

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 89 (2018)
Heft: 9: Heimleitung : Herausforderungen und Lösungsansätze

Artikel: Harry Etzensperger, 66, erlebte den Wandel vom Heimleiter zum CEO :
"Ich bin kein Verwalter von Regeln und Normen"
Autor: Weiss, Claudia
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-834411>

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: 11.10.2025

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

Harry Etzensperger, 66, erlebte den Wandel vom Heimleiter zum CEO

«Ich bin kein Verwalter von Regeln und Normen»

Mehr als 30 Jahre lang leitete Harry Etzensperger Institutionen im Bereich Behinderung. Die Regeln seien in dieser Zeit enger geworden, die Auflagen höher, aus handgestrickten «Heimvätern» wurden CEOs. Fachlichkeit findet er gut. Aber letztlich, sagt er klar, zählt Menschlichkeit noch mehr.

Von Claudia Weiss

Sogar unter den grossen Sonnenschirmen wird es langsam heiss. Harry Etzensperger nimmt einen grossen Schluck Mineralwasser und wischt sich über die Stirn. Ab und zu setzt sich eine Gästegruppe zum Mittagessen an einen Nebentisch auf der Terrasse: Das Restaurant «Hans im Glück» steht zwar auf dem Gelände des Wohnhauses Graswinkel, das seinerseits zur Stiftung Pigna für Menschen mit Beeinträchtigung in Kloten ZH gehört. Das Gasthaus steht aber allen offen. Das Personal ist durchmischt, Gastro-Profis und Menschen mit einer geistigen Behinderung arbeiten zusammen – alle im ersten Arbeitsmarkt. Harry Etzensperger setzt sich im Stuhl zurecht und schaut ein bisschen stolz zum Eingang hinüber: Das «Hans im Glück» half er seinerzeit mit aufbauen. Als er am 31. März 1997 die Türen öffnete, arbeitete Etzensperger noch als Bereichsleiter Wohnen der Stiftung Glattal und Unterland, die seit 2000 Stiftung Pigna heisst.

Inzwischen ist der 66-Jährige pensioniert. Ein Jahr Pause hat er sich gegönnt, bevor er für das Gespräch wieder das Areal der Pigna betrat. Vergessen haben ihn in dieser Zeit weder die Mitarbeitenden noch die Bewohnerinnen und Bewohner. «Hallo Harry», tönt es immer wieder, nacheinander setzen sich drei Bewohner an den Tisch, plaudern vertraut mit «ihrem» ehema-

ligen Leiter, als wäre er nie weg gewesen. Sie erzählen vom Zirkus Pipistrello, den die heutige Geschäftsleitung wieder gebucht hat, von der grossen Vorstellung am Samstag, von der Arbeit oder von der feinen Glace, die es letzthin im Ausgang gab. Etzensperger geniesst den Austausch. Die Bewohnerinnen und Bewohner, sagt er, haben ihm schon gefehlt.

Aber nur sie. Die Arbeit? «Die fehlt mir nicht», sagt Etzensperger dezidiert. Zu komplex seien die Aufgaben im Lauf der Jahre geworden: Viele neue Auflagen erschwerten heute den Leitungsallday, und der administrative Aufwand und die zusätzliche Verwaltungsarbeiten hätten den Menschenkontakt eingeschränkt. «Ich bin froh, muss ich das nicht mehr verantworten. Bürohocker ist nicht mein Ding.» Lieber hat er angepackt, Neues gewagt und ausprobiert, was funktioniert, auch wenn es nicht den gängigen Ansichten entsprach.

Visionen und Hobbys hatten damals noch Platz

Vielleicht kommt dabei zum Tragen, dass Harry Etzensperger als gelernter Hochbauzeichner gewohnt ist, Visionen zu haben, etwas zu entwerfen, das noch nicht existiert. Und vielleicht spielt auch ein Stück weit der Abenteurer mit, der er als 25-Jähriger war, als er nebst der berufsbegleitenden Ausbildung zum Sozialpädagogen hobbymässig als Musikredaktor und Moderator die Radiostation Rediffusion aufbauen half: einen Musiksender, der im Raum Zürich live über den Äther ging und in St. Gallen und Bern ab Konserve lief.

Etzenspergers Augen glänzen, wenn er sich an diese Zeiten erinnert: «Aufbruchstimmung pur», schwärmt er. Ein Riesenstress zwar bei einer Arbeitszeit von 48 Stunden pro Woche plus Ausbildung, aber dafür die beste Psychohygiene: «Ich war nie ausgebrannt.» Das, obwohl er als Studierender in der Jugendsiedlung Heizenholz Welten kennenlernte, die ihm vorher

Administrativer Aufwand und mehr Verwaltungsarbeit limitieren den Menschenkontakt.

fremd gewesen waren: Kinder, die dramatische Familiensituationen erlebten und ein Heim brauchten, um überhaupt einmal «eine andere Seite des Lebens kennenzulernen als jene von dort, wo sie herkommen». Auf der anderen Seite Eltern, die das Leben ihrer Kinder ebenso wenig auf die Reihe bekamen wie ihr eigenes. Beispielsweise jene Frau, die geradeheraus erklärte, sie sei «zum Kinderkriegen da», aber keines ihrer fünf Kinder selber aufziehen konnte.

Gemischte Wohngruppen waren revolutionär

Dafür kam Etzensperger entgegen, dass die Jugendsiedlung modern war und gemischte Wohngruppen anbot, die jeweils von zwei Frauen und einem Mann betreut wurden: «Das gabs in den 70er-Jahren noch nicht, das war richtig revolutionär.» Die 70er, das war jene Zeit, in der man Kindern noch drohte: «Wenn du nicht anständig tust, kommst du ins Heim.» Und die Drohung wirkte, weil damals galt, wer einmal drin ist, bleibt immer im Heim. Umso besser passten die fortschrittlichen Ideen des damaligen Leiters Paul Sonderegger seinem aufmüpfigen jungen Studierenden.

Auch nach dem Abschluss blieb Harry Etzensperger im Herzen der Revoluzzer: «Ich bin kritisch und finde vieles verwerflich, was getan wird», stellt er ziemlich am Anfang des Gesprächs klar. Und schiebt bald nach: «Inklusion beispielsweise finde ich

**«Wo das System
Überhand nimmt,
wird es ein Grauen:
Alle suchen Lücken,
um es zu umgehen.»**

ein System braucht: «Wo das System Überhand nimmt, wird es ein Grauen, denn Systeme sind fehleranfällig, und alle suchen Lücken, um daran vorbeizukommen.»

Für ihn ist es dasselbe wie mit der Sicherheit: Auch sie könne übertrieben werden und jede Lebendigkeit ersticken – und überhaupt: «Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler.» Punkt.

Was Inklusion angeht, kommt für ihn die grosse Frage hinzu: «Hat man die Menschen mit Beeinträchtigungen denn gefragt, wie sie leben wollen?» Menschen mit einer körperlichen Behinderung können das sehr wohl ausdrücken. Für jene mit einer geistigen Beeinträchtigung hingegen bestimme letztlich einfach irgendwer, was sie vielleicht wollen würden.

Klar, Etzensperger findet auch, dass man etwas unternehmen muss, um Menschen mit Behinderungen einen möglichst angenehmen und sinnvollen Alltag zu ermöglichen. Aber die heutige Generation sei halt auch kompromissloser und ihre Demut für Machbarkeit fehle. «Wenn wir alles bieten sollen, ist das in 20 Jahren schlicht nicht mehr zahlbar.»

«Gutes tun wollen reicht nicht»

Ausbildung und Professionalität der Betreuenden hingegen, wie sie heute immer stärker verlangt werden, findet er positiv. «Einfach nur Gutes tun wollen reicht nicht.» Nur: «Immer mehr Kon-



Die Gaststätte «Hans im Glück» half Harry Etzensperger gründen, als er noch in der Leitung der Stiftung Pigna für Menschen mit Beeinträchtigung war. Er selber bezeichnet es als Glück, dass er damals noch mehr Freiheiten hatte.

Foto: Claudia Weiss

zum Kotzen.» Sagt einer so voller Überzeugung, der 40 Jahre lang in Institutionen gearbeitet hat und fast 30 Jahre davon in der Stiftung Pigna im Leitungsteam sass? Er nickt energisch, ja, da packt ihn eine innere Wut: Entweder man schafft von Mensch zu Mensch einen Umgang mit Wertschätzung oder nicht. Findet er. «Inklusion hingegen ... da muss man mit einer Worthülse der Gesellschaft erklären, wie gut das ist, was man macht.» Vor allem stört ihn, dass es für «Inklusion» plötzlich

zepte, Leitbilder, Auswertungen und Messen der Umsetzung – das erstickt echte Werte und Menschlichkeit.» Als Heimleiter war ihm daher wichtig, wiederkehrende Abläufe immer wieder neu zu betrachten und abzuwägen, was Sinn macht. «Gelingt mir das nicht, bin ich kein guter Chef», lautete sein Credo. Konkret konnte das so aussehen: Fragte ein Betreuer an der Wochensitzung: «Sollten wir nicht doch die Finkenpflicht in die Hausordnung aufnehmen?», kam Etzenspergers Antwort

>>

klar und deutlich: «Um Himmels Willen, steigt damit die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner?» Banalitäten, da nimmt er kein Blatt vor den Mund, gehen ihm auf den Geist. Viel wichtiger findet er, dass sich alle fragen, wie sie den Bewohnern der Wohngruppen täglich etwas Spezielles bieten können. Wer hingegen Regeln aufstelle, sagt er, müsse sich auch Sanktionen überlegen, wenn diese nicht eingehalten würden. Und das widerstrebe ihm tief: «Ich bin kein Verwalter von Regeln und Normen.» Darum ist er froh über seine Pensionierung.

Anno 1991, als er zur Geschäftsleitung stiess, hatte Etzensperger das damalige Wohnheim Lindenhof mit seinen zehn Wohnplätzen mitten in der Stadt Bülach übernommen. Sein Auftrag lautete: Nicht nur mehr Arbeitsplätze für Menschen mit einer Beeinträchtigung schaffen, sondern auch neue Wohnplätze. Keine einfache Aufgabe zu einer Zeit, in der erwachsene Kinder mit geistigen Beeinträchtigungen üblicherweise bei ihren alternenden oder alten Eltern wohnten. Diese wiederum planten, dass sich später ihre anderen Kinder um ihr behindertes Geschwister kümmern würden. Und auch die Kinder mit Behinderung selber, wenn auch längst erwachsen, waren noch nicht darauf eingestellt, aus dem Elternhaus auszuziehen.

Daher stand Etzensperger vor der Frage: Wie baut man Wohnraum für Menschen, die etwas mehr benötigen als die Normalität? Die Antwort: Das Wohnhaus Graswinkel mit drei modernen, hellen Gebäuden rund um einen Platz, auf dem die Terrasse des «Hans im Glück» Platz findet. Die Menschen mit Behinderung waren von Anfang an in die Planung und Entwicklung eingebunden worden. Das Konzept gefiel ihnen, die 56 Wohnplätze vom Wohnhaus Graswinkel in Kloten und die externen Wohngruppen in Bülach mit insgesamt 111 Wohnplätzen waren gut belegt. Und das, obwohl sich einige Wohnplätze in normalen Mietshäusern befanden, die keineswegs dem behindertengerechten Bauen entsprachen. Dafür waren die Bewohnerinnen und Bewohner vollkommen integriert im Haus und im Quartier. «So kann manchmal aus einem Manko etwas Grossartiges entstehen.»

Eltern überzeugen, ihre Kinder abzugeben

Vorerst aber sah sich Harry Etzensperger vor der zweiten grosse Frage: Wie gewinnt ein Heimleiter Eltern dafür, dass sie ihre erwachsenen Kinder überhaupt abgeben wollen? Ihm war klar, dass das Loslassen schwierig ist für Familien, die 30, 40 Jahre lang alles für ihre Kinder getan hatten. Aber er fand eine Lösung und gründete 1993 das Angehörigenforum, dankte den Eltern offiziell für ihren Einsatz und erklärte ihnen, dass jetzt für ihre Kinder eine neue Zukunft angefangen habe.

Da diese erstmals in gemischten Wohngruppen lebten, erarbeiteten Führung und Team zusammen verschiedene Konzepte und beschlossen sogar, den Bewohnerinnen und Bewohnern einen Schlüssel zu ihrem Zimmer auszuhändigen. Einfach war es anfangs nicht, als einige in ihrer neuen Selbstständigkeit plötzlich anfangen, die Betreuenden auszuschliessen. Umso wichtiger war: «Das Umfeld musste meine Spinnereien mit-

tragen.» Aufhören wollte Etzensperger damit nicht, denn er ist überzeugt: «Je weniger Fehler, desto grösser der Stillstand.»

Damit sich «seine» Bewohnerinnen und Bewohner frei entfalten konnten, wollte er auch weder Diagnosen kennen noch Arztberichte lesen. «Das wäre heute nicht mehr möglich.» Umgekehrt waren damals Berufsbezeichnungen wie «Direktor» oder «CEO» unüblich, viel üblicher waren «Werkstattleiter» oder «Heimleiter». Daneben klang Etzenspergers Titel «Mitglied Geschäftsleitung Ressort Wohnen» geradezu revolutionär. Aber er hatte immer noch Freiheiten. «Früher war Innovation möglich», sagt er mit leisem Bedauern. «Heute muss man sehr suchen, was im rigiden System überhaupt noch möglich ist.»

«Unglaubliche Erkenntnis, und das ohne unser Zutun»

Umso lieber erinnert er sich an Zeiten wie jene, als die Institutionsleiter mit den Bewohnerinnen und Bewohnern und allen Mitarbeitenden nach St. Antönien reisten. Sieben Tage arbeiteten sie gemeinsam an der Zukunft des Wohnens. «Wir fragten, wie unsere Bewohner gerne wohnen wollten, und bastelten eine Woche lang mit gefundenen Gegenständen.» Dabei hatte Etzensperger die Erkenntnis, wie wichtig es ist zuzuhören, den Mut zu haben, nichts zu hinterfragen, sondern alles einfach stehen zu lassen. «Ein Schlüsselmoment war jener, als drei Bewohner scheinbar ziellos ihre Hände in den grossen Tonklumpen bohrten, den sie zu dritt ausgegraben hatten», erinnert er sich. Als sich ihre Hände irgendwo mittendrin trafen, sagte einer feierlich: «Jetzt haben wir das Feuer des Berges gefunden.» Etzensperger schweigt kurz, wiederholt dann: «Das Feuer des Berges. Was für eine unglaubliche Erkenntnis, und sie entstand ohne unser Zutun.»

Dass Harry Etzensperger überhaupt in einer Institution für Menschen mit Behinderung landete, hat mit seinem Privatleben zu tun: Als Vater von damals kleinen Kindern merkte er, kann man nicht in einem Kinder- und Jugendheim arbeiten. Eine Stellenausschreibung aus dem Altersbereich, in der explizit ein «Heimvater» gesucht wurde, wies ihm den Weg: Ein Heimvater wollte er unter gar keinen Umständen sein, also kam auch der Altersbereich nicht in Frage. Damit war der Entscheid für den Bereich «Menschen mit Behinderung» gefallen.

Als Harry Etzensperger dann selber neue Mitarbeiter anstellen konnte, scherte er sich nicht gross um Stellenbeschriebe, sondern entwickelte zusammen mit dem Personal persönliche Stellenbilder. «Stellenbeschriebe besänftigen bestehende Normen, während Stellenbilder eigene Normen und Werte weiterentwickeln», findet er. Deshalb schaute er mit den Bewerberinnen und Bewerbern, welche Hobbys sie hatten und was sie einbringen konnten, dann suchte er nach fantasievollen Lösungen. Einmal stellte er einen Polizisten ein, der umsatteln wollte und beim Bewerbungsgespräch als Hobby «Fotografieren» nannte. Kurzerhand beschloss er, dem Polizisten die Ausbildung zum Sozialpädagogen zu finanzieren, wenn dieser dafür einer Gruppe interessierter Bewohnerinnen und Bewohner einen Fotokurs anbot. Solche Modelle gäben Mehrwert und

«Früher war noch Innovation möglich. Heute muss man suchen, was im System möglich ist.»

Einfach war es nicht, als sich einige in der neuen Selbstständigkeit ins Zimmer einschlossen.

Anerkennung für alle, fand Etzensperger, und erst noch eine grössere Arbeitszufriedenheit. Auch das wäre heute in dieser Form wohl nicht mehr möglich, Stellenbeschriebe wurden zwingend, die Freiheiten nahmen ab. Der Wunsch nach Teilzeitanstellung wurde immer lauter, sodass Pigna mit der Zeit auch Teilzeitanstellungen möglich machte. «Ich akzeptierte das seinerzeit nicht, fand, man müsse mindestens 80 Prozent arbeiten, um wirklich voll dabei zu sein.»

Das hat auch mit dem Wandel zu tun, der durch die Alterung unter den Bewohnern stattfindet: Heute sind nicht mehr nur Sozialpädagoginnen und -pädagogen gefragt, sondern auch Fachpersonen Langzeitpflege. «Da ist es oft nicht einfach, eine

Früher putzten alle ihre Zimmer selber. Heute sind professionelle Putzteams schneller.

gemeinsame Sprache zu finden und festzulegen, wer das Sagen hat, also Agogik gegenüber Pflege», hat Etzensperger immer mehr gemerkt. Auch die Ressortverteilungen waren früher anders: Qualitäts- oder Sicherheitsverantwortliche gab es nicht,

stattdessen achteten alle auf Sicherheit und Qualität. «Das war auch nicht nur schlecht.» Ebensowenig wie die Absprachen im Dreierteam der Geschäftsleitung, zu der sie sich morgens um sieben Uhr auf einen Kaffee trafen, um zu dritt den Tag und anstehende Lösungen zu besprechen. Danach machte Harry Etzensperger seine Runde, um alle zu begrüßen. «Alles war viel direkter am Menschen. Solch informelle Abläufe sind heute kaum mehr möglich.»

An Klausurtagungen konnten schon früh alle mitreden

Für Harry Etzensperger ist diese Entwicklung umso schwieriger, weil er immer gerne eng mit den Mitarbeitenden und Bewohnerinnen und Bewohnern zusammenarbeitete, «mit der Basis». Schon früh führte die Stiftung eine Klausurtagung mit allen ein, eine Austauschmöglichkeit auch für die Bewohnerinnen und Bewohner. Auch im Mitarbeiterrat können die Menschen mit Behinderung bei ihren Team- und Werkstattleitern deponieren, wenn sie beispielsweise mit der Wohnsituation unzufrieden sind, wenn der Arbeitsdruck zu gross oder die Arbeit zu langweilig ist, wenn das Essen nicht schmeckt oder Wäsche spurlos verschwindet. Eine Einrichtung, die sich über die Jahre bewährt hatte und auch nach Etzenspergers Pensionierung erhalten blieb.

Andere Dinge haben sich geändert: Hatten die Bewohnerinnen und Bewohner früher ihre Zimmer selbst gereinigt, übernehmen das heute professionelle Putzteams. «Diese schaffen die gesetzlichen Vorgaben viel schneller», sagt Etzensperger und runzelt die Stirn. «Heute wird immer mehr optimiert.» Und spezialisiert. Genau genommen, sagt er, müssten auch die Bewohnerinnen und Bewohner der Pigna immer öfter von spezialisierten Fachleuten betreut werden, und viele von ihnen benötigten eigentlich eine Einzelbetreuung rund um die Uhr. Er hingegen bevorzugte pragmatische Lösungen. Lösungen wie beispielsweise den Pigna-Park, ein riesiges Gartengrundstück: «Es ist zwar aus Sicherheitsgründen in sich geschlossen, bietet jedoch einen sicheren Frei- und Entfaltungsraum.» Bewohner können dort sämtliche Pflanzen pflücken, essen, ausreissen

oder giessen, wie es ihnen gerade gut tut. Anderen Menschen mit Beeinträchtigung bietet dies die Möglichkeit, Ausgerissenes wieder einzusetzen, «und damit sind alle zufrieden».

Das Wichtigste: «Man sollte Menschen gern haben»

Harry Etzensperger trinkt sein Wasser aus und wischt sich den Schweiß aus der Stirn, inzwischen hat sich die Bruthitze unter den Sonnenschirmen ausgebreitet. Er zeigt auf das Schild «Hans im Glück»: Den Namen hat die Geschäftsleitung seinerzeit für das Gasthaus gefunden, lange bevor die gleichnamige Münchner Kette ihren Betrieb aufnahm. Etzensperger selber ist wohl selber ein bisschen ein Glückspilz, dass er seine Arbeit zu einer Zeit ausüben konnte, in der er seine Ideen noch ausleben konnte. Hie und da hätte zwar jemand halb verzweifelt gerufen: «Harry, du immer mit deinen Ideen», wenn er zu ungeduldig wurde. Aber für ihn war immer klar, dass Motivation, Respekt und Erfahrung vor lauter Fach-Qualifikationen nicht vergessen gehen dürfen. Das Wichtigste für ihn ist allerdings: «Man sollte Menschen gern haben, wenn man im sozialen Bereich arbeitet.» Ihm selber fällt das offensichtlich nicht schwer: Er winkt fröhlich zwei Bewohnern zu und bleibt noch zwei-, dreimal plaudernd bei jemandem hängen, bevor er sich aus der Pigna verabschieden kann. ●

Anzeige

diga
care

PFLEGE BETTEN
Perfecta

Bestes Preis-Leistungs-Verhältnis der Schweiz! 





Infoservice: 055 450 54 19
www.diga.ch/care

I d'diga muesch higa!