

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 65 (1994)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Walter Schwager, Präsident des Regionalvereins  
Schaffhausen/Thurgau des Heimverbandes Schweiz : leben und leben  
lassen  
**Autor:** Johner, Eva  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812177>

### **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:** 13.01.2026

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

Walter Schwager, Präsident des Regionalvereins Schaffhausen/Thurgau des Heimverbandes Schweiz

# LEBEN UND LEBEN LASSEN

Von Eva Johner

Es ist ein weiter Weg von Bern in den Thurgau. Bei meiner Ankunft in Aadorf werde ich von Walter Schwager, dem Leiter des Alters- und Pflegeheims Aaheim, herzlich empfangen. Bei einem Kaffee in der öffentlichen Cafeteria kommen wir schnell ins Gespräch. Hinter meinem Rücken zwitschern und tschilpen Wellensittiche in einer Volière; durch die Fensterfront des Raumes fällt der Blick auf ein Biotop, umgeben von Sträuchern und Pflanzen, die kaum noch mit dem Austreiben zuwarten können.

Walter Schwager möchte mir zuerst das Heim, in dem er lebt und arbeitet, zeigen. Gegenüber Anmeldung und Büroraum steht eine weitere Türe zu einem Zimmer offen: dort ist gerade die Coiffeuse zu Besuch. Die teils angefangenen Arbeiten im «Werkstattraum» zeugen von der Spannweite der Beschäftigungen: von Seidenmalerei über Weben, Verspinnen der Wolle der Heimschafe, Teppichknüpfen, Flechten, Stricken bis zur Herstellung von Wandschmuck in Form von Stoffkränzen. Der Absatz ist problemlos: die Arbeiten werden direkt ab Heim verkauft.

## Ziel Nummer 1: zufriedene Pensionäre

Trägerin des Alters- und Pflegeheims Aaheim ist die Munizipalgemeinde Aadorf. Das Heim umfasst 40 Altersheimzimmer, 25 Pflegebetten und eine Alterssiedlung mit sechs 1½- und acht-

zehn 2½-Zimmer-Wohnungen. Insgesamt wohnen rund 100 Betagte im Aaheim. Alle Altersheimzimmer sind Einzelzimmer, mit allem, was zum heutigen Standard gehört, ausgerüstet: Balkon, WC, Dusche, Kühlschrank- und Schuhabteil, Wandschränke. Auch Telefon, Fernsehanschluss und Schwesternruf sind vorhanden. Eigene Möbel und Bilder können von den Pensionären mitgebracht werden.

Mit Küche und Essecke zum selbständigen Zubereiten und Einnehmen von Mahlzeiten, mit Kellerabteil, Wasch- und Trockenraum sind die Alterssiedlung-Wohnungen für Pensionäre gedacht, welche einen selbständigen Lebensstil pflegen können. Eine Frau, die uns erlaubt, ihre Wohnung anzuschauen, treffen wir später am Mittagstisch des Altersheims wieder. Sie und eine weitere Frau, die im Dorf wohnt und hier auch das Mittagessen einnimmt, schätzen das gemeinsame Miteinander-Essen, die Kontaktmöglichkeiten mit anderen Menschen im Heim. Die Menschen scheinen sich hier wohlfühlen; wenigstens höre ich, unbeabsichtigt, unaufgefordert, einige positive Echos.

Wenn diese Stimmen für die Allgemeinheit sprechen, dann wäre Walter Schwagers erstes Ziel erreicht: «zufriedene Pensionäre». Er weiss, dass Alters- und Pflegeheime nicht überall einen guten Ruf geniessen. Doch er hat auch die Erfahrung gemacht: «Ich höre oft, dass die Leute Mühe haben, ins Altersheim zu ge-

hen. Doch mehr als die Hälfte sagen nach vier Wochen: Wenn ich gewusst hätte, wie schön es hier ist, wäre ich schon viel früher gekommen.» Er führt die negative Haltung zum Teil auf Nichtwissen, zum Teil auf Stimmungsmache der (Boulevard-)Presse zurück, und er ist sich sicher:

“ Im Altersheim wird nicht so viel gestritten und ‚gekiffelt‘, wie die Bevölkerung draussen glaubt. ”

## Ein Allrounder, kein Spezialist

Walter Schwager ist, wie er sagt, «durch Zufall» Altersheimleiter geworden – geplant war dies nie. Durch seine Schwestern und seine Frau, die in Spitälern arbeiteten, bekam er einen Einblick ins Gesundheitswesen. Nach seiner Berufsausbildung als Elektro- und Telefonmonteur arbeitete er als Vorgesetzter bei der Firma Siemens. Dabei faszinierten ihn insbesondere der Umgang mit Menschen und Fragen der Betriebspsychologie; es folgten weitere Kurse und Schulungen im Bereich Psychologie und Menschenführung. Bei verschiedenen Auslandsaufenthalten erwarb er mit Weiterbildungskursen ein breites Allroundwissen, das ihm, nach der Heirat, auch beim Bau eines eigenen Hauses zugute kam. Auch aus Gründen der wirtschaftlichen Sicherheit erwog er in den frühen siebziger Jahren einen Stellenwechsel; als dann in einem Altersheim in Herisau ein Leiterehepaar gesucht wurde, bewarben sich Walter Schwager und seine Frau und übernahmen 1971 die Leitung dieses Heimes mit 80 Pensionären. Recht schnell hatten sie Erfolg und erreichten einen hohen Zufriedenheitsgrad bei den Heimbewohnern.

An einer Klassenzusammenkunft in Aadorf – Walter Schwager war dort einige Jahre zur Schule gegangen – erfuhr von der Neueröffnung eines Alters- und Pflegeheimes am Ort: «Für uns war die



Walter Schwager:  
«Ein Pflichtenheft für Heimkommissionsmitglieder fehlt noch fast überall.»

Foto Eva Johner

Situation so, dass unser älteres Kind vor der Einschulung stand. Herisau lag für uns schon ein bisschen weit entfernt von der übrigen Schweiz – ich meine, auch Aadorf ist noch abgelegen, jetzt auf Bern bezogen –, und dann haben wir auf einem Sonntagsspaziergang einmal das Dorf besichtigt und gefunden: Doch, hier könnte man leben.»

Der Neubeginn war nicht einfach, trotz der sechs Jahre Erfahrung in Herisau. Das Aaheim war ein neueröffnetes, gemeindeeigenes Heim, das natürlich im Zentrum des öffentlichen Interesses stand, der Einflussnahme verschiedenster Leute aus dem Dorfe ausgesetzt. Walter Schwager war recht verunsichert: ohne die Kinder, die sich im Dorf, in der Schule eingelebt hatten, wäre er vermutlich nicht in Aadorf geblieben. Was ihn ermutigte, war die grosse Zufriedenheit der alten Menschen. «Und dann», so fährt Walter Schwager weiter, «habe ich mir auch Mühe gegeben, damit es das Personal recht hatte, wobei das Dreinreden da manchmal einen bösen Streich gespielt hat. Im Moment habe ich zwischendurch Phasen, wo ich das Gefühl habe: alles ist super! Und nachher kommt bestimmt wieder ein Rückschlag. Es ist dann wichtig, solche Rückschläge nicht allzu persönlich zu nehmen.»

#### Heim und Heimkommissionen

«Ein Problem der öffentlich-rechtlichen Heime ist», so Walter Schwager,

„**dass man es mit ‚Milizmanagern‘ zu tun hat, also mit Heimkommissionsmitgliedern, die selber nie in einem solchen Heim tätig waren.**“

«Es hat sicher gute Leute, mit gutem Willen – im Augenblick habe ich solche. Aber es ist natürlich immer noch ein Unterschied, wenn man die Realität im Heim selber erlebt. Und was dazu kommt: im Heim hat man ja fast für jede Hilfskraft einen Stellenbeschrieb. Dagegen hat die Heimkommission an den wenigsten Orten ein eigentliches Pflichtenheft. Auch zur Weiterbildung im Bereich Heim sollte eine gewisse Verpflichtung bestehen; mindestens sollten Heimkommissionsmitglieder einmal an einer Altersheimtagung des Heimverbandes

Schweiz teilnehmen. Manchmal kommt mir der Heimleiter in einem öffentlich-rechtlichen Heim vor wie eine Puppe, die an einer Schnur hängt. Und irgend jemand darf an diese Puppe schlagen, dann baumelt sie eine Weile...»

Die Trends in Wirtschaft und Gesellschaft spürt Walter Schwager natürlich auch im Heim. Viele für ihn wichtige Werte, wie «Treu und Glauben» oder «Diensttreue», verlieren ihre Gültigkeit; alles wird auswechselbar, auch der Mensch, der sich bemüht, in einer Situation sein Bestes zu geben. «Ich bin jetzt seit 23 Jahren Heimleiter», so Walter Schwager, «und ich habe in diesen 23 Jahren sieben verschiedene Chefs gehabt. Jeder dieser Chefs kommt mit viel gutem Willen und will natürlich das Beste machen aus diesem Unternehmen. Und interessant ist, dass man Erfahrungen, die man schon einmal gemacht hat, wiederholen muss, obwohl man weiss, wie es herauskommt. Das ist auch ein negativer Punkt. Aber:

“**welche Alternative gibt es zu einer Heimkommission?**”

Dass ein Betrieb, der der Öffentlichkeit gehört, von einer Kommission mitgeführt werden muss, ist klar. Aber von mir aus gesehen müsste auch eine gewisse Mitverantwortung dazugehören.» Eine Möglichkeit zur Verbesserung der Beziehungen zwischen Heimkommission und Heimleitung könnte er sich durch die Schaffung eines ähnlichen Systems wie in der Schule vorstellen. Die wirtschaftlichen Belange eines Heims würden von einer Kommission, welche die Trägerschaft wählt, mitbestimmt; in fachlichen Bereichen könnte das Heim von einem Fachmann mit einigen Jahren Heimleitererfahrung, ähnlich dem Schulinspektor, überprüft werden. Dieser könnte bei einem Clinch zwischen Heimleitung und Kommission auch die Rolle eines Ombudsmannes übernehmen.

#### **Vielseitig: die Arbeit des Heimleiters**

Was Walter Schwager an seinem Beruf besonders schätzt, ist die Vielseitigkeit. Neben Personalführung hat er sich auch um den Gebäudeunterhalt, die Haustechnik (Heizung, elektrische Einrichtungen) und um die Belange der Küche zu kümmern; zugleich ist er als Betreuer, manchmal als Seelsorger, als Unterhalter und Animator tätig. Auch Buchhaltung und rechtliche Angelegenheiten fallen in

sein Tätigkeitsfeld. Ständig ist etwas los, «man kommt am Morgen, hat geplant, was man tun will, und am Abend merkt man, dass man alles gemacht hat, nur das nicht, was geplant war» – das ist lebendige Arbeit, Arbeit mit Menschen. Wichtig ist ihm dabei, dass die alten Menschen immer ernst genommen werden, dass man sie nicht abwimmelt, sondern auf ihre Anliegen eingeht.

Vieles hat sich seit seiner Zeit im Altersheim in Herisau verändert. War es dort eine eher familiäre Arbeitssituation, in der die Familie im Heim wohnte und die Mahlzeiten mit dem Personal einnahm, was auch viele informelle Kontakte erlaubte, so war der Betrieb im Aaheim von Anfang an stark arbeitsteilig organisiert, «wie in einem Büro oder einem Industriebetrieb». Allerdings ist die Personalführung nach der Meinung Walter Schwagers weitaus komplizierter. Der ununterbrochene Betrieb in einem Altersheim erschwert Zusammenkünfte und Gespräche mit allen Mitarbeitern. Informieren und mitreden ist viel aufwendiger: «man hat nie alle zusammen. Eine meiner Devisen», so Walter Schwager, «war: leben und leben lassen. Und dieses Leben-und-leben-Lassen funktionierte früher, als man so eng aufeinander wohnte, viel besser als heute. Alle, die in einem solchen Betrieb arbeiten, sind froh, wenn sie gewisse Freiräume haben; dann arbeitet man gerne. Alle haben ja ihre Gewohnheiten, ihre Eigenheiten, die sie leben möchten. Dabei können sehr rasch Neidgefühle entstehen, das Gefühl, dass jemand profitiert, dass einer ausgenutzt wird. In einer engeren Gemeinschaft lassen sich solche Gefühle eher ansprechen und bereinigen; in diesem Betrieb, wo die Leute nach der Arbeit rasch verschwinden, wo es viele Teilzeitangestellte gibt, ist es manchmal schwieriger, diese Neid-Spiele zu erkennen. Man muss manchmal härter oder sturer sein, als man eigentlich möchte.»

#### **Sparen war seit jeher unsere Devise**

Walter Schwager ist seit 1972 Mitglied des Heimverbandes Schweiz, zuerst in der Region Appenzell, dann in der Region Schaffhausen/Thurgau, wo er jetzt als Präsident amtiert. Er schätzt den Gedankenaustausch mit Heimleiterkollegen, der sich bei gemeinsamen Tagungen ergibt. Immer auch versucht er, Heimkommissionsmitglieder für Anlässe zu interessieren, in den meisten Fällen vergeblich. Professionalisierung und Strukturveränderungen im Heimverband wertet er positiv, sie gehen seiner Meinung nach in die richtige Richtung: «Was mich im Hinblick auf die neuen Strukturen wichtig dünkt:



“ **Heimkommissionen müssten eine gewisse, zumindest moralische Verpflichtung haben zur Mitwirkung bei der Verbandsarbeit.**

”

Ich denke an den Fachverband Betagte, der jetzt kommt: der lebt nur, wenn auch Leute aus der Trägerschaft, Heimkommissionsmitglieder, mitmachen.»

Die Situation der thurgauischen und schaffhausischen Heimleiter erachtet er als recht gut. Ihr Freiraum ist dank weniger Abhängigkeit vom Kanton grösser, ihr «Leidensdruck» geringer. Deshalb wird auch vom Regionalverband weniger erwartet; es gibt auch keine Geschäftsstelle. Hauptanliegen ist der Wunsch, «dazu zu gehören»; neben der Jahresversammlung finden pro Jahr je ein geselliger, ein allgemeinbildender und ein weiterbildender Anlass statt. Im Betagtenbereich gibt es auch zwei Erfa-Gruppen, die sehr gut funktionieren und deren Mitglieder sich sechs- bis achtmal pro Jahr treffen.

Angesprochen auf die wirtschaftliche Rezession und das Thema Sparen meint Walter Schwager: «Da im Thurgau sehr viele Altersheime nicht subventioniert sind und selbsttragend arbeiten müssen, war Sparen seit jeher unsere Devise, auch in guten Zeiten. (...) Natürlich spüren wir jetzt auch Gegenwind, aber es trifft uns nicht so stark, weil wir vorher nicht verschwenderisch waren. Wir sind immer mehr auf dem Boden geblieben als andere, deshalb haben wir jetzt weniger Probleme.»

Noch während des Mittagessens im Speisesaal des Altersheimes geht unser Gespräch weiter. Die zwei Frauen, an deren Tisch wir essen dürfen, beteiligten sich daran. Wir sprechen über ihre Wohnsituation, über ihr Leben, ihre Reisen, ihre Erinnerungen. Als der Kaffee serviert wird, winkt Walter Schwager ab: «Danke, Kaffee erlaube ich mir nur am Samstagnachmittag, sonst werde ich zu nervös.» Die Frauen staunen: «Das hätten wir von Euch nie gedacht!» Walter Schwager lächelt ein wenig: «Ja, man hat immer das Gefühl, ich sei so ein ruhiger Mensch, aber manchmal brodel es halt im Innern.»

Ich kann es mir gut vorstellen. Walter Schwager wirkt ruhig, überlegt, auch offen; er hat mir viel erzählt. Und trotzdem: vieles ist noch nicht gesagt, kann in einem zweistündigen Gespräch auch nicht gesagt werden. Es ist halt ein weiter Weg – auch der von Mensch zu Mensch. ■

## Jahrestagung

### NEUE MÄCHTE...

### MEDIENGESELLSCHAFT ZWISCHEN GEFAHREN UND CHANCEN

Die Vereinigung der HeimleiterInnen in der Region Zürich und die Vereinigung der SozialpädagogInnen VHZ Region Zürich sowie die Arbeitsgemeinschaft der SozialpädagogInnen im Schweizerischen Verein der Hörgeschädigtenpädagogen AGSP im SVHP führen gemeinsam eine Tagung durch zum Thema: Neue Mächte ... Mediengesellschaft zwischen Gefahren und Chancen.

#### Tagung im Kinderheim Bühl, 8820 Wädenswil

**Datum: 13. Juni 1994**

**Dauer: 8.30 bis 17.30 Uhr**

Medien umgeben unseren Lebensalltag permanent. Ob im Heim, im Familienbereich, in der Schule, in der Freizeit, überall setzen wir uns den vielfältigen Medieneinflüssen bzw. deren langfristigen erzieherischen Wirkungen aus.

Was bedeutet es, wenn unsere Kinder immer mehr Zeit mit Medienkonsum verbringen? Wie wirken Medien auf sie? Auf uns? Was bedeutet es, wenn die von den Medien vermittelten Werte und Normen nicht den unseren entsprechen (Frauen-, Männerbilder, Sexualität, Gewaltdarstellungen, Konflikt und Lösungen)?

Neue Medien, wie zum Beispiel Fernseher, Video, Computerspiele, haben in den letzten Jahrzehnten zu einer Veränderung unserer Lebensgewohnheiten beigetragen. Ihre Einflussnahme fordert uns SozialpädagogInnen heraus. Einerseits sehen wir die Gefahren, andererseits glauben wir an die Chancen.

Am Vormittag der Tagung wird Vera Zeman, Medienexpertin und freie Mitarbeiterin am Pestalozzianum, zur Eröffnung ein Grundsatzreferat halten. An der anschliessenden Podiumsdiskussion mit Fachleuten sollten damit die Grundlagen für eine differenzierte Sachdiskussion gegeben sein. Es wirken mit: Matthias Loretan (Kath. Medienstelle ZH), Beatrice Lohrer (Wahrnehmungstherapeutin, Kinderheim Bühl) und Rita Oser-Bosch (Schweiz. Vereinigung der Elternorganisationen SVEO, Zürich).

Am Nachmittag stehen vier Gesprächsgruppen zur Wahl.

Die Tagung will zum Problembewusstsein und kritischen Umgang mit Medien im pädagogischen Alltag anregen.

Die Anmeldung erfolgt durch Vorauszahlung des Tagungsbeitrages mit speziellem Einzahlungsschein bis zum 28. Mai 1994. Der Tagungsbeitrag beträgt Fr. 85.- (inkl. Mahlzeiten). Die entsprechenden Unterlagen können bezogen werden bei:

**Peter Schmitz-Hübsch, Stiftung Schloss Turbenthal, Feldstrasse 1, 8488 Turbenthal, Tel. 052 45 25 03.**