

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 58 (1987)  
**Heft:** 12

**Rubrik:** Notizen im Dezember

#### **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>**

misstraut . . .), hat und behält er die innere Ruhe um die grossen Linien, den «roten Faden», die Geborgenheit sichernde Atmosphäre im Auge zu behalten: Er schwimmt nicht – er steht über der Sache!

### Der gute Heimleiter ist kooperativ und partnerschaftlich

Der gute Heimleiter sammelt gute Heimmitarbeiter um sich. Der gute Heimleiter macht aus vielleicht unsicheren, verunsicherten und/oder suchenden Mitarbeitern engagierte gute Mitarbeiter,

- indem er sie stützt und nicht stürzen lässt;
- indem er sie motiviert und nicht einengt;
- indem er sie animiert und nicht zurückpfeift;
- indem er sie unterstützt und nicht untergräbt;
- indem er sie fördert, vielleicht sogar befördert und nicht zurückhält;
- indem er sie lobt und nicht bedroht;
- indem er sie beachtet und nicht miss- oder verachtet;
- indem er auf sie horcht (= hören und verstehen!) und sie nicht verhört;
- indem er sie und ihr Tun, Denken, Fühlen zu verstehen und nicht zu missdeuten sucht;
- indem er sie wirken, kreativ tun lässt und keine Marionetten-Angestellten aus ihnen macht;
- indem er sie mitarbeiten, mitdenken, mitfühlen, mitverantworten lässt und dadurch den Mitarbeiter echt, voll, ernst und als Partner nimmt und so Partnerschaft verwirklicht und nicht als blosse Alibiübung demonstriert.

### Der gute Heimleiter ist gütig

Das ist keine irrationale, sentimentale Forderung oder Erwartung an den Heimleiter. Er kann (und darf) aus seiner verantwortlichen Stellung heraus gütig, nachsichtig und grosszügig sein.

Er wird deshalb immer wieder bereit sein zu positiven Feedbacks. Sie motivieren mehr als mehr Lohn!

Er wird deshalb immer wieder bereit sein, bei Fehlern (wer ist ohne Fehler?) das Fehlende in der Unterstützung zu suchen. Kreative, positive Unterstützung fördert das Gute mehr als Kritik!

Er wird deshalb immer wieder bereit sein zu verzeihen, denn wer vermag schon in der Sozialarbeit allen Ansprüchen zu genügen? Verzeihung animiert zur Verbesserung der Haltung und des Einsatzes!

«Nur zwei Tugenden gibt's  
oh, wären sie immer vereinigt:  
Immer die Güte auch gross,  
immer die Grösse auch gut.»

(Friedrich Schiller)

Oftmals haben die Erzieher, die Heimmitarbeiter ein Puff (siehe VSA-Fachblatt vom November 1987), der gute Heimleiter wird keines haben, wenn er sich seiner Grösse und Güte im Schiller'schen Sinne stets bewusst ist.

Herbert Brun

Heinz Bollinger:

## Notizen im Dezember

Zum letztenmal in diesem Jahr, juhui!

Die Wetterfrösche des Muotatales haben einen milden, aber schneereichen Winter angesagt. Ich kenne diese Muotataler nicht, weiss nicht, wie weit bei ihnen das Mildsein reicht, doch beim vorhergesagten Schnee sind derlei Fragezeichen nicht am Platz, schneereich ist schneereich. Wenn sich die Schwyzner Wetterfrösche nicht irren, werden wir eine weisse Weihnacht haben. Die einen können sich also freuen. Die andern fürchten sich eher und ergreifen, wenn sie können, die Flucht. Persönlich habe ich weder Kälte noch Schnee sonderlich gern, doch ist es mir nicht möglich, auszuweichen und das Hasenpanier zu ergreifen. Ein Bekannter, den ich gut mag, flieht auch vor

den Besonderheiten der Weihnachtszeit, nur weiss er den Grund seiner Flucht geschickt zu tarnen. Er verbirgt ihn hinter einem guten oder ihm wenigstens gutscheinenden Zweck. Mirawoll! Im Erfinden solcher Verstecke sind wir alle ja ziemlich versiert.

In meinen Bubenjahren lernte ich einen alten Toggenburger Bauern kennen, der auf dem Berg über Ebnat-Kappel lebte. Ich habe damals viele Stunden in seiner Gesellschaft verbracht. Er war imstande, mit einer Präzision sondergleichen die Entwicklung der Wetterlage auf mindestens zwei Wochen hinaus vorherzusagen. Er machte das Wetter nicht, das dann kam, sondern sagte bloss, wie es kommen werde, was kam. Aber er hätte vermutlich verständnislos

und verschreckt aus dem Hemd geschaut, wenn er von mir gefragt worden wäre, ob denn seiner Aussage das Wissen des metereologischen Fachmanns oder das Bekenntnis eines Eingeweihten und Gläubigen zu Gevatter stehe. In dem, was er sagte, war er ganz einfach gegenwärtig, und in der prallen Gegenwärtigkeit seiner selbst war in seinen Prognosen immer zugleich die Vergangenheit und die Zukunft (nicht bloss des Wetters) mit einbeschlossen.

Seit Jahrzehnten schon ist der alte Mann tot. Was bei Leuten seiner Generation und seiner Wesensart noch hin und wieder anzutreffen war, ist selten geworden. Es hat sich getrennt und sich immer weiter voneinander entfernt. Im Entgegengesetzten sind sich der datensammelnde, faktendeutende Wissenschaftler und der gläubige Missionar, der ohne nachvollziehbare Begründung ein Bekenntnis ablegt, insofern gleich, als von beiden die Gegenwart, aus erheblicher Distanz betrachtet, bloss als Bereich des Nicht-mehr oder des Noch-nicht und mithin unter negativem Vorzeichen gesehen wird. Mit der Trennung fängt der Weg in den Dualismus an. Dem Normalverbraucher, der ich bin, bleibt in beiden Fällen bloss das Schweigen dessen, der den Anschluss nicht finden kann.

\*

So etwas hab' ich noch nie erlebt – bisher.

Da schien am ersten Tage alles schiefzulaufen. Zwei Vorträge standen im Raum, gegensätzlich, getrennt, völlig disparat, von mir nicht zusammenzubringen. Der eine Referent sprach als Psychiater, mit Spuren von Arroganz, als Wissenschaftler; der andere legte ein Bekenntnis ab, dem ich nur teilweise zu folgen vermochte, obgleich es sehr schön formuliert war. Über beide war ich ein bisschen ungehalten, aber selbst in der Verärgerung spürte ich: «Les extrêmes se touchent.»

Die Wende kam am Morgen des anderen Tages. Das Wunder dieses Umschwungs ist dem zweiten Psychiater zu danken, der im Programm als «Briefkastenonkel» angekündigt war, weil er Fragen aus dem Publikum beantwortete: Dr. K.H. Bauersfeld. Innert weniger Minuten hatte er die Szene völlig verwandelt. Immer wieder zeigte er, weshalb die getrennten Teile wie die beiden Hälften des Mondes zusammengehören und wieso wir Menschen an beiden Hälften teilhaben (müssen). Ich habe wiederholt an den Toggenburger Bauern gedacht. Bauersfeld war präsent. Er wich nie aus, hatte etwas zu sagen.

Die Leser werden es wohl gemerkt haben, dass hier von der diesjährigen Herbsttagung für Altersheimleitung und Kaderleute in Wattwil die Rede ist, Titel: «Psychosomatische Merkmale des Alterns». 220 Heimleute waren im «Thurpark» zugegen, und die, die dort waren, dürften jetzt wissen, warum blosse Fachfritzen besser nicht im Heim arbeiten sollten. Auch nicht die, die bloss ihre eigene Karriere im Kopf haben. Nichts gegen die Wissenschaften und gegen die Karriere! Nur: Das Heim ist nicht der geeignete Ort dafür. Natürlich gibt es auch eine Würde des Betreuers, die gewahrt werden muss. Blos: Diese Würde hängt nicht von der Wissenschaft, nicht vom Beruf und nicht von der äusseren Karriere ab. Die verantwortlichen Heimleute bräuchten mehr Bildung, nicht einfach mehr Aus- und Einbildung. Im übrigen entschuldige ich mich nochmals in aller Form bei jener Appenzeller Heimleite-

rin, der gegenüber mir infolge eines Missverständnisses leider der Kragen geplatzt ist. Tut mir leid.

Der Abschlussvortrag von Dr. Ludwig Hasler war Spitze. Warum glauben eigentlich so viele, derlei Dinge nicht hören zu müssen? Sie wollen anscheinend das Übel gar nicht entübeln. Sie wollen nur drüber jammern!

\*

In zweierlei Hinsicht fühle ich mich gebauchpinselt: Dass dieser Abschlussvortrag einem aktiven (in St. Gallen tätigen) Journalisten anvertraut und dass er, zweitens, so brillant war. Unter den Leuten im Heim haben die Journalisten in der Regel keinen guten Ruf. Die sollen gefälligst schreiben, was die Heimleute oder die Betriebskommissionen gern mögen, sonst nichts! Wer im «Thurpark» dabei war, wird im Fall von Hasler wohl eine Ausnahme machen (müssen).

Mit Riesenschritten näherte ich mich selber dem Status der alten Leute, deren Leben so packend und so richtig beschrieben worden ist. Die Alten brauchen nicht mehr eine Erwartungsrolle auszufüllen und systemdienlich zu sein. Sie können es sich leisten, ein wenig nebensitz zu treten und ein wenig närrisch (oder verwirrt) zu werden und eben dabei näher an Wahrheiten heranzukommen, die von den Erfolgreichen und den Tüchtigen als Beweise der Lebensuntüchtigkeit veracht und verspottet werden. Kinder und Narren, heisst es, sagen die Wahrheit. Wahrheiten sind meist nicht gefragt und werden häufig genug verdrängt. Aber ganz ohne sie geht es auch wieder nicht.

Die, die das Heim auch in Zukunft lieber mit einem Hotel oder mit der Intensivstation eines Akutspitals oder mit irgend einer Verwaltungsabteilung verwechseln wollen, werde ich nicht daran hindern können, auch nicht die, die bloss den organisierbaren Betrieb sehen, der sich vom Büro aus leiten lässt. Die bloss von Ausbildung reden, nie von (ihrer) Bildung, werden nicht hören. Ich will keinen hindern, nur erfolgreich zu sein, und nichts anderes. Aber ich werde nicht aufhören, von jenen Menschen zu reden, die im Heim leben müssen, weil sie es aus irgendwelchen Gründen nicht schaffen, so zu sein und zu denken, wie die Systemtauglichkeit es verlangt.

Ich verschweige nicht, dass mein Herz nicht pausenlos für das Elitäre des Eingeweihtseins schlägt, nicht pausenlos für die Arroganz der Wissenschaft und auch nicht pausenlos für die erfolgreichen Dummköpfe – auf Neudeutsch: die Manager. Die Heim-Manager habe ich bei anderer Gelegenheit schon Heimleuchter genannt. Sie haben kein Rückgrat, und an die Stelle der Beine ist ein Bürostuhl angewachsen. Als Empfänger der Subventionen und der Weisungen von oben sind sie die bestgeeigneten Diener und Partner der Herren, welche die Kasse verwalten und dabei ihren Kassen-Fetischismus betreiben, aber, wenn nach dem Menschen gefragt wird, nicht gradaus brünneln können. Sie spinnen am meisten. Max Weber hat seinerzeit diese Fetischisten als die moderne Erscheinungsform des Vierten Menschen bezeichnet. Doch keine Angst, bitte: Als Herren und Diener solcher Art brauchen sie weder Max Weber noch sich selber zu kennen.

Jetzt ist mir wieder vogeliwohl, und jetzt wünsche ich allen eine gute Zeit – auch denen, die mit mir nicht einverstanden sind.