

<b>Zeitschrift:</b>	Fachzeitschrift Heim
<b>Herausgeber:</b>	Heimverband Schweiz
<b>Band:</b>	71 (2000)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	Diplomfeier der 4. Höheren Fachprüfung für Heimleiterinnen und Heimleiter : Dinge bewegen : zwischen individueller Ohnmacht und sozialem Applaus
<b>Autor:</b>	Ritter, Adrian / Poncet, Rudolf
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-812006">https://doi.org/10.5169/seals-812006</a>

### **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:** 30.01.2026

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

Diplomfeier der 4. Höheren Fachprüfung für Heimleiterinnen und Heimleiter

# DINGE BEWEGEN: ZWISCHEN INDIVIDUELLER OHNMACHT UND SOZIALEM APPLAUS

Von Adrian Ritter

40 Absolventinnen und Absolventen der 4. Höheren Fachprüfung dürfen sich in Zukunft Diplomierter Heimleiter oder Diplomierte Heimleiterin nennen. An der Diplomfeier im Dezember 1999 wurden ihnen von den Ausbildungsstätten die entsprechenden Diplome überreicht sowie Glückwünsche und Anregungen für die berufliche Praxis mit auf den Weg gegeben.

**E**rnst Messerli, Präsident der Prüfungskommission der von Heimverband, VCI und ASFORI\* getragenen Ausbildung wies auf das schwieriger werdende gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld hin, in welchem der Beruf des Heimleiters positioniert sei. Technische Fähigkeiten und betriebswirtschaftliches Grundwissen reichten nicht aus, um heute noch ein Heim zu führen, da es nicht nur darum gehe, den «Status quo zu verwalten», sondern auch darum, «Dinge zu bewegen». Er rief die frisch diplomierten Berufsleute dazu auf, Advokaten der sozialen Gerechtigkeit und Fürsprecher der HeimbewohnerInnen zu sein und dabei auch die politischen Einflussmöglichkeiten zu nutzen, anstatt sich nur als Opfer der Umstände zu sehen.

## Sozialstaat, Gemeinsinn und Eigenverantwortung

Christine Egerszegi-Obrist als Präsidentin des Heimverbandes wollte auch in ihrer Funktion als eidgenössische Parlamenta-

\* Association romande pour la formation des responsables d'institutions d'utilité publique.

rikerin gratulieren: «Wir wissen, was an ihrem Ort geleistet wird.» Heimleiter sein heisse «Puffer» sein: Seelsorger, Manager, Arbeitgeber und weitere Funktionen zur selben Zeit wahrzunehmen. Gleichzeitig kämen im Heim auch Forderungen an den Sozialstaat, den Gemeinsinn der Gesellschaft und die Eigenverantwortung des Einzelnen zusammen. Diese gelte es in einem ausgewogenen Verhältnis zu halten, denn «der Staat kann nicht alles geben».

Und auch die Heimleiter selber müssen ein Gleichgewicht finden zwischen Problemlösung und Delegation, indem sie nur soviele Probleme der Mitarbeitenden auf sich nehmen, wie sie selber auch zu bewältigen vermögen: «Die Mitarbeitenden sollen auch selber Probleme lösen.»

## Auch in unbehaglichen Widersprüchen denken

Auf ein «Bildungswesen im fundamentalen Umbruch» ging Fred Hirner als Vertreter des VCI und Rektor der Höheren Fachschule für Sozialpädagogik Luzern (HSL) in seinen Ausführungen ein. Die Revision des Berufsbildungsgesetzes und

die Fachhochschuldiskussion werfen Fragen auf, auch unangenehme Fragen, wozu ein Diplomfeiertag allerdings nicht der richtige Ort sei, weiter darauf einzugehen. Nur soviel: es gehe um mehr, als nur darum, Leute auszubilden, die «morgen schon einen Nutzen abwerfen und übermorgen vielleicht den Mut». Gleichzeitig könne aber keine Ausbildung wirkliche *Berufsbewährung* herstellen: dies vermöge nur die Praxis selber zu leisten.

Und dabei ist für Hirner die «menschfreundliche Führung» zentral, eine Führung, die «die Mitarbeiter stärken, nicht kleiner machen» will. Als Empfehlung wollte der Referent den Diplomanden zudem mitgeben, sich möglichst ein ganzes Berufsleben lang *Antinomien* gegenüber sensibel zu verhalten: auch das Denken in Widersprüchen und Gegensätzen zu praktizieren, etwa denjenigen zwischen Anpassung und Widerstand, Bildung und Ausbildung oder individueller Ohnmacht und sozialem Applaus. Letzteres Gegensatzpaar veranschaulichte er mit *Sisyphus* und *Prometheus* als Sinnbildern für alltägliches Scheitern auf der einen und Allmacht auf der anderen Seite. Auch die Heimleitung müsse ihren Weg finden zwischen Realitätssinn und Vision. Er selber will sich dabei nicht auf die beiden Figuren der griechischen Mythologie abstützen, sondern sich lieber am Bild einer *Arche Noah* orientieren, die «auch im Sturm dichthält».

Als Personalverantwortliche/r möchten Sie bei einer vakanten Stelle in Ihrer Institution sofort auf eine Auswahl an qualifiziertem Fachpersonal zugreifen.

Als Stellensuchende/r möchten Sie attraktive Stellenangebote erhalten, und die beste Gelegenheit zu einer neuen Herausforderung beim Schopf packen.

Sie können:

**Fachpersonalvermittlung für  
Sozialarbeit  
Sozialpädagogik  
Soziokulturelle Animation**

Der Heimverband Schweiz

gratuliert nochmals allen Diplomierten zum verdienten Erfolg!

## «Dipl. Heimleiter»: Zum Beispiel Rudolf Poncet

(ar) Rudolf Poncet (52), ist seit 1972 Leiter des Schulheims Landorf in Köniz bei Bern. 1994 beschloss er, die Heimleiterausbildung noch zu absolvieren. Die Fachzeitschrift Heim fragte ihn, warum.

**FZH:** Herr Poncet, herzlichen Glückwunsch zur heutigen Diplomierung. Was hat Sie 1994 dazu bewogen, sich für die Heimleiter-Ausbildung anzumelden?

**Poncet:** Ich hatte mich während all der Jahre als Heimleiter in Köniz insbesondere pädagogisch weitergebildet. Anfang der 90er Jahre wurde die Situation in den Heimen markant komplexer und ich merkte, dass ich einen Nachholbedarf betreffend Führungsausbildung habe. Die Ausschreibung der Ausbildung beim Heimverband tönte verheissungsvoll, also habe ich mich angemeldet. Eine persönliche Motivation war zudem sicher auch noch das Selbstmanagement: ich wollte wissen, ob ich noch mit Lampenfieber und anderen Herausforderungen solch einer Ausbildung und insbesondere einer anspruchsvollen Prüfung umgehen kann.

**FZH:** Sind Ihre Erwartungen erfüllt worden?

**Poncet:** Ich bin tatsächlich «auf meine Rechnung gekommen». Insbesondere die Projektarbeit in der Mitte der Ausbildung war für mich ein schönes Erlebnis. In Form einer Gruppenarbeit widmeten wir uns dem Thema «Wertepluralismus im Heim». Wir gingen dabei der Frage nach, wie man im Heim zu gemeinsamen Werten kommen kann. Denn diese können ja nicht verordnet, sondern müssen erarbeitet werden. Und dazu haben wir in unserer Arbeit mit dem Titel «Konsens statt Nonsense» eine Methodik entwickelt.

**FZH:** Und später haben Sie ja dann auch noch eine Diplomarbeit verfassen müssen?

**Poncet:** Ja, das war dann eine Arbeit, die man alleine gemacht hat und die etwas mit der Situation im eigenen Heim zu tun haben musste. In meinem Fall war es so, dass unser Heim 1998 mit einem anderen staatlichen Heim fusi-

niert wurde. In meiner Diplomarbeit habe ich mich mit den Strukturen der Heimzusammenlegung auseinandergesetzt, erste Umsetzungsarbeiten geplant und vorausdenkend schwierige Situationen einzukreisen versucht. Das war nachher während der Fusion eine enorme Hilfe.

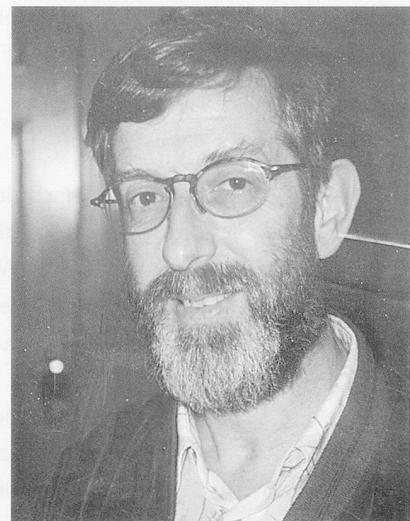
**FZH:** Sie haben bereits im Alter von 25 Jahren eine Heimleitung übernommen. Wie ist es dazu gekommen? Und was hat sich in dieser Institution seit 1972 verändert?

**Poncet:** Ich war ausgebildeter Primarlehrer und hatte als Lehrer dort gearbeitet, bis ich die Heimleitung übernahm. Ich bin zwar seit 1972 Leiter des Schulheims Landorf, aber wenn ich heute zurück schaue, kommt es mir vor, als hätte ich mehrmals die Stelle gewechselt, solch bedeutende Umwälzungen hat es gegeben.

**FZH:** Was waren denn das für Umwälzungen?

**Poncet:** In den 70er Jahren galt die kollektive Erziehung. Ich war in der paradoxen Situation eines sehr jungen Heimvaters. Basisdemokratische Forderungen und Selbstverwaltung waren allerdings Themen, die an die Oberfläche drängten. Dann begann die Professionalisierung des pädagogischen Personals Fuß zu fassen und das Heim öffnete sich gegen aussen.

In den 80er Jahren setzte die betriebliche Dezentralisierung ein und brachte eine Differenzierung des Angebotes und einen erhöhten Regelungsbedarf mit sich. Konzeptentwicklung stand somit im Vordergrund. Heute liegen die pädagogischen Aufgaben alle in den betrieblich und baulich eigenständigen Wohngruppen. Trotzdem hat die Spezialisierung zugenommen. Die Generalisten im sozialpädagogischen Bereich sind dünn gesät. Zum Thema wird wieder, wie das verlorengangene kollektive Bewusstsein in einer neuen Form wiedergefunden werden kann.



Rudolf Poncet: «Ich verspürte einen Nachholbedarf betreffend Führungsausbildung.»

Eine bedeutende Umwälzung betraf schliesslich den Gesamtumbau von 1994 bis 1997 und die erwähnte Fusion von 1998.

**FZH:** Und wie geht es nun weiter?

**Poncet:** Niemand hätte es gedacht, aber ich habe per Ende Februar 2000 meine Stelle gekündigt. Ich wusste, wenn ich noch etwas Neues machen will, dann muss es jetzt sein. Ich werde mit meiner Frau zusammen das Weissenheim in Bern übernehmen: ein privates Schulheim für geistig- und lernbehinderte Kinder. Ich freue mich darauf.

Der Kopf hat gekündigt, aber das Herz hat etwas länger gebraucht, denn ich bin im Landorf emotional doch stark verwurzelt. Trotzdem glaube ich, dass letztlich auch für das Schulheim Landorf eine «Blutauffrischung» eine gute Sache ist.

**FZH:** Und ich hoffe, die eben abgeschlossene Ausbildung wird Ihnen auch weiterhin von Nutzen sein. Herr Poncet, vielen Dank für das Gespräch und Ihnen und Ihrer Frau alles Gute mit der neuen Herausforderung. ■