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

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 44 (1973)

Heft: 7

Artikel: Diplom-Arbeiten : das Berufsbild des Heimleiters

Autor: Treier, Erhard

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-806778

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: 13.07.2025

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

Das Berufsbild des Heimleiters

I. Einleitung (Geschichtliches)

Mein Berufsbild des Heimleiters ist eingegrenzt auf die Sicht des Erziehungsheimes. Ich habe zuwenig Kenntnisse und Erfahrungen über andere Heimtypen, um diese berücksichtigen zu können.

Erziehungsheime stehen heute im Brennpunkt gesellschaftlicher Kritik. Innerhalb der sozialen Arbeit fristen sie ein kümmerliches Randdasein. Nur wenn die Arbeitsmethoden von Psychologen und Sozialarbeitern der offenen Fürsorge versagt haben, so wird das Heim eingesetzt. Dies führt in vielen Heimen zu einer Häufung von schwierigen Fällen, so dass ein konstruktives Arbeiten fast unmöglich wird. Fachlich qualifizierte Leute sind heute kaum mehr bereit, über längere Zeit in dieser Randfunktion der sozialen Arbeit mitzuarbeiten.

Nicht immer standen die Heime am Rande gesellschaftlichen Geschehens. In der Gruppendiplomarbeit der Schule für Soziale Arbeit Zürich «Zur Geschichte des Heimerziehers» finden wir folgende Zitate:

«Jede Rettungsanstalt, insbesondere aber Beuggen, hatte eine grosse Wirkung auf die Umgebung»;

und an einer andern Stelle:

«Durch Beuggen erhielt Pfarrer Flury die Anregung zur Gründung der Anstalt Schiers. Die Anstalt war zuerst eine Verbindung von Lehrerseminar und Rettungsanstalt. Nach wenigen Jahren blieb nur noch das Lehrerseminar bestehen, das sich aber rasch vergrösserte. Die Jahresfeier von Beuggen fand mit den Jahren von seiten der Bevölkerung immer grössere Teilnahme und wurde zu einem wahrhaft christlichen Volksfest.»

Wir kennen auch die Ausstrahlungskraft, die von den Anstalten Pestalozzis und Wehrlis ausging.

Das Heim stand einst im Zentrum der sozialen Arbeit. Was sind die Gründe für seine Abwertung? Sie sind sicher vielfältig. Ein Hauptgrund scheint mir aber zu sein, dass die Heime den beschleunigten gesellschaftlichen Wandel zuwenig beachtet haben. Ihre Leiter haben sich auf ihren «pädagogischen Inseln» in ihre Arbeit vergraben. Für ihre Aus- und Weiterbildung wurde wenig oder nichts getan. Es gibt nur Ausbildungen für Heimerzieher, nicht aber für Heimleiter. Die Selektion der Heimleiter erfolgt meistens nach einem Leitbild aus dem letzten Jahrhundert (Hausvater, Hausmutter, Hauseltern).

Im folgenden versuche ich anhand von Literatur einen Aufgabenkatalog für Heimleiter zusammenzustellen. Von diesem Katalog her können Schlüsse für das Berufsbild und für geeignete Ausbildungsmassnahmen gezogen werden.

II. Aufgabenkatalog

Dieser Katalog ist zusammengestellt aus Stellenbildern in «Anforderungsanalyse mit Arbeitsbewertung für Sozialarbeiter in Heimen» des Betriebswissenschaftlichen Institutes der ETH Zürich. In den Stellenbildern der Anforderungsanalyse werden die Aufgaben des Heimleiters in drei Bereiche gegliedert:

A. Aufgaben im Rahmen der Betriebsführung

— Verwalten des Heimes, Gebäudeunterhalt, Mitplanen bei Neubauten, Erledigen der Heimkorrespondenz
— Organisieren und Ueberwachen des Heimbetriebes, Erstellen von Ferien- und Freizeitplänen, Planen des Arbeitseinsatzes
— Planen und Ueberwachen des Heimhaushaltes
— Anstellen und Entlassen von Personal, Führung und Ueberwachung
— Aus- und Weiterbildung des Personals, Ausbildung von Praktikanten, für die Psychohygiene der Mitarbeiter besorgt sein
— Personalberatung in fachlicher Richtung
— Zusammenarbeit mit Heimkommission, Stiftungsrat, vorgesetzten Verwaltungsbehörden, Vertretung der Personalinteressen

B. Aufgaben im Rahmen der direkten Zielsetzung des Heimes

— Entscheide über Aufnahmen und Austritte, in Zusammenarbeit mit Eltern oder den zuständigen Instanzen; Gestaltung des Aufnahmeverfahrens; Zuteilung der Neueintretenden in Schulklassen und Wohngruppen
— Erstellen des schulischen, erzieherischen und medizinischen Hilfsplanes in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachleuten; Leiten dieser Besprechungen; Koordinieren der verschiedenen fachlichen Bestrebungen; Ueberwachung der Durchführung des Hilfsplanes
— Vorbereiten des Heimaustrittes: Zusammenarbeit mit Eltern, Institutionen und den zuständigen Amtsstellen in bezug auf die Wiedereingliederung in Familie, Gesellschaft und Arbeitswelt; Kontakte mit Eltern, psychologische und erzieherische Beratung
— Ablösen der Erzieherinnen und Hilfe in besondern Schwierigkeiten
— mündlicher und schriftlicher Verkehr mit Eltern, Amtsstellen, Sozialinstitutionen, Fürsorgestellen, Fachärzten usw.
— Suchen von Lehrstellen, Sonntags- und Ferienpflegeeltern; Verwaltung von Lehrlingslöhnen

C. Andere Aufgaben

— Erteilen von Unterrichtsstunden
— Information der Oeffentlichkeit, Führen von Heimbesichtigungen
— Mitarbeit in Organisationen, Kommissionen, Verbänden, die sich mit den spezifischen Problemen der Heimerziehung befassen
— Suchen von freiwilligen Helfern und deren Anleitung

Der zusammengestellte Aufgabenkatalog zeigt Schwerpunkte in der Tätigkeit des Heimleiters. Daraus lassen sich fachliche und persönliche Anforderungen ableiten.

II. Fachliche Anforderungen

Zu Punkt A.:

Der Heimleiter als Betriebsleiter

Die unter Punkt A. zusammengestellten Aufgaben zeigen, dass der Heimleiter die Rolle eines Betriebsleiters oder Chefs übernehmen muss (Koordinieren, Planen, Entscheiden, Mitarbeiter führen, Verwalten).

Viele Heimkommissionen besetzen ihre Heimleiter-Stellen auch heute noch nach dem Leitbild des letzten Jahrhunderts, das heisst, sie stellen an die Spitze ihres Betriebes (Heimes) ein Hauselternpaar. Die Benennung «Hausvater» und «Hausmutter» sind heute noch gebräuchlich, auch der entsprechende Führungsstil. Dieses Leitbild scheint mir aus zwei Gründen überholt:

a) Die Gesellschaft wandelt sich, und somit haben sich auch der anvertraute Mensch und seine Bedürfnisse gewandelt

Wir haben heute in den Heimen (auch in den Waisenhäusern) fast keine Waisen mehr. Wir haben in unserer Wohlstands- und Konsumgesellschaft auch nicht mehr die materielle Armut als erstes soziales Problem. Unsere Heimkinder haben in den meisten Fällen ihren Vater oder ihre Mutter irgendwo, oft sogar mehr als einen Vater oder eine Mutter. Kommt beim Heimeintritt noch ein neuer hinzu, wird die Verwirrung des Kindes nur noch grösser. *Die neueren Methoden der Heimerziehung verlangen eine grösstmögliche Zusammenarbeit mit den Eltern und Angehörigen und nicht deren Konkurrenzierung oder sogar Ausschaltung aus dem Erziehungsprozess.*

b) Die Mitarbeiter im Heim haben sich gewandelt

Während man früher für die Tätigkeit im Heim vor allem Idealismus, Liebe und Verständnis für den Schwachen und Armen sowie gutes handwerkliches Können oder hauswirtschaftliche Fertigkeiten verlangte, so weiss man heute, dass diese Fähigkeiten allein nicht mehr genügen.

Man hat sich in den letzten zwanzig Jahren sehr bemüht, eine differenzierte Heimerzieherausbildung aufzubauen. Es werden Prüfungen und Abschlussarbeiten gefordert sowie Diplome vergeben. Aus der früheren Berufung wird im Laufe der Zeit ein Beruf, dessen Träger mehr oder weniger für seine Ausübung motiviert sind.

Fachleute verschiedener Richtungen bemühen sich heute um die Hilfe für ein Heimkind (Lehrer, Psychologen, Erzieher, Sprachheillehrer, Berufsberater, Aerzte usw.). Aus dem Armenlehrer und Hausvater ist ein Koordinator der verschiedenen Hilfsmöglichkeiten geworden.

Auch die Erwartungen, die diese ausgebildeten Mitarbeiter an den heutigen Heimleiter stellen, sind sicher nicht mehr die gleichen, wie sie frühere Generationen von Mitarbeitern an den Hausvater stellten. Dazu kommt noch, dass der väterlich-patriarchalische Führungsstil auch in der modernen Familie immer mehr verschwindet. Die meisten jungen Mitarbeiter reagieren allergisch auf ihn.

Mit der Vorstellung, dass das Heimelternpaar die ideale Form einer Heimleitung sei, ist oft noch die Meinung gekoppelt, dass der Mann für Ordnung und Leistung sorgen könne, die Frau hätte mehr im emotionalen Bereich tätig zu sein. Sie müsse die Seele des Heimes sein; bei ihr seien Güte und Verständnis zu holen.

Diese Aufteilung von Leistungspol und Erhaltenspol unter das Heimelternpaar verbreitet in der Mitarbeitergruppe meistens Unsicherheit, Missverständnisse und Unstimmigkeiten. Man weiss nicht, wer letzten Endes entscheidet, wer eigentlich letztlich die Verantwortung für den Betrieb trägt. Wenn die Meinungen der beiden zu einem Problem auseinandergehen, so ist es für sie schwieriger, sachlich eine Lösung zu erdiskutieren als etwa unter neutraleren Mitarbeitern. Hat ein Elternteil einen Fehler begangen, so sucht ihn der Partner oft vor dessen Folgen zu schützen, was Mitarbeiter nicht immer schätzen.

In der Zusammenarbeit mit Heimleiter-Ehepaaren habe ich oft den Eindruck erhalten, dass sich Spannungen im Betrieb in die Familie des Heimleiter-Ehepaares und Spannungen in der Familie in den Betrieb übertragen. Wenn das Heimelternpaar im Betrieb wohnt, so erhöht sich die Konfliktgefahr wesentlich.

Zu dieser Problematik ein Zitat aus der Gruppen-Diplomarbeit der Schule für Soziale Arbeit Zürich «Ueberlegungen zu Funktion und Aufgaben des Heimerziehers und Heimleiters»:

«In der Praxis ist indessen die Leitung durch ein Ehepaar durchaus üblich. Formell oder informell ergibt sich eine Teilung in die leitende Funktion, deren Problematik bekannt ist, und auf die wir lediglich hinweisen wollen. Es scheint uns wichtig, dass die Funktion des Leiters bei einem Ehegatten liegt, und er sie ganz ausfüllt. Soll der andere Ehegatte im Heim mitarbeiten, so ist dessen Funktion als Mitarbeiter deutlich abzugrenzen.»

Es scheint mir, dass wir uns heute nicht mehr an diesem veralteten Leitbild «Hausvater/Hausmutter» oder der «Musterehe» des Heimleiters orientieren dürfen. Diese Ehepaare sind in den meisten Fällen überfordert. Wir müssen uns dem Leitbild «Chef» zuwenden und es für die Heime situationsgerecht anzupassen versuchen. Ich glaube nicht, dass wir es einfach übernehmen können. Ist doch ein Betrieb, bei dem die sich wandelnden Bedürfnisse des Menschen im Zentrum stehen, nicht auf die gleiche Weise organisierbar wie etwa ein Produktionsbetrieb der Industrie. Es ist auch sehr schwierig, die Produktion des Heimbetriebes zu messen.

Dass Chef sein ein zweiter Beruf ist, der gelernt werden muss und zu dem es gewisse Neigungen und Eignungen braucht, wird heute noch nicht allgemein aner-

kannt. Ausbildungsmöglichkeiten fehlen in dieser Richtung für Heimleiter fast ganz.

Zu Punkt B. und C.:
Der Heimleiter als «Einsatzleiter» verschiedener Hilfsmöglichkeiten

Punkt B. und C. des Aufgabenkataloges zeigen, dass ein Heimleiter in verschiedenen Fachgebieten das nötige Wissen braucht, um seiner Rolle als «Einsatzleiter» der verschiedensten Hilfsmöglichkeiten gerecht werden zu können. Die Vorwürfe der Heimkritiker, dass die neueren Erkenntnisse von Psychologie und Soziologie in der Heimerziehung nicht angewendet würden, trifft für viele Heime sicher zu. Auch ausgebildete Erzieher klagen oft, dass man in den meisten Heimen nicht mit den Methoden arbeiten könne, die man in der Ausbildung gelernt habe. Vielleicht wandern deshalb soviele Erzieher in die offene Fürsorge ab. Dort werden sie mit ihrem Wissen, das sie von der Schule mitbringen, oft besser akzeptiert.

Je nach Ausbildung und Weltanschauung des Heimleiters sind die Erziehungsmethoden eines Heimes geprägt. Wir finden unter den Heimleitern Lehrer, Psychologen, Ing. agr., Sozialarbeiter, Theologen, Heimerzieher, Heilpädagogen.

Welche Berufsrichtung bringt die besten fachlichen Voraussetzungen mit sich?

Immer wieder sind zum Teil affektgeladene Diskussionen im Gange, welche Berufsrichtung die ideale Voraussetzung für die Funktion des Heimleiters sei. Der Lehrer wird immer noch als idealer Leiter für ein Heim mit interner Schule angesehen. Schulschwierigkeiten sind meistens Symptome von tieferliegenden psychischen Ursachen. Sie übersteigen also sein Fachgebiet. Liegen die Schulschwierigkeiten in der Geistesschwäche oder Sinnesstörungen, so braucht es ohnehin Sonderschulmethoden, um Hilfe leisten zu können. Auch die Lehrergrundausbildung kann somit heute den Anforderungen einer Heimleitung nicht mehr genügen.

Um dem Heimkind die adäquate Hilfe anbieten zu können, muss der Heimleiter recht breite Kenntnisse der heute zur Verfügung stehenden Hilfsmöglichkeiten haben. Diese hat zunächst wohl noch kein Heimleiter-Anwärter, gleich von welcher Berufsrichtung er herkomme. Er muss seine Wissenslücken im Rahmen der Vorbereitung auf die neue Funktion ausfüllen. Leider ist dies heute nur durch Selbststudium teilweise möglich. Es sollte vom VSA überlegt werden, ob nicht spezielle Einführungskurse etwa in den Fächern Tiefenpsychologie und ihre Heilungsmethoden, Sozialpsychologie und Soziologie, Methoden der Sozialen Arbeit, Einführung in moderne Schul- und Sonderschulmethoden, heilpädagogische Behandlungsmethoden geschaffen werden müssen.

Eine Verbreiterung der Wissensbasis scheint mir für Heimleiter und ihre leitenden Mitarbeiter für die Zukunft unerlässlich. Nur dadurch wird es möglich sein, dass sie ihre Aufgaben, die sie im Rahmen der direkten Zielsetzung eines Heimes übernehmen müssen, verantwortbar erfüllen können. Vielleicht könnten diese Heimleiter auch das Prestigedenken, das sich unter den verschiedenen «Helfern vom Fach» breitmacht, etwas steuern.

IV. Anforderungen an die Person des Heimleiters

Dr. Tuggener hat in seinem Referat «Die Situation des Heimleiters» (VSA-Kurs für Heimleiter) gesagt, dass das Heim von seiner Aufgabe und Ausgangslage her eher auf Konflikthaftigkeit als auf Harmonie angelegt sei. E. Müller, der frühere Leiter des Landheimes Erlenhof, sagte einmal in einer Mitarbeiterbesprechung, das Heim sei ein «Konflikthaufen».

Auch wenn man Begriffe, wie Heimeltern, Hausvater und -mutter und Familiensystem, verwendet, so bleibt ein Heim eben doch eine unnatürliche soziale Konstruktion. Der Vorsteher eines Heimes braucht deshalb neben geistiger Beweglichkeit ein hohes Mass an physischer und psychischer Tragfähigkeit. Wenn die ihm anvertrauten Menschen und seine Mitarbeiter in den Strudel der Emotionen gerissen werden, so muss er Halt und echte Sicherheit ausstrahlen. Er muss Konflikte versachlichen können, ohne sie zu verharmlosen und ohne es an echter menschlicher Anteilnahme fehlen zu lassen.

Die Meinung, Heimleiter sei eine innere Berufung und nicht nur ein Beruf, wird oft vertreten. Sicher ist es möglich, dass aus dem Beruf eine Berufung wird. Doch scheint mir Berufung als Anfang einer Heimleiterkarriere zu hoch gegriffen. «Berufene» haben meiner Erfahrung nach die Tendenz, ihre Mitarbeiter zu überfordern. Sie glauben, diese müssten sich gleich stark mit dem Betrieb identifizieren, wie sie selbst es tun. Sie finden oft auch den echten Kontakt schlecht, weil sie für sich in Anspruch nehmen, auf einer höheren ethischen Ebene zu stehen. Die Tendenz, sich selbst zu überfordern (ganz in der Arbeit aufzugehen), nichts delegieren zu können, Kritik als etwas Negatives und als Angriff auf ihre Berufung anzusehen sowie das isolierte Dastehen auf einsamer Höhe, lässt sie meistens schon nach kurzer Zeit zu resignierten Märtyrern ihrer Arbeit werden. Mitarbeiterbesprechungen werden unter ihrer Leitung meistens zu etwas Destruktivem, weil sie ihrem ständigen Frustrationsgefühl Luft machen müssen.

Die wichtigsten Fähigkeiten, die eine Heimleiter-Persönlichkeit haben sollte, sind: Uebersicht, Sinn fürs Ganze und Wesentliche, Vorausschauen können, Verhandlungsgeschick und echte Autorität.

V. Schlussfolgerungen

— Das alte Bild der Hauseltern sollte heute nicht mehr richtungsgebend sein bei der Anstellung von Heimeltern. Es soll auch nicht mehr den Führungsstil eines Heimes bestimmen.

— Es wäre nötig, dass eine Studienkommission, zusammengesetzt aus Fachleuten, die sich um die direkte Hilfe für das Heimkind bemühen, sowie von Fachleuten der Betriebsführung, versuchen würde, das Leitbild «Chef» situationsgerecht für das Heim anzupassen.

— Auch der Heimleiter, nicht nur seine Untergebenen, braucht eine spezifische Ausbildung. Sie müsste zwei Kreise umfassen:

a) Probleme der Betriebsleitung

b) Kenntnis aller heute zur Verfügung stehenden Hilfsmöglichkeiten.

Das Berufsbild des Heimleiters

mit seinen spezifischen Anforderungen für die Erziehung normalbegabter, verhaltensgestörter Knaben

A. Einschränkende Bemerkungen

In Diskussionen mit Kollegen aus dem VSA zeigt sich zwar immer wieder die Uebereinstimmung gewisser Grundprobleme in der Sozialarbeit und im Heimbetrieb. Anderseits sind jedoch, da sich ja die Zielsetzungen der Heime nach den Bedürfnissen der Klienten ausrichten müssen, erhebliche Unterschiede festzustellen. Da ich erst seit drei Jahren in der Heimarbeit tätig bin und über andere Heime wenig weiss und keine Erfahrung habe (zum Beispiel Altersheime, Heime für Chronischkranke usw.), möchte ich mich in meiner Arbeit auf die Probleme und das Berufsbild eines Heimleiters in einem Schülerheim beschränken.

B. Das Knabenheim Linthkolonie in Ziegelbrücke

Meine Ausführungen beziehen sich vor allem auf das Knabenheim Linthkolonie in Ziegelbrücke. Die Linthkolonie befindet sich, wie manches andere Heim in einer Uebergangsphase.

1.1. Die «Linthkolonie» war während 150 Jahren, das heisst seit der Gründung im Jahre 1817 bis 1967, eine «Waisen- und Armen-Erziehungsanstalt» mit grosser eigener Landwirtschaft. Der Heimleiter war im Sommer vorwiegend Landwirt, im Winter Lehrer und während des ganzen Jahres Erzieher. Die Landwirtschaft bildete die ökonomische Lebensgrundlage der Heimgrossfamilie. Die Heimeltern waren den Knaben Vater und Mutter und blieben es, auch wenn die Zöglinge das Heim schon lange verlassen hatten. Sie erfüllten die im Kurs aufgestellte Forderung, wonach jedes Kind für eine gesunde Entwicklung sowohl ein Liebesobjekt (love object) als auch ein Identifikationsobjekt (indentification object) brauche, und auch die Generationenbarriere nicht durchbrochen werden sollte, in hohem Masse.

Mir scheint die Lektüre der frühern Chroniken und Berichte deshalb heilsam, weil heute die Tendenz besteht, alles Neue auch gleich als überlegen und besser anzusehen.

Mich erstaunt, mit welcher Sicherheit die Leute zum Teil das Richtige taten und dachten, ohne dies auch wissenschaftlich belegen zu können.

Drei Beispiele mögen dies zeigen:

1.1.1. Eine der Absichten der Gründer der Linthkolonie (24- und 27jährig!) war die Schaffung eines wirtschaftlichen, kulturellen und schulischen Zentrums im Gebiet des zukünftigen Autobahnanschlusses ins Glarnerland und in der Nähe des neuen Bahnhofes Weesen. Dieses Projekt hat alle Aussicht, im Rahmen der Regionalplanung Walensee bis zirka im Jahre 2000 verwirklicht zu werden. Interessant ist auch die Absicht der Gründer, eine Kolonie zu schaffen mit gemeinsamen Werkstätten, Maschinen und Einrichtungen, nicht unähnlich heutiger Kibbuzim oder Kolchosen.

1.1.2. Erstaunlich finde ich auch die Berichte über die spätere Entwicklung der Ehemaligen. Obwohl die Knaben auch damals teilweise aus schwierigen Verhältnissen kamen, heisst es zwar bei einigen wenigen «er wurde ein Nichtsnutz», die meisten aber bewährten sich, soweit sich dies feststellen lässt, im späteren Leben. Ein Grossteil wurde Handwerker, teilweise mit eigenen Geschäften, und 35 der 180 Zöglinge von 1817 bis 1887 wurden Lehrer und Professoren. Einige eröffneten und leiteten selbst Erziehungsheime, so zum Beispiel die Pestalozzistiftung Schlieren (heute in Knonau).

1.1.3. Während eines Praktikums auf der Linthkolonie stellte ich mehrmals überrascht fest, mit welcher Energie und Hingabe der damalige Leiter seine Aufgabe als Leiter, Landwirt, Lehrer und Erzieher bewältigte. Dabei sah ich ihn nicht einmal ungeduldig. Er hatte für die Knaben immer Zeit. So konnte er sich auch während der strengsten Zeit in der Znünipause ans Klavier setzen und die Musik geniessen. 25 Jahre später hörte ich dann am IAP von der notwendigen Psychohygiene des Heimleiters, der neben der professionellen Aktivität auch der Musse und des Genusses bedürfe! Den Fachausdruck kannte der damalige Leiter wohl kaum, dafür hat er die Psychohygiene praktiziert.

1.1.4. Eine genaue Analyse der Stellung des Heimleiters im damaligen Betrieb ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Einen Aspekt möchte ich mit diesen Beispielen aufzeigen:

«Der Mensch kann tausenderlei werden, und das Kind muss zu allem vorbereitet werden, sagen wir den Jungen; und geben indessen auf den Buben nicht Achtung, der Hans heisst, und der Bub wird Nichtsnutz, weil wir, umnebelt von den Träumen der Menschheit, den Hans vergessen» (Pestalozzi). So scheinen mir alle Neuerungen nur dann wirklich Erfolg zu haben, wenn wir dabei «den Hans nicht vergessen». Wenn wir Zeit haben für das Kind und Möglichkeiten finden, zu den Knaben tragende Beziehungen aufzubauen.

— Nur wenn in allen Heimen versucht wird, sich dem ständigen gesellschaftlichen Wandel anzupassen und neuere Hilfsmöglichkeiten zu integrieren, wird es möglich sein, aus der derzeitigen Randfunktion herauszukommen. *Erhard Treier*