

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

**Artikel:** Heiteres und Ernstes aus dem Heimalltag : was isch en guete Heimleiter?  
**Autor:** Brun, Herbert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810643>

#### **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:** 29.01.2026

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

## Was isch en guete Heimleiter?

Über den guten Erzieher haben wir viel gehört anlässlich der Tagung vom 31. August 1987 (vgl. Bericht im Fachblatt VSA 10/87), die wiederum wie jedes Jahr gemeinsam von den Regionalvereinigungen der Zürcher Heimleiter und der Zürcher Heimerzieher veranstaltet worden war. Über den guten Heimleiter wird viel gemunkelt, diskutiert und philosophiert. War früher der Heimleiter ein «kleinerer oder grösserer König über die möglichst heile Inselwelt „Heim“», so werden von ihm heute Managerfunktionen verlangt, damit er «seinen Laden schmeissen» kann.

Wenn man ein wenig in der «Heimlandschaft» umherhorcht und/oder entsprechende Stelleninserate zwischen den Zeilen zu lesen versteht und/oder in einer Kommission eine Heimleiterwahl vorbereiten hilft bis zur Mitverantwortung, dann erhält man ein recht «farbiges, schillerndes» Bild von der idealen Persönlichkeit eines Heimleiters: «Der Heimleiter muss seine Mannschaft führen wie der Trainer seine Fussballer!» – «Der Heimleiter muss – doppelt zu unterstreichen! – im Heim wohnen, da er die Seele der Heimgemeinschaft und somit allgegenwärtig sein sollte!» «Auch ein Metzger kann ein guter Heimleiter sein, denn bekanntlich geht die Liebe durch den Magen!» – «Seine Frau ist eine sehr tüchtige und bestens ausgebildete Krankenschwester, die wir gut als Hausmutter gebrauchen können – die paar Büroarbeiten wird er schon erledigen können.» – «Der Heimleiter ist quasi das „Mädchen für alles“ – er sollte überall einspringen und überall möglichst alles wissen.» – «Der Heimleiter sollte über der Sache stehen und sich Zeit nehmen für die grosse Führungsaufgabe. Er sollte also delegieren können und nicht im alltäglichen Kleinkram versinken.»

Der Heimleiter: hausväterlicher Patriarch, delegationsfreudiger Manager, Alles(besser)wisser, partnerschaftlicher Feedbackvermittler und somit erster Psychohygieniker, Coach und Trainer mit oder ohne Peitsche, mit oder ohne Zuckerbrötchen für seine «Mannschaft», Allein- oder Mitverantwortlicher auch noch für die ihm anvertrauten Menschen, die jungen und/oder alten, kranken, gesunden oder behinderten ...

Der Heimleiter – ein vielseitiger Job, ein verantwortungsvolle Berufung ... für Jahre oder gar auf Lebenszeit ... in hoher Einsamkeit thronend oder mitten im «Volk» lebend ... theorieerfüllt ... wortgewaltig ... praktisch tätig ... den Dialog suchend ... hinhörend, hineinhörchend ... einführend, einfühlsam ... seinen Problemen verhaftend und nachjagend ...

Nach dieser brainstorm-artigen, absolut ganz und gar nicht lückenlosen Aufzählung aller Anforderungen und Erwartungen, die Mitarbeiter, Schützlinge, Behörden, Heimkommissionsmitglieder an einen Heimleiter stellen, ist jetzt Zeit für eine Kaffeepause – en Guete – hei, wie sich

da bei Käf und Gipfeli ein Heimleiterprofil noch klarer herauskristallisiert. Alle, alle wissen nämlich, wie man's besser, richtiger, effizienter machen könnte ... dann «würde der Laden ganz anders laufen!» ... nur ... und das ist schade! ... oder vielleicht doch nicht? möchte niemand die Verantwortung übernehmen, möchte niemand in des Heimleiters Schuhn stecken, denn dann müsste man ja Heimleiter *sein* und nicht nur sein Tun kritisch beschlecht-achten! Eine solche meditative Käf-Pause ist doch etwas Gutes! Schliesslich sieht man ein, dass der Heimleiter-Job gar nicht so einfach zu erfüllen und sehr vielseitige Anforderungen, zeitliche, physische und psychische, stellt.

Nun, nach unserer imaginären kurzen Käfipause sind wir wieder aufnahmefähig für die Frage: Was ist ein guter Heimleiter?

Wiederum kann es sich nicht um eine lückenlose Aufzählung aller (natürlich nur) guten Eigenschaften handeln. Denkanstösse mögen zu weiteren Überlegungen und auch Rückbesinnungen hinführen.

### Der gute Heimleiter steht über der Sache

Er ist weder Gärtnergehilfe, der am dienstfreien Tag den Gärtner ersetzt, noch der «Bölimann» in der Erziehungsgruppe, aber auch nicht der Ernährungsfachmann oder Pfleger mit besonderen Aufgaben (... zum Beispiel Sonntagsdienst!) oder Arrangeur der Heimunternehmungen oder Kontrolleur aller Rechnungen oder der Allroundbeserwisser und Alleskönnner. Der gute Heimleiter steht «über der Sache». Er hat wohl ein grosses, tiefes Wissen und Interesse, er weiss aber vor allem seine Mitarbeiter so zu motivieren, dass sein eigener Einsatz darin besteht, Übersicht über die grossen Heimzusammenhänge, Zeitabläufe, Erziehungsplanungen usw. zu behalten und aus dieser Gesamtsicht heraus die gute, angstfreie, frohe, «aufstellende», animierende, pädagogisch aufbauende Atmosphäre zu schaffen. Er gibt die Impulse, Denkanstösse. Er fordert die Diskussion und dadurch das Gefühl der Mitverantwortung unter allen Mitarbeitern heraus. Er weist Perspektiven auf, die neues Leben ins Heim tragen könnten. Vielleicht hat er Zeit für Analysen, weiss aber, dass Synthesen, die Gesamtüber-, Weit- und Rücksicht im Heimalltag das Wertvollste sind. Er sieht die möglichen Schwachpunkte voraus, bevor etwas oder jemand wirklich zusammenfällt oder irgendwie fehlt ... worüber man dann schimpfen müsste! Seine unaufdringliche (Selbst-)Sicherheit schenkt allen Mitarbeitern, Pensionären, Patienten, Schützlingen, aber auch Unternehmungen die Gewissheit des Gelingens aller Aktivitäten. Weil der gute Heimleiter sich nicht in jedes banale alltägliche Geschehen einmischt, einmischen zu müssen glaubt (weil er seinen Mitarbeitern

# Kurs für Verantwortliche des hauswirtschaftlichen Sektors von kleinen und mittleren Heimen/Betrieben

**Kursinhalt:****Personalführung**

Psychologische Aspekte der Mitarbeiterführung  
Mitarbeiterführung im Alltag

**Personal-Administration****Betriebsführung im Verpflegungsbereich**

Einkauf, Vorratshaltung, Lagerkontrolle, Menüplanung, Menüberechnung, Maschinen, Apparate, Geräte

**Betriebsführung**

im hauswirtschaftlichen Bereich  
Wäsche/Hausdienst

**Dauer:**

30–35 Kurstage, verteilt auf 1 Jahr

**Ort:**

Berufsschule VI der Stadt Zürich

**Kursgeld:**

Steuerdomizil Stadt Zürich	Fr. 324.–
andere Zürcher Gemeinden	Fr. 486.–
ausserkantonal	Fr. 648.–
zusätzlich Materialgeld	

**Zulassungs-  
Bedingungen:**

Diplom als Haushaltleiterin, Bäuerin, Hauspflegerin, Praxis im Grosshaushalt, bzw. unmittelbar vorgesehen. Für Interessentinnen ohne Diplom: mehrjährige Betriebserfahrung in verantwortlicher Stellung.

**Anmeldeschluss:**

Ende Februar 1988  
(die Teilnehmerzahl ist beschränkt)

Der Kurs wird an der Berufsschule VI der Stadt Zürich in Zusammenarbeit mit den nachstehenden Verbänden durchgeführt.

VEDH	Verband eidg. dipl. Haushaltleiterinnen
VSA	Verein für Schweiz. Heimwesen
SLFV	Schweiz. Landfrauenverband
SVHP	Schweiz. Verband der Hauspflegerinnen

Anmeldeformulare und weitere Auskunft:

Berufsschule VI der Stadt Zürich, Wipkingerplatz 4, 8037 Zürich, Abt. Hauswirtschaftl. Berufsbildung,  
Tel. 01 44 43 20

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