

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 61 (1990)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Beruf : Heimleiter : Altersheimleiter auf der Suche nach beruflicher Identität  
**Autor:** Messerli, Ernst  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810014>

#### 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>**

# Beruf: Heimleiter: Altersheimleiter auf der Suche nach beruflicher Identität

**rr. Der Heimleiter – was und wer ist er eigentlich: ein Manager, ein Animateur . . . oder? Immer mehr Menschen werden immer älter und sind zunehmend auf stationäre Hilfe angewiesen. Diese Entwicklung führt zu einer wachsenden gesellschaftlichen Bedeutung des Heimleiterberufes. Aber was macht den Heimleiter eigentlich aus, was zeichnet ihn aus? Die Berufsdiskussion ist im vollen Gange.**

Anfangs Februar strahlte das Fernsehen DRS eine Sendung zum Thema aus: **Heimleiter – Buhmänner der Nation?** Der VSA war vertreten durch Paul Gmünder, Bildungsbeauftragter, Max Dutli, als Vertreter einer Heimkommission, sowie Ernst Messerli, Leiter im Altersheim Schüpfen. Ernst Messerli hat für das Fachblatt seine damaligen Aussagen nochmals überprüft und ergänzt. Sein Artikel «**Beruf: Heimleiter**» bildet einen wohlüberlegten Beitrag zur grundlegenden Diskussion.

*Wieder einmal sitze ich über einem der zahllosen Formulare und fülle in die leeren Zeilen pflichtbewusst Name, Vorname, Geburtsdatum, Heimatort, Zivilstand und Konfession ein. Viel Gedankenarbeit ist dabei nicht nötig, meine Personaldaten sind mir geläufig, ich weiß, wer ich bin. Nur bei der Frage nach dem Beruf scheint meine Hand plötzlich zu zögern. Setze ich den Berufstitel ein, den ich vor gut zwanzig Jahren mit dem Abschluss meiner beruflichen Ausbildung erworben habe, kann ich dies zwar anhand von Diplomen und Zeugnissen glaubhaft belegen, gebe jedoch nicht die Realität wieder. Schreibe ich hin, womit ich seit mehr als zehn Jahren mein Brot erwerbe, verwende ich einen Berufsbegriff, der als nicht offiziell anerkannt gilt, den es, streng genommen, gar nicht gibt.*

Während ich mich noch gründlich über meinen *Mangel an beruflicher Identität* ärgere, wird mir zunehmend klarer, dass mein Stolpern über die Berufsbezeichnung eigentlich nur *Symptom eines allgemeinen Missbehagens* ist, welches ich mit vielen meiner Heimleiterkollegen teile. Kernpunkt dieses Missbehagens ist sicher nicht die Frage, ob Altersheimleiter nun ein *Beruf* oder eben bloss eine *Funktion* sei. Wer sich während der letzten Jahre in der Altersheimszene umgehört und umgesehen hat, dem konnte es nicht entgehen, dass die *Institution Altersheim* verstärkt ins gesellschaftliche Bewusstsein und damit auch ins Kreuzfeuer gesellschaftlicher Kritik geraten ist. Die Angst vor dem eigenen Alter, der Krankheit und dem Tod, hartnäckige Vorurteile über das Leben im Heim, Schlagworte wie Personalmangel, Pflegenotstand und Kostenexplosion, in fast regelmässiger Folge erscheinende Presseberichte über Skandale und Skändelchen haben bewirkt, dass das *Altersheim bei einem Grossteil der Bevölkerung mit vorwiegend negativen Vorstellungen besetzt ist*.

Es ist nur logisch, dass ein solch negatives Image in irgend einer Form auf den zurückschlägt, der das Heim nach aussen hin repräsentiert. Der *Altersheimleiter, als Personifikation einer ungeliebten Institution* und im Gegensatz zu dieser fassbar und angreifbar, wird stellvertretend zum Mittelpunkt der Auseinandersetzung. Auf ihn projiziert nun jeder, ob Heimbewohner, Mitarbeiter, Kommissionsmitglied, Angehöriger oder Politiker seine negativen Gefühle, sein schlechtes Gewissen, seine idealistischen Erwartungen und Wünsche, seine unerfüllten emotionalen Bedürfnisse, seinen Zorn und seine Hilflosigkeit. Und natürlich bastelt sich auch jeder sein eigenes Heimleiterbild zusammen, überzeugt davon, dass seine Vorstellungen über die Leitung von Altersheimen die richtigen sind.

Werfen wir doch kurz einen Blick auf die *Vielfalt der Klischees*, aus denen Heimleiterbilder zusammengesetzt sind. Also, *freundlich und kontaktfähig* soll er sein. Im Umgang mit den Heimbewohnern *stets geduldig, einfühlsam und verständnisvoll*.

Die Angehörigen erwarten selbstverständlich, dass er sich *voll für das Wohl ihrer Lieben einsetzt, rund um die Uhr für ihre Anliegen zur Verfügung steht und sich um alles kümmert*, wozu sie selber, ebenso selbstverständlich, keine Zeit haben. Die Mitarbeiter erwarten vom Heimleiter *Führungsqualität*, wenn immer möglich gekoppelt mit einer *arbeitnehmerfreundlichen und sozialen Einstellung*. Die Trägerschaft wünscht sich einen *guten Verwalter und Administrator, der selbstständig* (aber ja nicht zu selbstständig!), *initiativ* (aber bitte mit Mass!) und *wirtschaftlich effizient* (der Steuerzahler weiß Heimdefizite nicht zu schätzen!) das Heim durch alle Stromschnellen lenkt. Darüber hinaus steht es dem Heimleiter gut an, *musisch-künstlerisch begabt, phantasievoll, charakterlich vorbildhaft* zu sein, über eine *robuste Psyche* zu verfügen und *belastbar* zu sein. Die Palette liese sich zweifelos noch um eine ganze Reihe weiterer Kriterien erweitern.

Aber, apropos *Belastbarkeit*: muss einer nicht ein zünftiger Esel sein, wenn er glaubt, die gesamte Last der Erwartungen tragen und sich dabei noch frei bewegen zu können? Oder, weniger pointiert gefragt: wie kann der Heimleiter, der die Kühnheit hat, all den ihm auferlegten Rollen auch nur halbwegs genügen zu wollen, noch seine eigene Rolle spielen? Wie kann er, wenn er glaubt, sich an den unzähligen Fremdbildern orientieren zu müssen, noch zu seiner eigenen beruflichen Identität finden?

## Die unmögliche Rolle des Heimleiters

Gewissermassen als Ausweg aus dem Dilemma wurde vor geraumer Zeit in Heimleiterkreisen das *Dogma von der unmöglichen Rolle des Heimleiters* aufgestellt. Ja, Sie, das war wirklich ein durchschlagender Erfolg! Innert kürzester Zeit wurde die These zum beliebtesten Glaubenssatz der Altersheimleiter, und aus einer, bis anhin nicht sehr homogenen und für ihre unterschiedlichen Auffassungen bekannten Gruppe von Individualisten, wurde eine *echte Gemeinschaft von Gläubigen*. Um die neue Glaubenslehre wirklich flächendeckend zu verbreiten, organisierte der VSA Kurse zum Thema und publizierte entsprechende Artikel in seinem Fachblatt. Dank diesen Anstrengungen sind wir heute so weit, dass die Gruppe von chronischen Zweiflern und uneinsichtigen Häretikern statistisch als irrelevant bezeichnet werden darf. In der Tat erwies sich der neue Glaubenssatz als *echte Lebenshilfe* für alle leidgeplagten Heimleiter. Was nun auch immer an Unbill auf uns zukommen mochte, Frust über die Heimkommission, aufmüpfige Mitarbeiter, Schwierigkeiten mit Heimbewohnern und Angehörigen: *der Glaube an die unmögliche Rolle des Heimleiters war Balsam auf unsere Wunden und half uns, das seelische Gleichgewicht wieder zu finden.*

Das Dogma von der unmöglichen Rolle des Heimleiters bewährte sich auch als *ausgezeichnetes Beruhigungsmittel*. Mancher Heimleiter verdankte es ihm, dass er trotz gravierender Mißstände in seinem Betrieb ruhig schlafen konnte. Und warum soll ich mir über fehlende Organisationsstrukturen Gedanken machen, warum mich um Weiterbildung kümmern, wenn ich allein schon von der Unmöglichkeit meiner Rolle her zum Scheitern verurteilt bin?

Ein berufliches Selbstverständnis, welches auf einer solchen Grundlage basiert, muss mit der Zeit *fatale Auswirkungen* haben. Das «*Heimleitersterben*» der letzten Jahre und die Begleitumstände von plötzlichen Wechseln von Heimleitungen müssten uns eigentlich schon lange beunruhigen und zu denken geben. Ist es etwa normal, dass Monat für Monat Heimleiterinnen und Heimleiter unter meist dubiosen Umständen ihre Stellen mehr oder weniger freiwillig verlassen oder zum Aufgeben der Stelle gezwungen werden? Ist es normal, dass Meinungsverschiedenheiten zwischen Heimleitungen und Trägerschaften praktisch immer durch personelle Wechsel in der Heimleitung und kaum einmal durch das Auswechseln von Kommissionen gelöst (oder eben nicht gelöst!) werden? Wollen wir uns noch lange damit begnügen, in fatalistischer Gleichgültigkeit mit den Schultern zu zucken, wenn wieder irgendwo ein Kollege oder eine Kollegin von uns über die Klinge springen muss? Durch gegenseitige Schuldzuweisungen und das Hin- und Herschieben des «*Schwarzen Peters*» wird die Problematik um die berufliche Stellung des Heimleiters nicht gelöst. Die Situation drängt nach einer eingehenden Analyse, drängt danach, den Ursachen wirklich auf den Grund zu gehen, strukturelle und institutionelle Mängel aufzudecken und als Betroffene nach Lösungen zu suchen.

### *Heimleiter sein ist möglich!*

Als ersten möglichen und wahrscheinlich notwendigen Schritt auf diesem Wege möchte ich Ihnen vorschlagen, das Dogma von der unmöglichen Rolle des Heimleiters aus allen Lehrbüchern, Fachpublikationen und vor allem aus Ihrem persönlichen Bewusstsein zu streichen und für alle Zeiten zu verbannen. Und gleich als nächsten Schritt möchte ich Sie auffordern, den Satz

hinzuschreiben: *Heimleiter sein ist möglich!* Diesen Satz sollen Sie sich jetzt immer wieder in Erinnerung rufen! Morgens, bevor Sie das Heim betreten, vor dem Personalrapport, auf dem Weg in die Heimkommission und sonst noch ein paar mal im Laufe des Tages.

Ich bin nicht so naiv, zu glauben, dass sich die Heimleiterwelt durch einen Griff in die Trickkiste des Psychologen verändern könnte, aber ich bin überzeugt, dass wir, gestützt durch ein positives berufliches Selbstverständnis, die Dinge anders angehen, als wenn wir ein Berufsbild mit uns herumtragen, welches durch einen lärmenden Virus befallen ist. Hinter meinem Vorschlag steht also nicht leerer Zweckoptimismus, sondern der Glaube, dass jeder Verhaltensänderung eine Bewusstseinsveränderung vorausgehen muss.

*Die These «Heimleiter sein ist möglich» geht von der Voraussetzung aus, dass das berufliche Umfeld so gestaltet werden kann, dass die Rahmenbedingungen, innerhalb derer der Heimleiter seine Tätigkeit ausübt, stimmen.*

Zu diesem beruflichen Umfeld zählt für mich einmal das *soziale Umfeld des Quartiers oder des Dorfes*, in welchem sich das Heim befindet. Es scheint mir zunehmend wichtiger, dass Institutionen nicht ein Ghetto-Dasein fristen, sondern in den gesellschaftlichen Rahmen eingebettet sind und von der Bevölkerung mitgetragen werden. Dieses Ziel wird nicht dadurch erreicht, dass das Heim jährlich einen Basar veranstaltet und Handgestricktes zum Kauf anbietet. *Wirksame Öffentlichkeitsarbeit* bedeutet für mich, dass zwischen Bevölkerung und Institution eine permanente Auseinandersetzung stattfinden muss, dass in beiden Richtungen Meinungs- und Bewusstseinsbildungsprozesse ablaufen müssen und so schliesslich Vorurteile abgebaut werden können. Eine Öffentlichkeit, die über unsere Leitbilder und Zielvorstellungen informiert ist, wird auf Vorkommnisse im Heim differenzierter reagieren und unseren Anliegen mehr Verständnis entgegenbringen.

Eine zentrale Bedeutung im Umfeld des Heimleiters kommt sicher der *Trägerschaft und ihren Organen* zu. Es scheint mir bemerkenswert, dass praktisch in allen mir bekannten Konflikten in und um die Altersheime, Heimleitung und Heimkommission

**HASCO**  
Die Reinigung von Alters-, Kranken- und  
Pflegeheimen stellt ganz besondere, spezifische Probleme.  
Da braucht es einen beweglichen Partner. Die HASCO.

Ein sauberes Alters-, Kranken- und Pflegeheim ist keine Kostenfrage. Schon eher eine Frage des richtigen Partners. Die HASCO hat auf diesem Gebiet in der Schweiz Pionierarbeit geleistet. Das gibt wertvolle Erfahrung, von der Sie profitieren können. Die Zusammenarbeit mit uns entlastet Sie von allen Personalproblemen, bringt Ihnen individuell auf Ihren Betrieb zugeschnittene Lösungen und klar budgetierte Reinigungskosten. Fragen Sie uns an: 064-45 11 88. Es lohnt sich.

**HASCO Spitalreinigung – die saubere Lösung.**

HASCO Management AG  
Ausserfeldstrasse 9, 5036 Oberentfelden, Telefon 064-45 11 88  
Basel, Chur, Frauenfeld, Genf, Luzern,  
Renens, Schönbühl, Zürich

(auch Stiftungsrat oder Betriebskommission) als Kontrahenten in Erscheinung treten. In Gesprächen unter Heimleitern kommt immer wieder zum Ausdruck, dass das *Verhältnis zwischen Kommission oder einzelnen Kommissionsmitgliedern und Heimleitung mindestens konfliktbeladen ist oder sogar Feindbild-Charakter aufweist*. Man könnte durchaus den Eindruck gewinnen, die Aufgabe des Heimleiters wäre eigentlich zu meistern, wenn nicht eine Kommission ihm dauernd die Suppe versalzen würde. Nun, auch wenn es sich hier um eine sehr einseitige Betrachtungsweise handelt, beinhaltet sie doch ein gutes Stück Wahrheit. Das «Kommissions-System», so wie es bei einer Mehrzahl von Heimträgerschaften in verschiedener Ausprägung vorliegt, bietet schon an und für sich Zündstoff für Konflikte. Zwei Prinzipien, das der *Befehlshierarchie* auf der einen, und jenes der *Fachhierarchie* auf der andern Seite, konkurrenzieren sich und reiben sich aneinander. Wird diese Situation noch durch unglückliche personelle Konstellationen verstärkt, ist der Konflikt mit Sicherheit vorprogrammiert.

Es kann nicht meine Aufgabe sein, den Kommissionen den Spiegel vorzuhalten. *Aber wenn die Situation der Altersheimleiter in Zukunft nicht noch desperater werden soll, muss auf Seite der Heimkommissionen einiges geschehen*. Die Kriterien, nach denen Kommissionen gewählt und zusammengesetzt werden, müssen überdacht werden. Aufgaben und Kompetenzen müssen klar geregelt werden. An die einzelnen Mitglieder müssen höhere Anforderungen bezüglich Fachwissen gestellt und hartnäckige Sesselkleber sanft, aber mit Nachdruck zum Ausscheiden aus den Gremien bewegt werden. Ob und wie solche Forderungen in unserem politischen System durchgesetzt werden können, darüber zu spekulieren bleibt jedem Leser überlassen. Zu denken gibt mir in diesem Zusammenhang auch der Umstand, dass Konflikte zwischen Heimkommissionen und Heimleitungen *vielfach gar nicht ausgetragen, sondern kurzgeschlossen* werden. Der Grundsatz «Me muess halt miteinand rede» scheint vergessen, und dort, wo vielleicht noch der Versuch unternommen wird, miteinander ins Gespräch zu kommen, stellt man einen empfindlichen Mangel an Gesprächskultur fest.

Nach dem bisher Geäusserten könnte der Verdacht aufkommen, die Gründe für das Missbehagen unter den Altersheimleitern und für die schwelende berufliche Identitätskrise seien mehr im Umfeld des Heimleiters und weniger bei diesem selbst zu suchen. *Eine solche Optik, die in der Person des Heimleiters nur das Opfer, und nicht auch den Täter erkennt, dürfte kaum zur Lösung der Probleme beitragen, sondern sie im Gegenteil noch verschärfen*. Fehler und Schwachstellen in den eigenen Reihen zu erkennen und den Finger auf die wunden Stellen zu legen, ist schmerhaft und oft auch mit dem Risiko verbunden, sich sehr unbeliebt zu machen. Aber wenn es uns mit der Sorge um unser Berufsbild ernst ist, kommen wir nicht um diese Übung herum.

Die *Aufgabe der Altersheimleiterinnen und Altersheimleiter* ist in den letzten Jahren, bedingt durch eine Reihe von gesellschaftlichen Veränderungen, *komplexer, vielschichtiger und schwieriger* geworden. Um Heimleiter zu werden (und vor allem Heimleiter zu bleiben!), reicht es nicht mehr, bloss ein lieber und netter Mensch zu sein. Auch der Nachweis, im bisherigen Beruf erfolgreich tätig gewesen zu sein, bietet keine Garantie für das zukünftige Wirken als Heimleiter. *Es ist nicht einfach, ein Persönlichkeits- und Anforderungsprofil für Altersheimleiter zu entwerfen*. Dr. Heinrich Sattler hat in der Broschüre «Der Altersheimleiter – Berufsbild» (VSA-Verlag 1987) in kurzer und prägnanter Form die wesentlichsten Kriterien zusammengetragen. Diese kleine Schrift werte ich als sehr gelungenen Versuch, sich der Institution Altersheim und im speziellen dem Heimleiterberuf zu nähern, ohne sie an die Wand zu drücken. Schade, dass sie noch nicht zur Pflichtlektüre für amtierende und zukünftige

Heimleiter wie auch für Mitglieder von Kommissionen, die sich mit der Wahl von Heimleitern beschäftigen, erklärt worden ist. In H. Sattlers Betrachtungsweise sind nicht einzelne Fähigkeiten oder die Summe aller Fähigkeiten für die Qualität eines Heimleiters massgebend, sondern die Gabe, *Gesamtzusammenhänge zu erkennen, ganzheitlich und grenzüberschreitend zu denken, Kräfte und Einflüsse, denen wir und unsere Institutionen ausgesetzt sind, wahrzunehmen, gesellschaftliche Mechanismen zu durchblicken und in adäquater Weise damit umzugehen*.

Diese Auffassung des Heimleiterberufs widerspricht zwar in gewissem Sinne dem aktuellen Trend nach Professionalisierung. *Gerade die jüngere Heimleitergeneration scheint bei der Suche nach beruflicher Identität mehr auf eine fundierte und qualifizierbare Berufsbildung und weniger auf Persönlichkeit zu setzen*.

Hinter der Forderung nach mehr Professionalität steckt, offen oder verdeckt, der Wunsch, sich von seinen beruflichen Fähigkeiten her zu definieren. Auch als Heimleiter habe ich das berechtigte Bedürfnis, sagen zu können: das habe ich gelernt, davon verstehe ich etwas, in dieser Frage möchte ich als Fachmann ernstgenommen werden. Von daher betrachtet scheint mir die Notwendigkeit einer erweiterten und vertieften Berufsbildung für Heimleiter von grosser Bedeutung, und ich hoffe, dass die neuen Ausbildungskonzepte uns einen wesentlichen Schritt weiterbringen werden. *Es kann nie darum gehen, Persönlichkeit und Fachkompetenz gegeneinander auszuspielen*. Nur wenn sich die beiden Komponenten in idealer Weise ergänzen, kann der Heimleiter seiner anspruchsvollen Aufgabe gerecht werden. Professionalisierung dürfte mit der Zeit auch dazu führen, dass von Seiten der Behörden und Subventionsgeber berufliche Mindestanforderungen an die Heimleitungen gestellt werden. Solche Aussichten lösen bei einem Teil der amtierenden Heimleiter Ängste und Widerstände aus, weil Gefahr besteht, den Normen nicht mehr zu genügen. Ziel und Zweck von Richtlinien über das berufliche Anforderungsprofil darf sicher nicht sein, bewährte Heimleiter aus ihren Stellungen zu drängen. Wenn wir aber in Rechnung halten, dass innerhalb der nächsten zehn Jahre noch ungefähr vierhundert neue Alters- und Pflegeheime gebaut werden und ungefähr ein Drittel der jetzt aktiven Heimleiter infolge Pensionierung ersetzt werden muss, sollte die Sorge um eine *bestmögliche berufliche Ausstattung der zukünftigen Heimleiter vor anderen Interessen Priorität erhalten*.

*Wir alle haben als Menschen, und speziell auch als Arbeitnehmer, legitime Sicherheitsbedürfnisse. Als Heimleiter möchte ich die Sicherheit haben, einerseits aufgrund meiner Ausbildung und meiner Fähigkeiten den beruflichen Anforderungen gewachsen zu sein, und andererseits im Bewusstsein leben und arbeiten zu können, dass mein Arbeitsplatz nicht von den Launen der Politiker, der Willkür von Trägerschaften und der Gnade der Medien abhängig ist. Unter diesen Voraussetzungen wird es möglich sein, zu einer neuen beruflichen Identität zu finden.*

Ich wünsche mir, wie auch meinen Kolleginnen und Kollegen, beim Ausfüllen des nächsten Formulars, den Berufstitel «Heimleiter» mit mehr Überzeugung, mehr Selbstbewusstsein und vielleicht sogar einer Prise Stolz hinsetzen zu können!

*Ernst Messerli, Heimleiter Altersheim Schüpfen*

*Anmerkung der Redaktion: VSA und SKAV geben neu gemeinsam einen Leitfaden zum Berufsbild des Heimleiters im Betagtenbereich heraus. Der Text stammt von Peter Bürgi und richtet sich an Exponenten der Trägerschaften von Alters- und Pflegeheimen, Heimleiter, Heimleiter-Anwärter, Berater und Ausbilder. Peter Bürgi: Der Heimleiter, zu beziehen beim VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.*