Ich musste genau abklären, wo ich wohnen wollte und warum ich dort wohnen wollte. Ich überlegte mir: Wo gibt es noch Aufgaben zu erfüllen? Gibt es noch Ziele, die ich erreichen könnte? Möchte ich am Ende noch eine neue Aufgabe übernehmen oder gar in eine neue Ausbildung einsteigen und einen Abschluss machen? Früher habe ich immer daran gedacht, dann noch einmal Botanik zu studieren; ich sah dann aber, dass ich das nicht mehr kann. Habe ich Hobbies, die es lohnen, sie auszubauen oder zu vertiefen? Gibt es Freunde, die mich jetzt besonders brauchen könnten, um die ich mich sogar kümmern sollte? Von was könntest du dich befreien, oder was musst du kaufen, um das Neue besser bewältigen zu können? Eine ganz praktische Frage: Was brauchst du noch für Versicherungen? Das waren die wichtigsten Fragen, die ich mir vor meiner Pensionierung oder eigentlich bevor ich mein Pensionierungsgesuch stellte, beantworten musste.

Die finanzielle Seite muss sehr gut abgeklärt werden. Damit man einigermaßen weiß, wie man steht, und eine geruhsame Pensionierung hat, ist das wichtig. Für mich war das bald geklärt. Es hieß einfach: Ein wenig einfacher leben und sich bewusst werden, dass ich jetzt das, was mir zur Verfügung steht, brauchen kann und ich nicht mehr sparen muss. Das ist etwas, was viele alte Menschen nicht so ganz verstehen wollen. Wenn ich dann einmal die AHV bekomme, werde ich das Gefühl haben, wieder sehr viel Geld zur Verfügung zu haben.

Zwei Gründe gab es, warum ich in Küsnacht blieb. Erstens habe ich noch einen Sohn in der Berufsausbildung; zweitens haben wir Geschwister uns einmal versprochen, dass wir im Alter oder bei Krankheit uns gegenseitig helfen wollen. Das zwingt mich in die Nähe von Zürich. Aufgaben stellen sich immer, wenn man bereit ist, solche zu übernehmen.

In den 25 Jahren Arbeit im Barbara-Keller-Heim betreute ich rund 180 Schülerinnen. Zu vielen Eltern und Schülerinnen habe ich ein wirklich gutes Verhältnis, und so bin ich gern angerufene Beraterin, wenn Schwierigkeiten auftauchen, neue Stellen gesucht werden müssen oder Eltern wegsterben. Eine Aufgabe ist meine Vierzimmerwohnung, meine Vögel – ich habe angefangen Kanarienvögel zu züchten –, die Rosen und nicht zu vergessen, mein Sohn, der daheim wohnt.

Gibt es noch Ziele? Sicher. Das Erstrebenswerteste wäre wohl, ein besserer Mensch zu werden. Eben, dieser angeheizte Kachelofen von heute Morgen, der hat mir so gut gefallen. Aber es ist mir fast ein bisschen zu gross, dieses Besserwerden zu erreichen, und so bemühe ich mich wenigstens darum, eine bessere Mutter zu sein, mehr Zeit zu haben, eine bessere Schwester, Freundin und Kameradin zu werden. Neue grosse Aufgaben habe ich nicht übernommen. Ich führe aber frühere Aufgaben – in der Arbeit mit Geistigbehinderten – weiter.

## VSA-Veteranen ahoi!

Im Auftrag des Organisationskomitees, welches das traditionelle Veteranen-Treffen auch in diesem Jahr vorbereitet, möchte die Redaktion des Fachblatts «Schweizer Heimwesen» allen Veteranen des VSA in der ganzen Schweiz den Termin vom 19. September 1984 in Erinnerung rufen. An diesem Tag treffen sich nämlich alle Ehemaligen, die im Kreis der Kollegen und Freunde wieder einmal alte Erinnerungen auffrischen und austauschen möchten, in Luzern. Die Zusammenkunft ist mit einer Schiffsfahrt auf dem Vierwaldstättersee verbunden. Veteranen ahoi! Wer noch keine schriftliche Einladung bekommen hat, wird höflich gebeten, sich telefonisch beim Sekretariat VSA (01 252 49 48) zu melden.

Von was könntest du dich befreien? war für mich wichtig. Gut war es, dass ich schon einigen alten Leuten half ihre Sachen aufzuräumen. Ich wusste, wieviel Unnötiges zur Belastung wird und schenkte darum meine Fachbücher, allen Schmuck, den ich in meiner Jugend getragen hatte, und viel anderes weg. Vieles macht jetzt jungen Menschen Freude und macht damit auch mir wieder Freude. Vieles werde ich noch weggeben müssen, um leichter zu werden; man wird wirklich leichter mit wenigem. Es konnte die Berufshaftpflichtversicherung aufgegeben werden, dafür musste ich eine Unfallversicherung abschliessen; das tat ja früher meine Firma für mich. Zwischen Arbeit und Pensionierung machte ich mit meinem Sohn eine kleine Reise. Das tat uns beiden gut, wir hatten einmal richtig Zeit füreinander. Für uns beide begann ja ein neuer Lebensabschnitt. Es war eine Brücke, ein schöner Übergang. Dann kam der Alltag, und ich sah, wie schnell die Zeit vertan ist, wenn man keinen festen Plan hat. Ich machte nur eine Tagesplan, sah dann aber, dass auch das nicht reicht. Jetzt habe ich einen Wochenplan, und ich versuche mich daran zu halten, ohne dabei stur zu werden. Während meiner ganzen beruflichen Tätigkeit konnte ich wenig lesen. Jetzt ist immer die erste Stunde am Morgen für ein Buch reserviert. Es ist schön, einen Tag so anzufangen, sei es im Sommer auf der Terrasse, wenn man zwischenhinein auf das kommende Licht über dem See sehen kann, oder im Winter, ganz einfach noch einmal im warmen Bett. Der Haushalt wird jeden Morgen rasch gemacht, und dann habe ich Zeit; viel freie Zeit habe ich jetzt zur Verfügung. Und ich kann sie verschenken, was die grösste Freude ist.

Anfangs habe ich mir kein Mittagessen gekocht, auch das etwas ganz Einfaches. Ich steckte einfach schnell etwas in den Mund, ass aber dafür eher einen Kuchen, wenn ich eingeladen war oder wenn ich selber Besuch bekam. Erfolg: vier Kilo mehr! Heute machen wir jeden Tag Gemüse und Salat, und ich freue mich auf das Mittagessen. Regelmässiges Essen ist sicher auch für nicht mehr Berufstätige sehr wichtig.

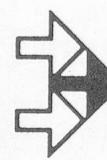
Ein Wunsch ist mir noch nicht in Erfüllung gegangen. Ich hoffte immer, dass ich viel in die Wälder gehen könnte. Weil ich mich nicht allein in den Wald traue und ich noch keinen Anschluss an eine Gruppe, die gut zu Fuß ist,

gefunden habe, sind da noch unerfüllte Wünsche. Ich habe eben jetzt gesehen, dass ich da die Initiative ergreifen und eine Gruppe zusammenbringen muss.

Etwas anderes aber habe ich getan. In 25 Jahren, die ich in Küsnacht war, kam ich sicher nicht zehnmal dazu, mit irgend jemandem im Dorf einfach so untertags einen Kaffee zu trinken. In den ersten sechs Monaten meiner Pensionierung habe ich das gründlich geschafft.

Sie sehen, bis jetzt waren die Schritte geplant, und wenn ich auf das erste halbe Jahr meiner Pensionierung zurück schaue, war die Planung richtig. Ich fühle mich auf jeden Fall wohl und zufrieden. Langeweile kenne ich nicht. Ob ich dabei genug gefordert bin, kann ich nicht entscheiden. Wie geht es aber weiter? Kann ich die nächsten Schritte, die mich dann vielleicht in ein Alters- oder Pflegeheim führen, auch noch planen? Wenn ich Ihnen sage, dass ich mir wünsche, so alt zu werden, dass ich allein in meiner Wohnung leben kann und dort sterbe, verstehen Sie mich sicher. Die Aussicht, später in ein Alters- oder Pflegeheim gehen zu müssen, ängstigt mich und kann einen hellen Tag trübe machen. Ich kam in meiner Arbeit viel in Altersheime, weil ich für leichter behinderte Leute Stellen suchte oder alte Menschen besuchen ging. In allen Heimen war immer wunderbare Ordnung. Oftmals Böden, auf denen ich mich kaum getraute zu gehen, so haben sie geglänzt. Es gibt viele Angestellte, die sich sehr einsetzen und viel, sehr viel gute Arbeit leisten. Trotzdem, manches hat mir nicht gefallen. Wie rasch wird ganz gut gemeint von «alte Lüütlis» gesprochen, von Leuten, die schon «gaga» sind oder Ähnliches. Wie würde ich das empfinden, könnte ich damit fertigwerden? Was würde es mir ausmachen, wenn ich jeden Tag mit jemandem am Tisch sitzen müsste, der mit der eigenen Gabel in die Schüssel greift? Wie lieblos wird oft von den Betagten untereinander gesprochen! Wie wird das grösste Stück Fleisch wichtig! Könnte ich da wohl über dem stehen oder würde ich dabei missmutig und schimmlig? Ich weiss es nicht. Ich weiss nicht, ob ich mein Positiv-Sein, meine Eigenständigkeit behalten könnte. Oder würde ich am Ende mit meinem Eigensinn für die Mitpensionäre und die Angestellten auch nur eine Belastung? Wie schwer wäre das, wenn ich das realisieren würde? Würde ich denn damit fertig?

Ich weiss nicht, wie spät es ist in meinem Leben. Auf alle Fälle ist es Abend, und dann wird es Nacht werden. Ich will die Zeit, die mir jetzt bleibt, nutzen. Ich weiss, ich kann nichts, was ich versäumt habe, nachholen. Das ist etwas, was man ja immer denkt. Man legt so viele Bücher beiseite und denkt, die lese ich im Alter, und das mache ich dann, wenn ich pensioniert bin, und es gibt gar nicht so viel nachzuholen. Also ich kann nichts nachholen und wenig gutmachen, was ich versäumt habe. Jeden Lebensabschnitt habe ich genossen. Ich will auch das Alter geniessen und dankbar sein für all das, was mir das Leben gebracht hat. Von aussen sieht mein Leben ja wirklich nicht spektakulär aus. Ich kann keine grossen Erfolge vorzeigen. Ich durfte aber eine der schönsten Arbeiten tun, die eine Frau überhaupt tun kann. Mir bleibt noch Zeit, da und dort einem alten oder hilfsbedürftigen Mitmenschen zu helfen. Darüber freue ich mich. Wenn ich dann Hilfe brauche, will ich versuchen, sie dankbar anzunehmen, von wem sie mir dann immer zukommt. Ganz genau weiss ich, ich muss jetzt nicht mehr arbeiten, aber ich darf arbeiten. Ich kann gefördert werden und vielleicht auch hie und da noch etwas fordern.



## Informationsstelle des Zürcher Sozialwesens

Neue Fort- und Weiterbildungsangebote:

### Info-Werkstatt Herbst 1984

Das Info-Werkstatt-Programm für den Herbst 1984 bietet mit seinen 13 Veranstaltungen eine Reihe von neuen Möglichkeiten in der praxisorientierten Fort- und Weiterbildung:

Aus dem Bereich

#### Öffentlichkeitsarbeit:

- K 18 **Radiosendungen: Werden wir gehört?**  
(1 Tag)

Datum: 4. Oktober 1984

Preis: Fr. 75.– (Nichtmitglieder Fr. 100.–)

Kursleiter: Carl Holenstein (unter Bezug von Fachleuten)

- K 10 **Wir erarbeiten den nächsten Jahresbericht**  
(1 Tag)

Datum: 29. November 1984

Preis: Fr. 75.– (Nichtmitglieder Fr. 100.–)

Kursleiter: Monika Stocker, Carl Holenstein

Aus dem Bereich

#### Persönliche Arbeitstechnik:

- K 7 **Eigene Anliegen erfolgreicher vertreten**  
(3 Tage)

Daten: 24./25./31. Oktober 1984

Preis: Fr. 225.– (Nichtmitglieder Fr. 300.–)

Kursleiter: Jörg Frauenfelder, Paula Lotmar

- T 1 **Präsentationstraining**  
(1 Tag)

Datum: 9. November 1984

Preis: Fr. 150.– (Nichtmitglieder Fr. 200.–)

Kursleiter: Hans Ulrich Säuser

Hinweis: Ergänzung zum Kurs K 7 für eine Kleingruppe von 4–6 Teilnehmern.

- K 12 **Sekretär(in) sein in einer sozialen Institution**  
(3 Tage)

Daten: 9./10./24. Januar 1985

Preis: Fr. 225.– (Nichtmitglieder Fr. 300.–)

Kursleiter: Paula Lotmar, Monika Stocker

Über diese und weitere Kurse orientiert Sie unser Herbstprogramm. Bitte verlangen Sie es (telefonisch oder schriftlich) oder melden Sie sich direkt an:

Informationsstelle des Zürcher Sozialwesens,  
Seestrasse 37, 8002 Zürich  
Tel. 01 202 25 25