

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 65 (1994)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Werner Pflanzer, Regionalpräsident der Sektion Zürich des Heimverbandes Schweiz : "der Mensch steht im Mittelpunkt"  
**Autor:** Johner, Eva  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812150>

#### 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:** 26.01.2026

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

Werner Pflanzer, Regionalpräsident der Sektion Zürich des Heimverbandes Schweiz

# «DER MENSCH STEHT IM MITTELPUNKT»

Von Eva Johner

«Einstehen für den Klienten steht im Vordergrund ... am Puls der Zeit bleiben ... sind Heime wirklich sinnvoll? ... ganzheitlich arbeiten ... Sponsoring ... flache Hierarchien ... Lobby-Arbeit mit Klienten ... Ideale sind noch nie bezahlt gewesen ...»

Werner Pflanzer provoziert, verblüfft, überzeugt. Von verwirrender Ideenfülle (s.o.) zu unkompliziertestem Umgang («Ich hole Sie am Bahnhof ab – habe Bart und Brille»): Der Besuch beim Heimleiter des Wohnheims «Humanitas» in Horgen, Werner Pflanzer, ist ein an- und aufregendes Erlebnis.

Kompliziert war's wirklich nicht. Eine einzige männliche Person wartete am Perron in Horgen-Oberdorf: Jeans, Helly-Hansen, gelockte Haare, Bart und Brille – wie erwähnt. Das helle, kräftige Lachen war mir schon am Telefon aufgefallen. Im Bus werde ich zum Wohnheim «Humanitas» gefahren, einem ehemaligen evangelischen Töchterinstitut, einem prächtigen, herrschaftlichen Haus, dem kluge Farbakzente eine fröhliche und wohnliche Note verliehenen. Im Büro begrüßt mich Frau Pflanzer, Heimleiterin gemeinsam mit ihrem Mann. «Doppelleitung, nicht Heimleiterhepaar»: Werner Pflanzer legt Wert auf den Unterschied. Die Arbeit wird nach Interessen und Fähigkeiten aufgeteilt: in diesem Falle kommt die Administration dem weiblichen Part zu, Visionen, Ideen, Werbung und Verkauf obliegen dem Mann.

## Wie sind Sie überhaupt zu dieser Arbeit gekommen?

«Aus der Wirtschaft.» Ich bin einigermaßen perplex. «Wirtschaftsleute» habe ich mir nicht unbedingt «so» vorgestellt. Werner Pflanzer präzisiert: «Allerdings nicht den gewöhnlichen Weg aus der Wirtschaft. Eigentlich bin ich Schaufenderkator gewesen. Ich musste dann bald in den Warenhäusern Ateliers leiten, bin dann auch in der Lehrlingsbetreuung und bei Verkäuferinnenausbildungen eingesetzt worden. Gerade in Warenhäusern stehen soziale Probleme unheimlich im Vordergrund: sie werden zwar nicht wahrgenommen, aber sie sind da. Verkäuferinnen sind ja sozial sehr schlecht gestellt.» Folgten die 68iger Jahre, Heirat, Wohngemeinschaft



Werner Pflanzer: «Sind Heime überhaupt noch up-to-date? Ist es sinnvoll, dass es Heime gibt? Ein Heimleiter müsste sich auch öffentlich diese Frage stellen dürfen.» Foto Eva Johner

mit Menschen, die im sozialen Bereich arbeiteten: das Thema lässt ihn nicht los. «Auf der anderen Seite», so Werner Pflanzer, «wurde mir bewusst, dass ich mit meinen Anliegen in der Wirtschaft nicht weiter kam. Und dann passierte etwas Einzigartiges: über Freunde erfuhren wir, meine Frau und ich, dass eine Heimleitung für ein Kleinheim für geistig Behinderte in Zollikon gesucht wurde.» Getragen wurde das Heim von einer Stiftung, der Frau Dr. Egg-Benes vorstand, eine Pionierin des Behindertenwesens, die «den Narren an uns gefressen hatte. So stiegen wir ein und eröffneten ein Heim – ich war damals gerade 25 –, und gemeinsam absolvierten wir dazu, berufsbegleitend, eine VPG-ErzieherInnen-, später auch eine HeimleiterInnenausbildung.» Für Werner Pflanzer war es eine «tolle Zeit», eine Pionierzeit, verbunden mit unglaublich viel «Chrampf» und Arbeit, in der er sich auch für viele Neuerungen (zum Beispiel geschlechtergemischte Heime usw.) einsetzte. Zugleich blieben auch Enttäuschungen nicht aus: festgefahrene Strukturen, die Erfahrung, dass gerade im sozialen Be-

reich viele Menschen nicht fähig sind, miteinander zu reden. Der «Absturz» rief nach einer Veränderung. 1979 wurde eine Heimleitung für ein neu zu eröffnendes Wohnheim für erwachsene Behinderte in Horgen gesucht. Mit der Überzeugung, «Das ist es, dorthin gehen wir», bewarben sich Pflanzers – und wurden angestellt. Nach einer chaotischen Anfangsphase – das Haus war noch im Umbau, wohnen musste man im Hotel, Personalgespräche fanden im Restaurant statt – folgte die Aufbauzeit: nun liessen sich Ideen und Konzepte verwirklichen, die schon lange zu Werner Pflanzers Zielen gehörten.

## Ideal: selbständig und gleichberechtigt «Mensch-sein»

In unserem Gespräch ist mir ein interessanter Gegensatz aufgefallen. Werner Pflanzer erzählt viel, er erzählt, so habe ich den Eindruck, gern, er erzählt in einer bilderreichen Sprache. Und trotzdem: er wählt seine Worte sehr genau. Er spricht, wenn er von den behinderten Menschen im Wohnheim «Humanitas» spricht, von den «Klienten» – «Insassen» oder ähnliches ist verpönt. Doch auch Klient, Klientin befriedigt ihn nicht:

**“ Klient oder Klientin, Kunde oder Kundin: das ist ein Mensch, an dem ich verdienen kann. Wir Schweizer sind ja Meister als Dienstleistungsland; ”**

wir müssen lernen, mit selbständigen Menschen, Bewohnern umzugehen, sie mitwirken zu lassen. Wir müssen vom Dienstleistungsdenken wegkommen.» Werner Pflanzer würde lieber von «den mir Anvertrauten» sprechen, weil in dieser Wendung das Vertrauen von einem Menschen zum andern als Voraussetzung der sozialen Arbeit zum Ausdruck kommt. Im Namen des Wohnheims «Humanitas» (Mensch-sein, auch: menschli-

ches Wohlbefinden) drückt sich für ihn auch die ureigenste Aufgabe des Heimleiters aus:

**“Voraussetzungen schaffen, Wege bereiten, dass Menschen in dieser Institution so etwas wie Glück finden können – nicht Glück geben, aber auch nicht Glück verhindern.”**

Bewohner und Betreuer sind gleichberechtigt; der immer drohenden Gefahr zur Vergewaltigung zum vermeintlich Guten, der ein Betreuer, eine Betreuerin immer ausgesetzt sind, kann nur entgehen, wer die «innere Arbeit» berücksichtigt, «wer über eigene Ansprüche hinaus die Bedürfnisse des andern erkennt, wer sich immer wieder fragt: Wie ginge es mir, wenn ich das erleben müsste?»

#### Ganzheitlich arbeiten

Im Wohnheim «Humanitas» leben 34 geistig behinderte Erwachsene in Kleingruppen von fünf bis sechs Personen, dazu kommt eine Aussenwohngruppe von sechs Personen in der näheren Umgebung. Ebenso vielfältig wie die Wohnformen – der Bogen spannt sich von betreutem Wohnen über Wohntraining zu selbständigem Wohnen – sind die Beschäftigungsmöglichkeiten: Förderung auf verschiedenen Ebenen, Therapien, Werkstattarbeiten (Lädeli), industrielle Aufträge wie auch die Mitarbeit beim Haushalten, Kochen, Aufräumen. Ziel ist die Förderung der grössten möglichen Selbstständigkeit. Ein wesentlicher Aspekt für die Verwirklichung des Ideals der klientenzentrierten Arbeit liegt in der Führungsstruktur. Für Werner Pflanzer ist das die Basis: «Das Personal muss sehr viel Kompetenzen haben, muss in breiten Bereichen tätig sein können – nicht nur in der Pflege oder in der Betreuung oder der Erziehung oder der Förderung –, sondern auch im Haushalt, beim Einkaufen, im Bereich der Administration, bei Aussenkontakte, in gesundheitlichen Fragen. Die Mitarbeiter müssen befähigt sein, möglichst viel selbständig zu erledigen: ganzheitliches Arbeiten, auch von den Aufgaben her. Die bisher üblichen, steilen Hierarchiepyramiden haben für Werner Pflanzer keine Zukunft: «Was wir anstreben und machen – in diesem ständigen Prozess

stehen wir –, das ist die Pyramiden zu verflachen. Die Basis – Klienten und Mitarbeiter – wird breiter, unten und oben rückt näher. Befehlshierarchie kann ersetzt werden durch das Wort Beratung oder Befähigung. «Bedingungen für diese Form der Heimleitung sind, neben Kompetenzen und breiten Aufgabenbereichen, optimale Transparenz im Betrieb, hohes Wissen aller Mitarbeiter, Mitsprache und Verantwortung des Personals. In dasselbe Kapitel gehört auch das Wort «Dezentralisierung». Es ist wichtig, keine Machtkonzentrationen in einer Institution entstehen zu lassen; in der Stiftung «Humanitas» beispielsweise gibt es zwei Betriebskommissionen: eine für das Heim, eine für die Werkstatt. Erwünscht, so Werner Pflanzer, «sind möglichst kleine Zellen, die selbständig funktionieren, ohne mehr zu kosten. Das heisst natürlich: gestraffte Infrastruktur – auch in der Administration.»

#### Ist es sinnvoll, dass es Heime gibt?

Ein zentrales Anliegen ist für Werner Pflanzer die Offenheit im Heimbereich, die Arbeit nach aussen: «Ein Heim hat ja den Charakter von vier Wänden, von Abgeschlossenheit. Ich glaube, dass es für die Heimlandschaft elementar wichtig ist, nach aussen offen zu sein. Man muss hier manchmal eine Vorleistung erbringen; man muss sehr expressiv nach aussen wirken, damit auch etwas von aussen herein kommt.

**“Ich denke, dass die Gesellschaft grosse Hemmungen und Barrieren gegenüber Heimen hat.”**

Möglichkeiten zur Öffnung gibt es viele. Zum Beispiel im Alltag: Einkaufen mit den Klienten, Wirtshausbesuche, Ausflüge, Feste, Präsenz im wirtschaftlichen Bereich (Lädeli), Pflege der Nachbarschaft. Werbung ist wichtig, meint Werner Pflanzer: «Wir müssen unsere Anliegen auch verkaufen können – und nicht durch Druck auf die Tränendrüsen. Unser Argument ist: Wir, als Gesellschaft, haben diese Menschen erzeugt. Wir brauchen sie, sie bedeuten etwas für uns, sie gehören dazu.» Konkrete Lobby-Arbeit mit Klienten gewinnt für ihn immer mehr an Bedeutung: «Wir können nicht für die Sache der Institutionen eintreten: wir müssen für unsere Klienten Vertretungen suchen ausserhalb, in der Gesellschaft. Klienten müssen befähigt werden, sich zu zeigen draussen, zu werben für sich, einzustehen für sich, selber etwas

zu leisten, damit etwas zurückkommt. Nicht warten im Sinne des karitativen Gedankens, indem man zum Beispiel einen Basar macht und ein wenig Geld in die Kasse kriegt und denkt, die Leute sind wieder einmal dagewesen. Das fördert den Gedanken der Integration, den Gedanken, Teil der Gesellschaft zu sein, nicht.»

Lobby-Arbeit ist nicht nur Aufgabe der Heimleitung oder der Trägerschaft: alle, und gerade die Betroffenen, ob Klienten oder Mitarbeiter, sind dazu aufgerufen. Der Heimleiter aber sollte fähig sein (und dazu befähigen), «mit Politikern, mit der Wirtschaft zu reden, Ideen, Visionen zu entwickeln: Sponsoring im Heimbereich – warum nicht? Wir müssten etwas bewegen: wir, als Heimleitungen und Trägerschaftsvertreter, haben diese Menschen aus der Gesellschaft genommen. Wir können die Gesellschaft nicht dafür verantwortlich machen, dass sie nun nicht integriert sind. Eigentlich», so fährt Werner Pflanzer weiter, «müsste ich mir die Frage stellen lassen: Sind Heime überhaupt noch up-to-date? Ist es sinnvoll, dass es Heime gibt? Ein Heimleiter müsste sich auch öffentlich diese Frage stellen dürfen.»

#### Vordenken

Die Verbandsarbeit ist für Werner Pflanzer ein Ort, wo der Austausch von Erfahrungen und Informationen möglich ist, wo er selber «auftanken» und zugleich «den Puls der Zeit» fühlen kann. Er möchte seinen Kollegen Mut machen, sich zu öffnen, selbstbewusster zu werden, mit dem Heim nach aussen zu gehen – gerade in der heutigen Zeit, in der Heimleiter mit Redeverboten konfrontiert werden und Verbandsarbeit schon schwierig wird. Nebst dem Gedanken der «Solidarität» unter den verschiedenen Heimtypen – für Werner Pflanzer Grundlage der Verbandsarbeit – ist für ihn auch die Vordenkerrolle des Verbandes wichtig: «Wenn die Strukturveränderungen des Heimverbandes Schweiz dazu dienen, das visionäre Denken zu ermöglichen, dann nimmt er diese Aufgabe wahr; wenn sie aber nur gemacht werden, um die Institution Verband zu stärken, dann ist dies nicht möglich.»

Werner Pflanzer ist davon überzeugt, dass eine «neue Zeit» begonnen hat und dass das Bewusstsein auch gesamtschweizerisch dafür wachsen müsse. Sein Vorschlag, den Heimbewohnern die Mitgliedschaft im Verband einzuräumen, ist vorerst auch regional gescheitert. Doch im Altersheimbereich sieht er in den neuen Pflegefassungssystemen ein Anzeichen dieser Haltung: «Nach aussen gehen, etwas tun, kundenbezogen ein System entwickeln, in dem der Klient im Mittelpunkt steht und nicht die Institution und die Infrastruktur.» ■