Zeitschrift: Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 41 (1970)

Heft: 4: Sondernummer zur VSA-Tagung in Chur : Gefahren des Heimleiterberufes

Artikel: Unter der Lupe : der Heimleiter : Varationen zum Churer Tagungsthema

Autor: Brunner, H.M.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-807016

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: 11.07.2025

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

Unter der Lupe:

Der Heimleiter

Variationen zum Churer Tagungsthema

Der Auftrag, über Heimleiterprobleme zu schreiben, ist heikel. Denn heikel und vielschichtig ist ja auch die Stellung und der Pflichtenkreis des Heimleiters, der weder «Fabrikdirektor einer pädagogischen Anstalt» sein darf noch «Pestalozzi» sein kann.

Bis zum Zweiten Weltkrieg mussten die Heimleiter und Heimerzieher mindestens im Nehmen Pestalozzis sein. Viele arbeiteten Tag und Nacht um den sogenannten «Gotteslohn», für ein unwürdiges Trinkgeld oder für freie Station. Nach dem Zweiten Weltkrieg änderte sich die Lage langsam, aber sicher, sowohl im Nehmen wie Geben! Die Arbeitszeiten wurden reduziert, die Löhne verbessert. Was früher undenkbar gewesen war, trat ein: Nicht der Heimbetrieb musste rentieren, sondern dem Schützling, dem jungen oder alten, dem kranken oder teilweise gesunden, sollte vorerst geholfen werden; denn (wie konnte es anders sein!) man errechnete, dass ein geheilter, nacherzogener oder speziell geschulter Mensch den Staat, die Gemeinschaft weniger belaste. Durch diese vor allem finanzielle Unterstützungsbereitschaft wurde das Heimwesen reaktiviert — die Heimeltern konnten aufatmen: es stand nun mindestens Geld zur Verfügung! Die Möglichkeit, ein nicht nur modernes, sondern auch «gutes» Heim zu realisieren, war vorhanden. Das «gute Heim»? «Ein gutes Heim ist ein Haus, in dem man selbst als Kind leben oder gelebt haben möchte» (A. Mehringer). Was wurde in dieser Richtung unternommen? Vieles! In erster Linie wurde gebaut. Es wurden moderne Heime erstellt, die schon lange gefehlt haben — die bisherigen Heime waren ja meist überbelegt und kannten lange Anmeldelisten mit entsprechend noch längeren Wartefristen. Es wurde nicht nur neu-, sondern auch umgebaut. Die Verbreitung von psychologischem Wissen und Erkennen half und hilft mit, dass nicht nur modern, sondern auch zweckentsprechende Heime gebaut werden, in denen die Schützlinge wirklich eine Heimat finden können. Welche Befriedigung für Heimmitarbeiter, wenn sie erleben, wie durch die Schaffung optimaler Umstände verstossene Menschen eine wirkliche Heimat mit Sicherheit und Geborgenheit finden.

> *Soviel sahe ich bald, die Umstände machen den Menschen, aber ich sahe eben sobald, der Mensch macht die Umstände, er hat eine Kraft in sich selbst, selbige vielfältig nach seinem Willen zu lenken.* *(Pestalozzi)*

Freude und Befriedigung müssen einen Heimleiter erfüllen, wenn er so die ihm gebotenen Möglichkeiten erblickt. Ob er sie alle ganz, teilweise oder kaum auszuschöpfen vermag, ist eine andere Frage! Aber vorerst wollen und müssen wir bei den «Freuden eines Heimleiters» verbleiben. Zu oft wird geklagt — wir wollen darum auch die positiven Seiten des Heimleiterberufes ansehen. Der Heimleiter hat viele ihn sehr befriedigende Aufgaben zu erledigen. Voran sei die meist recht grosse Selbständigkeit erwähnt. Kaum irgendwo vereinigt ein Mensch soviele Verantwortungen und Pflichten, die ihm wiederum grossen menschlichen Gewinn, tiefe Befriedigung und Erfüllung schenken. Mag sein, dass des Heimleiters Familie wegen des Betriebes leidet; welch andere Familie kennt das nicht? Arbeit, öffentliche Mitarbeit in Vereinen, Parteien und Amt tangieren ebenfalls die Familie. Nirgendwo findet die Heimleiterfamilie jedoch eine so tiefgreifende Zusammenarbeit und Zusammengehörigkeit wie in dieser gemeinsamen Arbeit. Nur jenen Heimleiter, der Direktor einer pädagogischen Anstalt ist und der gar kein Pestalozziblut in sich hat, vermögen die vielen wertvollen menschlichen Erlebnisse nicht zu innerem Erfülltsein zu führen. Der Heimleiterberuf ist eine den ganzen Menschen, die ganze Familie ansprechende und erfüllende Aufgabe. Der Heimleiter ist im besten Sinne des Wortes ein kleiner «König» in seinem Heimreich und in dieser Funktion erster Diener seines kleinen Reiches. Er ist mit seiner Familie der ruhende Pol, der Sicherheit bietet, der Geduld hat mit dem Schützling, «genügend Geduld, das heisst Warten-Können, damit es gesunden kann. Zu Hause ist man dort, wo man bleiben darf, auch wenn man grösser wird — und zu Hause ist man dort, wo man bleiben darf, auch wenn man böse gewesen ist. Ein ‚Heim' für ein Kind bedeutet ja zunächst, angenommen zu werden, so wie man ist; bleiben zu dürfen, und zwar zuerst nicht als ‚Zögling', sondern eben als Mensch. Es bedeutet: Nicht zunächst und nicht nur, und nicht immer erzogen werden! Kinder sind immer ‚nicht so, wie sie sein sollten'. Eine gute Mutter weiss das. Kindliche Unarten sind wie die Säure einer unreifen Frucht (Goethe)» (A. Mehringer in «Das Kinderheim»). Wenn wir zwischen den Zeilen lesen, erkennen wir, was der verdienstvolle und geschätzte Müncher Waisenhausleiter als Hauptaufgaben eines Heimleiters bezeichnet: Der Heimleiter ist es, der die Voraussetzungen dieses «Zuhause», dieser neuen «Heimat» schaffen muss, und seine zweite, wesentlich schwierigere Aufgabe ist es dann, die Ideen dieser Geborgenheit ein Anruf in den Mitarbeitern werden zu lassen, damit diese Ideen nicht Ideale, sondern Realitäten im täglichen Leben werden. Der Heimleiter ist es auch primär, der von der Richtigkeit und Wahrheit der folgenden Worte von *P. Moor* erfasst sein muss, damit er sie als Leitbild seinen Mitarbeitern vorleben kann: «Ist nicht der Schwache (jeder Heimschützling ist irgendwo und irgendwie ein Schwacher) auch ein Mensch? Hat nicht auch er eine ewige Berufung zu erfüllen? Und wenn uns sein Leben sinnlos und wertlos erscheint gemessen an dem, was uns wichtig ist, könnte es nicht sein, dass unsere Einsicht in Sinn und Wert des Lebens bloss nicht tief genug wäre? Müssten wir vielleicht unsere eigenen Vorstellungen vom Sinn des Lebens und vom Ziel der Erziehung revidieren, sie

tiefer zu ergründen suchen, so tief, dass sie auch für den Schwachen noch gelten könnten? Und hätten wir also gerade beim Schwachen noch etwas Besonderes zu lernen auch für unsere Einsicht in Sinn und Wert des Lebens?»

Wie in jedem Beruf gibt es nicht nur Freuden, sondern auch Leiden, Unangenehmes und Gefahren im Heimleiterberuf. Kein König ist verschont von Missgunst, Neid, Anfechtungen, übler Nachrede, Unterschiebungen, Ueberforderungen, Ueberheblichkeit oder Ueberdrüssigkeit. Nicht nur heute, sondern auch während früherer Jahrhunderte gab es keine überglückliche, restlos frohe Könige oder Königinnen, alle kannten neben freudigen Stunden auch harte Zeiten. Aehnliches widerfährt dem Heimleiter. Vielleicht dürfen wir die Feinde und Gefahren des Heimleiters in drei Gruppen einteilen:

1. Aeusserlichkeiten
2. Der zwischenmenschliche Betrieb
3. Die eigene Persönlichkeit

1. Eine Aeusserlichkeit

ist es, wenn eine Kommissionsdame die Güte des Heimes am vorhandenen oder nicht sichtbaren Staub im Lagerraum feststellt und entsprechend rügt ... oder nichts sagt. Eine Aeusserlichkeit ist es, wenn der Buchhalter den Heimleiter stundenlang festnagelt, um von ihm die Einwilligung zum vom Buchhalter visierten = geänderten Budget zu bekommen — und wir wissen, der Buchhalter ist in Sachen Finanzen der Stärkere! Wenn wir dieser «Gefahr» dadurch begegnen, dass wir den breiten Weg gehen ... keine Forderungen, Drohungen stellen, unsere vielfältigsten Berichte pünktlich abliefern ..., wer kann dies einem Heimleiter verargen? A. Mehringer schreibt davon: «Verwaltung und Pädagogik sind nun einmal zwei Welten, aber bleiben wir im Gespräch mit unserem lieben Feind!» Es gibt aber eben viele solche Aeusserlichkeiten ... sie machen aus uns einen Verwalter, Büroangestellten, Statistiker, Formularschreiber, Fremdenführer ... wieso muss der Heimleiter alle Rechnungen visieren, jede Oellieferung unterschreiben, jeden Vertreter begrüssen? Sicher ist auch, dass der Heimleiter sein Telefon nicht extra lange läuten lässt, weil er diese Schrilltöne so liebt ... sicher hat er eben im Moment Pädagogischeres zu tun, das er nicht liegenlassen kann! (Wehe uns, wenn wir jedoch den Buchhalter in einer seiner Additionen stören!) Zu den Aeusserlichkeiten seien noch gezählt: der Kampf um die gerechte Lohneinreihung der Mitarbeiter — das dabei oft notwendige Suchen nach Umwegen resp. Zulagen, damit wirklich fähige Mitarbeiter kommen oder nicht gehen! Ein fähiger, entsprechend honorierter Mitarbeiter ist immer noch billiger als 2 dem Besoldungsreglement entsprechend eingereihte gleichgültige «Arbeitskräfte».

Diese und viel weitere Aeusserlichkeiten sind wohl Banalitäten, die jedoch den Heimleiter Zeit und Nerven kosten. Sie bilden eine Gefahr, sie verbrauchen ihn — sie nehmen ihm den «Mumm», die Begeisterung und Einsatzbereitschaft.

2. Wesentlich schwerwiegender

sind die Probleme, die entstehen aus der engen Heimgemeinschaft von Schützlingen—Mitarbeiter—Heimleiter. Vorurteile einerseits und falsche Erwartungen andererseits schaffen viel Unfriede und Unruhe. «Familie ist besser als Heim, das ist eine Binsenwahrheit. Eine dürftige Familie ist noch besser als ein dürftiges Heim. Aber wehren wir uns gegen dieses Vorurteil: ‚Eine noch so schlechte Familie ist immer noch besser als das beste Heim.' Heime sind leider notwendig, was geschähe sonst mit diesen Kindern. Man vergleiche uns auch nicht immer mit der Idealfamilie, die es kaum gibt. Ein Heim kann noch viel weniger vollkommen und ideal sein als die Familie, es kann nie ganz gut sein, es kann keine Wunder wirken. Aber es kann besser sein als seine Geschichte!» — Jene, die die öffentliche Meinung bilden, schaden leider sehr viel einer Institution, die trotz allen Anfeindungen gute und notwendige Arbeit leistet. Verschwindend wenige der Verbrecher, Mörder, Diebe, Einbrecher oder sonstwie abnormen Menschen sind in Heimen aufgewachsen — ist's jedoch einer, dann wird es in fetten Lettern kundgetan (in erster Linie allerdings darum, dass die Zeitung grösseren Absatz findet — schäbiges Denken!). Grosszügige ehrliche Unterstützung und Aufklärung wäre besonders darum wertvoll, weil dadurch die Zusammenarbeit mit den Schützlingen, ihren Eltern, den Verwandten und Mitarbeitern entschärft, d. h. positiv ausgewertet werden könnte. Was nützt eine Heimnacherziehung, wenn der Schützling zu jeder passenden oder unpassenden Gelegenheit erfährt, dass er trotz allem auf der schiefen Ebene ist? Welchem Heimleiter nehmen solche Miesmachereien nicht mit der Zeit die Energie und Lust an dieser Arbeit? Wieso führen nicht diese besserwissenden Schreiberlinge ein Heim? Wir hätten dann wohl auch manches zu schreiben!

Trotzdem ... wir machen weiter! Denn wir wissen, Pestalozzi hatte es noch viel schwerer!

Das Mitarbeiterproblem! Das können wir nicht einfach wie eine missbeliebige Zeitungsnotiz in den Papierkorb wischen. Das besteht, das brennt, das brennt lichterloh, je länger wir zuschauen, wie die Verantwortlichen nichts tun ... exgüsi ... fast nichts tun! Die heutige sehr differenzierte Heimorganisation und individuelle Erfassung der Schützlinge erfordert einen doppelt bis dreifach so grossen Mitarbeiterstab. Die zunehmende Arbeitszeitverkürzung kann auf pädagogischem Gebiet nicht durch Rationalisierung aufgefangen werden — sie braucht neue weitere Mitarbeiter oder ... andere Organisation. Der Heimleiter muss Kurse über neuzeitliches Management (nicht Engagement!) besuchen. Er muss sich «mausern» vom Hausvater mit Zeit, Musse und geduldigem, verständnisvollem Warten-Können zum Top-Manager-Seelsorger, denn dass in einem solchen Betrieb schlussendlich die Seele zu kurz kommt, scheint verständlich, ist wohl eine der grössten Gefährdungen im Heimwesen. Der bekannte Heilpädagoge Karl König hatte einst gesagt:

«Wo Idealismus gelebt wird, da kommen auch die Idealisten!»

3. Dieses sicher wahre Wort

führt uns zu den Gefahren im Heimleiterberuf, die ihm von der Persönlichkeit des Heimleiters her drohen. Der heutige Heimleiter ist ja nicht mehr der alles umfassende, ruhige, die Atmosphäre sichernde Hausvater,

sondern er vereinigt verschiedendste Berufe in sich: Verwalter, Buchhalter, Bürolist, Personalchef, Erzieher, Seelsorger, Organisator, Schul- und Erziehungsleiter, Berichtschreiber und Statistiker usw. Welche Persönlichkeit vermag diesen Anforderungen gerecht zu werden? Die Gefahr der Ueberheblichkeit, des Ueberdrusses, der Ueberbeschäftigung, des Routiniers lauern. Vieles muss husch-husch erledigt werden, damit Wesentliches nicht vergessen geht! Wo hat es da noch Zeit für den Idealismus? Wahrlich, der Idealimus, der für jeden pädagogischen Beruf notwendig ist, ist je länger je schwerer hochzuhalten. Die heutige rasante Entwicklung auch im Heimwesen verbraucht die Kräfte der Mitarbeiter und insbesondere diejenigen des Heimleiters viel rascher. Das muss sich ein Heimleiter selbst eingestehen, bevor er sich in die Routine, die seelen- und liebelos, hineinflüchtet, die schliesslich niemanden mehr zu befriedigen und zu befrieden vermag.

Wenn wir nun «Bilanz» ziehen, stehen den grossen Freuden und der tiefen Befriedigung durch die verantwortungsvolle und selbständige Arbeit sich stets mehrende Gefahren für die Persönlichkeit des Heimleiters gegenüber. Die äusseren und äusserlichen wie auch die zwischenmenschlichen «Sorgen» können zu Resignation führen. Resignation ist jedoch beinahe schwerwiegender als eine Kapitulation. Denn Resignation führt allzu oft zu einem entmenschlichten, versachlichten Betrieb, der schlussendlich nur noch wegen seiner Vergangenheit und durch erfahrene Routine funktioniert. «Die Entwicklung darf aber nicht zur pädagogischen Fabrik ausarten — dem Heimleiter der Zukunft soll es ‚besser gehen'», fordert A. Mehringer. Die Gefahren sind im Heimleiterberuf ernst. Wie kann ihnen begegnet werden?

Es ist unverantwortlicher Unsinn, Geld- und Zeitverschleuderung, wenn der Heimleiter gezwungen ist, jede Rechnung oder Lieferung zu kennen und darob keine Zeit für seine Schützlinge findet..., wenn er um Lohnerhöhungen kämpfen muss, und ihm die Leute davonlaufen, weil die Zeit mangelt zum zwischenmenschlichen Gespräch..., wenn er den Garten spritzt, seine ihm von der Oeffentlichkeit anvertrauten «Pflanzen» dürsten lässt! Hier gilt es, etwas Tapferes zu tun! Grosszügige und zielbewusste Aus- und Weiterbildung von Menschen, die gerne Mitmenschen helfen möchten, die jedoch bislang von der Heimarbeit abgehalten wurden durch Missverständnisse, durch Unkenntnis der Situation im Heim, durch bürokratische Vorschriften oder durch demütigende Vorbedingungen. Die Rekrutierung von engagierten Heimmitarbeitern ist wohl das dringende Problem; nur durch radikale Verbesserung wird es gelingen, die in den letzten Jahrzehnten erreichten Fortschritte weiter zu behalten und nicht durch Personalmangel abzuwerten. Im Heimwesen, im Dienst und Helfen am Mitmenschen kann es keine Kompromisse geben! Eine Maschine wird funktionieren, auch wenn nicht stets der gleiche Mann den Knopf drückt (selbst das stimmt nicht vollkommen!), im Heim ist es nie gleichgültig, wieviele Mitarbeiter auf die Schützlinge «losgelassen» werden. Mit der Aus- und Weiterbildung des Heimpersonals, der Rekrutierung geeigneter Menschen steigt oder fällt die Qualität, der Wert der Hilfeleistungen im Heim.

Für jede einfache Lehre besucht der Lehrling mindestens drei Jahre lang die Gewerbeschule und arbeitet daneben — als Lernender! — in der Praxis. Viele Betriebe offerieren ihren Lehrlingen grosszügige Bedingungen: Bankeinlage — firmeneigene Sportplätze — Firmenausflüge — interne Weiterbildung — Rabatte bei Einkäufen — billige Feriengelegenheiten. Die Ausbildung des Heimpersonals kannte bis jetzt nur Mühe und Arbeit. Fröhlichkeit und Geselligkeit sind durch den «tierischen Ernst» der Aufgabe überschattet. Wichtiger als intuitives Einfach und menschliche Güte scheint die Diplomarbeit zu sein, die wohl sehr viel Zeit und Papier verschlingt, aber... Schliesslich kann aber diese Personalrekrutierung nur erfolgreich sein, wenn das Verhältnis der Oeffentlichkeit zum Heim verbessert wird. Denn niemand arbeitet gerne an einem unbeliebten Arbeitsplatz. Die Arbeitsplätze im Heim, vom Hausburschen bis hinauf zum Heimlehrer und Heimleiter müssen durch Oeffentlichkeitsarbeit aufgewertet werden. Die Oeffentlichkeit darf nicht nur durch vereinzelte verzerrte Situationen vom Negativen des Heimlebens orientiert werden — sie muss auch Kenntnis nehmen davon, dass viele Menschen ohne ihre Zeit im Heim im Leben gestrauchelt oder gar untergegangen wären, dass viele Menschen ein trost- und sinnloses Schattendasein gefristet hätten ohne das sorgfältige Ins-Leben-Zurückführen während einer gewissen Heimzeit. Wir müssen gelungene Beispiele als Sensationen an die Massenmedien verkaufen! Nur dann erhält die Heimarbeit auch einen Reiz. Niemand sieht einen Sinn in sinnloser Arbeit. Die Heimarbeit hat aber einen Sinn. Und wenn nur 50 Prozent unserer Schützlinge ein neues Leben vorbereitet bekommen, so ist das ein Riesendienst an der Oeffentlichkeit!... so ist dies schlussendlich auch eine Riesenersparnis für den Steuerzahler, wenn durch vorbeugende interne Schulung schwache Menschen vom späteren Internieren bewahrt werden können.

Eine derart aufgewertete Heimarbeit darf auch heute noch auf Unterstützung, das heisst auf Menschen zählen, die freudig mitarbeiten würden, wenn ihnen die Gelegenheit zur entsprechend grosszügig gestalteten Einarbeitung und Schulung geboten würde. Und nur dadurch könnte der Heimleiter entlastet werden, so dass er seinen Idealismus nicht verliert und den verschiedensten Gefahren standhalten kann. *H. M. Brunner*

Der Kluge reist im Zuge

An die Tagung nach Chur reist der Kluge im Zuge — vielleicht werden von den Regionalverbänden sogar Kollektivfahrten organisiert. Autofahrer sind freundlich gebeten, wohltätig zu sein und freie Plätze rechtzeitig anzubieten.