

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 63 (1992)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Psychohygiene des Heimleiters/der Heimleiterin : Abschlussarbeit des Heimleitergrundkurses Nr. 14 : eingereicht dem Institut für Angewandte Psychologie (IAP), Zürich, Abt. Psychologische Erwachsenenbildung. 1. Teil

**Autor:** Eckel, Angelika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810893>

### **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:** 14.01.2026

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

# Psychohygiene des Heimleiters/der Heimleiterin

Von Angelika Eckel

## Abschlussarbeit des Heimleitergrundkurses Nr. 14

Eingereicht dem Institut für Angewandte Psychologie (IAP), Zürich, Abt. Psychologische Erwachsenenbildung

*Ich habe das Thema «Psychohygiene des Heimleiters» für diese Abschlussarbeit gewählt, weil ich dadurch gezwungen werde, mich mit meiner eigenen Psychohygiene auseinanderzusetzen. Viele Gedanken schwirren mir bei dem Ausdruck «Psychohygiene» im Kopf herum, aber vorerst kann ich den Begriff noch nicht fassen. Seit einiger Zeit merke ich an meinen Reaktionen und an meinem Verhalten, dass ich mit meinem heutigen Ist-Zustand nicht zufrieden bin. Ich fühle mich überlastet, ja oft auch ausgelaugt, und ich leide teilweise unter Schlafproblemen. Die Ursachen dafür sind mir zum Teil bekannt, aber ich möchte ihnen noch näher kommen und dabei lernen, mit ihnen besser umzugehen.*

*Mit der Suche nach Literatur zu diesem Thema habe ich sehr viel Zeit verloren. So war es mir denn auch zeitlich überhaupt nicht möglich, alle Bücher, welche entfernt mit diesem Thema zu tun haben, zu lesen. Es blieb mehr oder weniger beim Überfliegen. Aber schon dieses Schnuppern sowie Gespräche mit Freunden und nicht zuletzt auch der Alltag brachten mich dem Thema immer näher.*

*Allen, die mir für die Gestaltung dieser Arbeit Anregungen gaben oder mich sonstwie unterstützten, möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.*

## 1. Einleitung

Ziel dieser Arbeit ist es, die Bedeutung der Psychohygiene für den Heimleiter zu analysieren und zu erläutern. Ein weiteres Ziel besteht darin, Denkanstösse für mein eigenes Verhalten zu bekommen und daraus gegebenenfalls Massnahmen abzuleiten. Die Arbeit soll es mir auch erlauben, mich generell mit meiner beruflichen und privaten Situation auseinanderzusetzen. Ich möchte meinen heutigen Ist-Zustand erfassen und anschliessend Ziele für einen Soll-Zustand definieren.

Dabei erscheint mir der schrittweise Aufbau vom sozialen Beruf allgemein hin zu den Aufgaben des Heimleiters und seinen psychosozialen Problemkreisen wichtig. Dann werde ich versuchen, in einem ersten Teil diese Problemkreise in der beruflichen und in einem zweiten Teil in der privaten Situation (folgt im Juni-Heft) zu beschreiben. Dabei wird es allerdings im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich sein, alle diese Problemkreise im Detail darzustellen. Ich werde mich daher auf die wichtigsten beschränken.

Neben der dabei verwendeten Literatur werde ich vor allem auch meine persönlichen Erfahrungen in diese Arbeit einbeziehen und verwenden. Daraus ergibt sich auch der Versuch, die Einflüsse, denen der Heimleiter von ausserhalb seiner Person her ausgesetzt ist, zu erfassen und darzustellen. Damit erhalte ich die Gelegenheit, mich bewusst mit der Psychohygiene auseinanderzusetzen und gewisse Erkenntnisse zu vertiefen und mir auch neue aneignen.

Zum Abschluss dieser Einleitung möchte ich noch eine Bemerkung zur Form der verwendeten Ausdrücke anbringen. Aus Gründen der Vereinfachung verwende ich jeweils nur die männliche Form der Bezeichnungen «Heimleiter», «Mitarbeiter» usw. Selbstverständlich ist dabei die weibliche Form immer eingeschlossen.

## 2. Hauptteil

### 2.1 Begriffserläuterung

Der Begriff «Psychohygiene» wird im Lexikon (Fremdwörter-Lexikon von Bertelsmann) wie folgt definiert:

- Lehre von der geistig-seelischen Gesundheit,
- Heilverfahren zu deren Erhaltung und deren Schutz.

### 2.2 Bedeutung der Psychohygiene im allgemeinen

Bei jedem Menschen besteht die Gefahr des Ausbrennens, sei es im Berufs- oder Privatleben, wenn seine Psychohygiene nicht stimmt. Zu diesem Zustand gehört eine ganze Reihe von Symptomen: Man fühlt sich ganz allgemein elend – emotional, geistig und körperlich ermüdet. Man fühlt sich hilflos und hoffnungslos, man bringt keine Begeisterung für die Arbeit und keine Lebensfreude mehr auf. Dieser Zustand kann sich ganz langsam und fast unmerklich einstellen.

Um dieser Gefahr vorzubeugen, welche im Extremfall die Aufgabe der Stelle oder sogar die Aufgabe seiner selbst bewirken kann, bedarf es der Psychohygiene. Damit können auch psychosomatische Störungen vermieden werden.

Positive Faktoren der Psychohygiene sind:

- Zufriedenheit mit  
Beruf  
Arbeitsplatz  
Aufgabe  
Stellung  
Lohn/Sozialleistungen  
Arbeitsklima  
Wertschätzung/Anerkennung  
sozialer Stellung  
Partnerschaft  
Freunden  
Wohnort  
Freizeit

Negative Faktoren sind:

- Unzufriedenheit mit den oben aufgeführten Faktoren
- Überbelastung/Überforderung

### 2.3 Spezielle Situation der sozialen Berufe

Zuerst stellt sich die Frage, was überhaupt an den sozialen Berufen speziell ist. Zu diesem Punkt zitiere ich A. M. Pines (1990, Seite 60/61):

«In allen helfenden Berufen arbeiten Menschen über lange Zeitspannen in emotional belastenden Situationen mit andern Menschen. Sie sind allen psychischen, sozialen und physischen Problemen ihrer Klienten ausgesetzt. Man erwartet von ihnen ebensoviel Fachkenntnis wie persönliches Interesse. Oft sind sie auf sich allein gestellt.»

Im folgenden zeige ich einige Beispiele sozialer Berufe, wobei ich zuerst wieder Pines zitiere:

«Ärzte müssen den menschlichen Körper erforschen, untersuchen und in ihn hineinschneiden. Sie müssen sich mit der Angst, dem Zorn, der Hilflosigkeit und der Verzweiflung ihrer Patienten auseinandersetzen, sie müssen die Grenzen der ärztlichen Kunst im Umgang mit chronisch-kranken und unheilbaren Menschen akzeptieren, sie sind ständig mit Sterben und Tod konfrontiert.»

Bei Schwestern ist die Beanspruchung durch körperliche Belastung sowie durch lange und unregelmässige Arbeitszeiten sehr gross. Dazu kommt auch bei ihnen die Belastung durch das tägliche Miterleben von Schmerz, Tod und Leid sowie ihre hohe Verantwortung. Zudem sind sie dem Risiko ansteckender Krankheiten ausgesetzt.

Auch Pfarrer haben lange und unregelmässige Arbeitszeiten. Sie müssen fast jederzeit verfügbar sein, dazu ständig ein offenes Ohr für die Probleme von Mitmenschen haben sowie Gespräche am Sterbe- und Krankenbett führen.

Sozialarbeiter sind häufig mit Menschen, welche sich am Rand der Gesellschaft bewegen, konfrontiert. Von ihnen werden auch in ausweglosen Situationen Lösungen erwartet, und sie müssen immer bereit sein zu helfen.

## 2.4 Bedeutung der Psychohygiene für Personen in sozialen Berufen generell

Aus dem vorhergehenden Abschnitt geht hervor, dass *soziale Berufe besonders starken psychischen Belastungen ausgesetzt sind*. So wie die Körperhygiene für einen Arbeiter, welcher starker Verschmutzung ausgesetzt ist, so ist die Psychohygiene wichtig für die Tätigkeiten mit hoher psychischer Belastung. Dies trifft in erster Linie auf Menschen zu, die mit andern Menschen arbeiten.

## 2.5 Die spezielle Situation des Heimleiters

### 2.5.1 Definition des Berufsbildes Heimleiter

Für diese Definition stütze ich mich auf *Dr. Schwager* (1978, Seite 13) ab:

«Früher wurde von der Heimleitung Humanität, Dienmut und Caritas verlangt. Unter dem Heimleiter verstand man den nimmermüden Heimvater.»

Inzwischen hat sich das Berufsbild geändert. Die Anforderungen, Aufgaben und Kompetenzen sind gestiegen. *Der heutige Heimleiter ist Verwalter, Organisator, Personalchef und Betreuer* in einer Person. Er ist Chef der «Unternehmung Heim» (= Dienstleistungsunternehmen). Zusammen mit seinen Mitarbeitern ist er verantwortlich für die Erbringung einer Dienstleistung. Diese besteht in der Betreuung der Heiminsassen. Folgende Eigenschaften sind für diese Tätigkeit ausnahmslos notwendig (*Bürgi* 1990, Seite 35):

«Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, gute Auffassungsgabe, Kreativität verbunden mit Initiative sowie geistige Flexibilität.»

Diese hohen Anforderungen bedingen, dass die Psychohygiene bei diesem Beruf einen wichtigen Platz einnimmt.

### 2.5.2 Darstellung der administrativen und sozialen Aufgaben

Bevor ich zu der Problemstellung der psychischen Belastung und der Psychohygiene des Heimleiters komme, ist es nützlich, die Aufgaben des Heimleiters zu umschreiben. Die Angaben sind zum Teil der Broschüre (1990, Seite 29–33) entnommen:

#### – Soziale Aufgaben:

Aufnahme der zu Betreuenden  
Pflege/Betreuung  
Arbeitsklima/Mitarbeitermotivation  
Mitarbeiterförderung und Schulung  
Politische Aktivitäten

#### – Administrative Aufgaben:

Infrastrukturbereich (Wareneinkauf bis Bauplanung)  
Verwaltungsbereich  
Finanzwesen

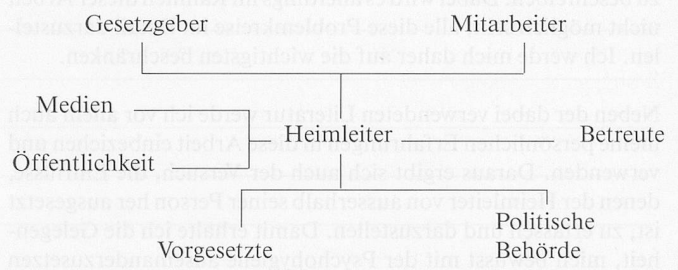
#### – Kombinierte Aufgaben:

Betreuungs- und Pflegekonzept  
Heimalltag  
Personalbereich  
Öffentlichkeitsbereich  
Verbindung zu Behörden  
Vertretung in Organisationen (Erfar- und Arbeitsgruppen)  
Public Relations

## 2.6 Psychosoziale Problemkreise um den Heimleiter

### 2.6.1 Beruflich

Der Heimleiter befindet sich in einer zentralen und zugleich exponierten Funktion. Ganz verschiedene Personen, Personengruppen und Institutionen in und ausserhalb des Heimes stellen Ansprüche respektive beeinflussen seine Tätigkeit.



Ich werde die aus meiner Sicht wichtigsten drei Punkte, nämlich Mitarbeiter, Betreute und Vorgesetzte, ausführlicher behandeln und die übrigen Problemkreise nur kurz ansprechen.

### Problemkreis Mitarbeiter

Innerhalb dieses Problemkreises ergeben sich mehrere Aufgaben und Tätigkeiten des Heimleiters, welche seine Psychohygiene beeinflussen können. Dazu kommt, dass die Mitarbeiter ebenfalls tätig sind und seine Psychohygiene durch ihre Aktivität sowie durch ihre Ansprüche und Forderungen auch mitgestalten.

Zu den wichtigsten Tätigkeiten des Heimleiters innerhalb des Problemkreises Mitarbeiter gehören die Auswahl/Rekrutierung des Personals und dessen Führung. Im weiteren muss er sich mit



ihren Ansprüchen in bezug auf Arbeitszeit, Salär, Art der Arbeit, Infrastruktur, Arbeitsmittel, Wohnraum usw. auseinandersetzen. Die Mitarbeiter verlangen aber auch Betreuung, Rat und Verständnis von seiten des Heimleiters. Nicht zuletzt muss er sie kontrollieren und ihre Aufgabenerfüllung beurteilen.

Bei all diesen Punkten können psychosoziale Probleme entstehen. Ich werde einige davon etwas näher beschreiben und fange mit dem Beispiel Auswahl/Rekrutierung an: Angenommen, die Stelle eines Gruppenleiters muss besetzt werden, und es stehen verschiedene Kandidaten zur Auswahl. Wie weit soll nun der Heimleiter die andern Gruppenleiter und die Mitarbeiter des zukünftigen Gruppenleiters in die Auswahl einbeziehen? Soll er den Kandidaten wählen, der am ehesten seinen Vorstellungen entspricht, oder soll er eher auf die Wünsche der Mitarbeiter eingehen? Welcher Entscheid ist für seine Psychohygiene besser? Funktioniert die Gruppe/das Heim besser, wenn das Verständnis der Aufgabe/Führung zwischen dem Heimleiter und dem neuen Gruppenleiter sehr gut ist, oder wenn dieser sich besser mit seinen Mitarbeitern versteht? Natürlich kann es den Idealfall geben, dass alles stimmt, und sich diese Fragen gar nicht stellen. Aber in den meisten Fällen ergeben sich Probleme. Und wenn der Heimleiter vor einem solchen Entscheid steht, muss er genau analysieren können, welcher Kandidat welche Vorteile und Nachteile für den Heimbetrieb bringt. Eine solche Analyse kann zum Resultat führen, dass Kandidat A besser zu den Mitarbeitern der Gruppe passt, dass er aber überhaupt nicht die gleiche Wellenlänge besitzt wie der Heimleiter selbst. Muss nun der Heimleiter zugunsten der Gruppe entscheiden, oder wählt er den Kandidaten B, mit welchem er sich besser verstehen wird? Mit andern Worten heisst das, dass er unter Umständen einen Entscheid pro Gruppe und gegen sein psychologisches Wohlbefinden treffen muss oder umgekehrt.

An diesem Beispiel zeigt sich sehr schön, welche Problematik für die Psychohygiene des Heimleiters entstehen kann. Wie der Entscheid schliesslich ausfallen wird, hängt natürlich stark vom konkreten Einzelfall ab und auch davon, wie stark die einzelnen Vor- und Nachteile der beiden Kandidaten ins Gewicht fallen. Ganz sicher darf er nicht einen Kandidaten wählen, mit welchem das Auseinanderbrechen der Gruppe vorprogrammiert ist. Aber ich bin der Meinung, dass er auch nicht einen Kandidaten wählen darf, bei dem zwischenmenschliche Probleme mit ihm selbst unausweichlich sind. Das bedeutet aber, dass der Heimleiter bei diesem Problemkreis weder das Wohl der Gruppe noch seine Psychohygiene vernachlässigen soll und unter Umständen weder Kandidat A noch Kandidat B wählen darf, sondern eine dritte Lösung suchen muss. Ob es eine dritte Variante überhaupt gibt (zum Beispiel Stelle vorläufig vakant lassen) und ob diese besser ist, bleibt jedoch fraglich.

Als zweites Beispiel innerhalb des Problemkreises Mitarbeiter erwähne ich die Kontrolle und Beurteilung der Arbeit. Dies ist gerade bei sozialen Berufen, welche meist grosse Selbständigkeit in der Tätigkeit erfordern, nicht gerade einfach. Es ist auch ein Problem, das die Psychohygiene des Heimleiters stark beeinflussen kann. Kontrolliert er die Arbeit der Mitarbeiter regelmässig und beurteilt sie kritisch, kann dies bei jenen zu Gefühlen der Einnengung und als Folge zu Unmut und Mißstimmung gegenüber dem Heimleiter führen. Kontrolliert er sie aber überhaupt nicht oder wagt bei festgestellten Mängeln nicht zu kritisieren, so kann dies dazu führen, dass er sich mit der Arbeit der Mitarbeiter nicht mehr identifizieren kann und dadurch in einen inneren Konflikt gerät. Hier gilt es, den Mittelweg zu finden, das heisst so wenig wie möglich und soviel wie nötig zu kontrollieren und zu kritisieren. In der Praxis heisst dies, dass der Heimleiter die Intensität und Art der Kontrolle individuell auf jeden Mitarbeiter abstimmen muss. Ein junger unerfahrener Mitarbeiter soll häufiger

kontrolliert werden als ein erfahrener, von dem man weiss, dass er im Sinne des Heimleiters wirkt. Dass ausgesprochene Kritik immer aufbauend sein soll, ist selbstverständlich. So sollte es möglich sein, ein gutes Arbeitsklima zu gestalten, welches gerade auch für die Psychohygiene des Heimleiters wichtig ist.

Diese beiden Beispiele zeigen ganz deutlich, wie schwierig die Aufgabe des Heimleiters ist. Da es nicht in jedem Fall möglich ist, die ideale Lösung zu finden, wird es von der Seite Mitarbeiter her immer wieder zu mehr oder weniger starken Beeinflussungen des sozialen und psychischen Wohlbefindens des Heimleiters kommen.

### Problemkreis Betreute

Zusammen mit den Mitarbeitern gehören die Betreuten zu der Personengruppe, mit welcher der Heimleiter die meisten Kontakte hat. Sie stellen denn auch seine eigentliche Aufgabe dar. Auch sie stellen Ansprüche an den Heimleiter punkto *Betreuung, Infrastruktur, Lebensgestaltung, Erreichen von Zielen* usw. Im Gegensatz zu den Mitarbeitern kann der Heimleiter aber bei der Aufnahme der Betreuten in den meisten Fällen nur beschränkt mitreden. Mit andern Worten ist seine Psychohygiene innerhalb des Problemkreises Betreute stärker fremd bestimmt als bei den Mitarbeitern.

Auch in diesem Abschnitt will ich anhand von Beispielen einige mögliche Probleme, welche für die Psychohygiene des Heimleiters von Bedeutung sind, zeigen. Ein wichtiger Punkt ist die Infrastruktur und innerhalb dieser der Standort des Heims. Dies gilt für alle Arten von Heimen. Der Heimleiter hat zwar in den weitaus meisten Fällen keine Möglichkeit, die Standortwahl zu beeinflussen. Meist steht das Heim ja schon lange. Aber die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Betreuten mit dem Standort wirkt sich direkt auf ihn aus und beeinflusst damit seine Psychohygiene. Nimmt man das Beispiel eines älteren Altersheimes, welches irgendwo am Rand einer Stadt gebaut wurde, so wird sich das Problem der Vereinsamung der Betreuten stellen. Ihre Unzufriedenheit mit ihrer Situation weg vom Leben der Stadt wird den Heimleiter belasten. Da er den Standort nicht ändern kann, muss er nach andern Möglichkeiten suchen, um der Vereinsamung entgegenwirken zu können (Transporte in die Stadt und gemeinsame Besuche von Veranstaltungen, Diskussionen mit jüngeren Leuten im Heim usw.). So kann er mit der Verbesserung der Situation indirekt auch zur Verbesserung seiner psycho-sozialen Lage beitragen.

Pädagogische Ziele sind ein weiteres Beispiel, wo Konflikte und Unzufriedenheit mit und bei den Betreuten entstehen können und wo sich der Heimleiter im Spannungsfeld verschiedener Interessen finden kann. Soll er zum Beispiel die ihm vielleicht von

Die Freiheit des Menschen  
liegt nicht darin,  
dass er tun kann, was er will,  
sondern dass er nicht tun muss,  
was er nicht will.

JEAN-JACQUES ROUSSEAU

einer Behörde vorgegebenen Ziele gegen den Willen der Betreuten durchsetzen? Soll er einen Alkoholiker gegen dessen Willen trocken halten? Auch hier ist es für den Heimleiter kaum möglich, in solchen Situationen Lösungen zu finden, welche alle Seiten zufriedenstellen und dadurch keine psychische Belastung für den Heimleiter darstellen. Er wird auch hier oft grosse Flexibilität zeigen und versuchen müssen, die Interessen des Betreuten und dessen Familie sowie die der Behörden möglichst nahe zusammenzubringen und so auch etwas für seine Psychohygiene zu tun. In gewissen Fällen wird er sich aber auch aus seiner Überzeugung und aus seiner Berufsauffassung heraus klar gegen einen Betreuten stellen müssen. In einem solchen Fall wird es bestimmt nicht ohne psychische Belastung abgehen, aber ein gegenteiliger Entscheid gegen seine Überzeugung wäre wohl das grössere Übel.

#### Problemkreis Vorgesetzte

Die Vorgesetzten, respektive das Verhältnis des Heimleiters zu ihnen, haben normalerweise einen sehr grossen Einfluss auf dessen psychisches Wohlbefinden. Herrscht ein gutes, auf Vertrauen gestütztes *Verhältnis*, so trägt dies sehr viel zur Psychohygiene des Heimleiters bei. Gibt es jedoch Uneinigkeit über die Ziele des Heimes, sind die *Kompetenzen* nicht klar geregelt oder werden diejenigen des Heimleiters zu stark eingeengt, dann werden sich Probleme einstellen. Die Arbeit des Heimleiters wird beeinträchtigt, und er kann sich nicht entfalten. Dies führt in den meisten Fällen zu Unzufriedenheit mit der Arbeit und der Stelle.

Dieses Problem wird oft noch dadurch verschärft, dass es sich bei den Vorgesetzten um eine politische Behörde handelt oder um Leute, welche nebenamtlich im Vorstand eines Trägervereins tätig sind. Dadurch fehlen ihnen häufig die Fachkenntnisse und zum Teil auch das Verständnis für die Aufgaben und Sorgen des Heimleiters. Dies kann dessen Situation schwieriger machen, als sie

sonst schon ist, wenn es ausgerechnet bei den Leuten, von denen er Unterstützung sollte erwarten können, an Verständnis fehlt. Ein Ausweg wäre der, dass der Heimleiter sich möglichst wenig an seine Vorgesetzten wendet und möglichst viel in eigener Kompetenz erledigt oder diese vor vollendete Tatsachen stellt. Wird dieses Vorgehen von den Vorgesetzten aber nicht akzeptiert, so wird es zu neuen Konfliktsituationen kommen. Der vernünftiger Weg ist wohl der, dass er eine *aktive Informationspolitik* betreibt und so versucht, das Verständnis für die Aufgabe des Heimes und für seine Tätigkeit zu fördern.

#### Übrige Problemkreise

**Gesetzgeber:** Auf Gemeinde-, Kantons- und Bundesebene kann der Gesetzgeber durch das Erlassen von Gesetzen und Vorschriften auf die Führung von Heimen und auch auf die Stellung und Aufgabe des Heimleiters positiv oder negativ einwirken. Der Heimleiter selbst hat höchstens auf der Stufe von kleineren Gemeinden die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen. Auf den oberen Ebenen ist dies nur über einen Verband noch möglich.

**Politische Behörde:** Vor allem bei öffentlichen Heimen kann eine Behörde starken Einfluss auf ein Heim ausüben, da sie ja in solchen Fällen auch die vorgesetzte Stelle ist. Zusätzlich kann sich noch das Problem einstellen, dass auch bei den Heimen versucht wird, eine bestimmte politische Richtung durchzusetzen wie zum Beispiel «weniger Staat». Der Versuch einer solchen Einflussnahme kann aber auch bei privaten Heimen via Subventionspolitik erfolgen. Auch hier kann sich der Heimleiter, vor allem wenn er nicht bei der richtigen Partei ist, nur schwer für sein Heim und für seine Tätigkeit wehren.

**Öffentlichkeit:** Diese kann für den Heimleiter ein gewichtiger Faktor sein, muss es aber nicht. So wird sich die Öffentlichkeit kaum um ein gut geführtes Altersheim am Stadtrand kümmern. Ganz anders sieht die Situation bei einem Asylantenheim aus. Hier fühlt sich ein Teil der Öffentlichkeit von den Betreuten bedroht. Dazu kommen rassistische Vorurteile. Dies bedeutet für den Heimleiter, dass er zusätzlich zu seinen übrigen Problemen noch von seiner Umgebung unter Druck gesetzt wird. Auch hier dürfte eine intensive Information die Voraussetzung zur Schaffung eines besseren Klimas sein.

**Medien:** Die Medien können auf lokaler Ebene ein positives Instrument des Heimleiters sein, um die Öffentlichkeit und die Behörden mit dem Heim und seinen Bedürfnissen und Anliegen vertraut zu machen. Dieses Instrument sollte er denn auch benutzen, um über das Heim, seine Ziele und seine Bedürfnisse zu informieren. Auf der andern Seite können die Medien zum Gegner des Heimleiters werden, wenn sie tatsächliche oder vermeintliche Mißstände in die Öffentlichkeit hinaustragen. Vor allem um die Verbreitung von vermeintlichen Mißständen zu verhindern, ist es angezeigt, dass der Heimleiter einen guten Kontakt zur lokalen Presse unterhält.

#### Abschliessende Betrachtung

In den vorhergehenden Abschnitten haben wir gesehen, dass der Heimleiter gar nicht in der Lage sein kann, auch wenn er noch so gut qualifiziert und ausgebildet ist, für sich innerhalb des Heims eine Atmosphäre zu schaffen, welche psychische Belastungen von ihm fernhält. Mit geschicktem Vorgehen kann er diese zwar oft verringern oder er kann die bessere von zwei Lösungen wählen. Aber eliminieren kann er sie nicht. Daher ist es äusserst wichtig, dass er sich aktiv um seine Psychohygiene kümmert. Sonst wird er kaum in der Lage sein, seinen Job über längere Zeit gut erfüllen zu können.

(2. Teil folgt im Juni-Heft.)

## Den Zürcher Zoo besuchen und im Restaurant Silbermöve rasten!

Unser Selbstbedienungsrestaurant im Zürcher Zoo ist rollstuhlgängig, ein Behinderten-WC ist vorhanden und eine beschränkte Anzahl von Rollstühlen werden vom Zoo auf Anfrage leihweise zur Verfügung gestellt. Für Bus-Chauffeure, Begleitpersonen und Rollstuhlsassen sind die Zoo-Eintritte gratis.

Rufen Sie uns an, Frau Müller und Herr Babits geben Ihnen gerne weitere Auskünfte über die attraktiven Verpflegungsmöglichkeiten. Übrigens bei Gruppen ab 20 Personen isst und trinkt der Bus-Chauffeur gratis.

Zoo-Restaurant  
**Silbermöve**

Zürichbergstrasse 219, 8044 Zürich  
Telefon 01/251 25 00, Telefax 01/251 25 63