

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 60 (1989)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Heimleiter und das Problem der Zeit  
**Autor:** Brun, H.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811114>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.04.2025

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

*Hier bin ich Mensch,  
hier darf ich's sein.*

Johann Wolfgang von Goethe

## Heimleiter und das Problem der Zeit

Herr Schnüfi und Herr Ilig haben wirklich fast keine Zeit, wirklich. Denn kaum ist der Morgen angebrochen, muss Herr Ilig noch rasch einem Erzieher telefonieren – damit erspart man sich Weg und Zeit und muss zudem seine morgendliche (Miss-)Stimmung, respektive Mimik nicht verraten –, um zu erfahren, ob die Nacht ruhig verlaufen sei. Letzte Nacht nämlich hatten die Kinder einen kleinen Aufstand geprobt, der dann aber dank Illig's (Entschuldigung für die saloppe Abkürzung! Autorität (oder autoritärem Einsatz??) schnellstens abgeblasen, verschoben, aber wohl nicht aufgehoben worden ist. Kaum die erhoffte Botschaft von der (scheinbaren oder vordergründigen) Ruhe erfahren, folgt das nächste Telefonat, denn die heutige Besprechung will und muss gut vorbereitet sein, was seinen Kollegen zu einem seiner bekannten schnüfigen Schnüffel veranlasst. Stirnerunzelnd überlegt er: Aufstand? Besprechung vorbereiten? So früh am Morgen? Woher nimmt man da schon die Zeit zum Nachdenken als Quelle der Kraft? Schnüfi ist bekannt durch seine stete Eile, die kein Vorbereiten und kein Nachdenken zulassen, und wer seinen Schnüffel kennt, der weiss, dass es jedermann/jedefrau besser unterlässt, durch in der Eile entstandene Fehler, Fehlentscheidungen usw. zu erwähnen oder gar nach Verbesserungen zu rufen.

Irgendwie passen diese zwei Heimleiter zusammen, auch wenn sie - wie man so schön zu sagen pflegt - «das Heu nicht auf der gleichen Bühne haben. *Zeit* haben beide keine, es sei denn die *Zeit* zum Arbeiten, weil dies der Preis ist für den Erfolg! . . . aber eben, gerade dieser will sich einfach trotz allem Einsatz (der auch über psychische Leichen gehen kann!) nicht einstellen. Hier finden sie sich, da sind sie sich einig und können sich kein X für ein U vormachen. Zu deutlich spüren sie, dass all ihr «Krampf» sie nicht auf den erhofften grünen Zweig bringt. Was ist's bloss?

### Was hat Führen mit Zuhören zu tun?

- «Ich glaube, ich muss einfach meine Mitarbeiter genauer, enger oder bewusster führen. Ich muss ihnen deutlich zeigen, dass *ich* der Chef bin, der die Verantwortung trägt und deshalb bestimmt. Im neuesten Konzept habe ich's selber gelesen: der Heimleiter muss wieder mehr seine Rollenverantwortung wahrnehmen. Demokratisches, partnerschaftliches Denken? Ja, gut! Aber Führen, Entscheiden, das muss der Chef. Das ist klar! Man kann doch nicht alles in Frage stellen, jede Anordnung hintersinnen, jede Entscheidung auf die Goldwaage legen!»

- «Das ist zwar nicht übel. Eben habe ich es probiert und zwei Mitarbeiter beauftragt, statt zu meckern, ihre gegensätzlichen Ansichten klarzulegen. Ich hielt mich zurück, schwieg . . . wie sonst die Mitarbeiter schweigen! Heute kam die Mitarbeiterschar ordentlich in Schwung . . . ich glaube, sie merkten nicht einmal mehr, dass ich dabei war . . . gegenseitig fuhren sie sich an den Karren, warfen einander vor, nicht für die Kinder, sondern in erster Linie für sich zu sorgen . . . als ich erst vor kurzem darüber sprach, herrschte gähnendes Schweigen . . .»

- «Ja, heisst das etwa, dass wir Heimleiter eher zuhören und schweigen sollten? Wo kämen wir da hin! Ich habe keine Zeit, sol-

chen Palavern zuzuhören – ich werde im Gegenteil in Zukunft noch genauer bestimmen, was zu tun und zu lassen ist . . . sonst hätte ich ja noch mehr keine Zeit!»

- «Das ist es eben gerade, weil ich diesmal keine Zeit hatte, mussten sich die Mitarbeiter *Zeit* nehmen – ich werde das öfters machen, und eben diese *Zeit*, die ich da nicht mehr brauche für die Vorbereitung und das Verteidigen meiner Thesen, für diesen Kleinkrieg, gewinne ich, um die grossen Zusammenhänge zu erforschen – weil ich keine *Zeit* zu haben glaubte, ging die Linie, der «rote Faden» im Heim verloren, ich eilte von Besprechung zu Sitzung und von Sitzung zu Schlichtung und verlor den Überblick.»

### Mach ich vielleicht zuviel selber?

- «Gerade deswegen muss ich morgen auf's Amt gehen. Der Heimkommissionspräsident will einmal unser Konzept sehen und meine Begründungen hören, wieso in unserem Heime eine so fast unheimliche Stille, so wenig Veränderung herrsche, da doch die *Zeit* und das Heimleben durch den Pluralismus so in Bewegung sei - bei uns ist eigentlich nichts in Bewegung . . .»

- «Vielleicht ist es die Ruhe vor dem Sturm? Hast du's dir einmal von dieser Seite her überlegt, eure Strukturen, eure Stunden- und Arbeitspläne, den Sinn eures Dienstes überlegt? Zu viele Mitarbeiter sehen im Heim nur eine Möglichkeit, sich «selber zu verwirklichen» – die anvertrauten Menschen sind dann höchstens noch «Mittel zum Zweck». Bei der verkürzten Arbeitszeit, den vermehrten Ferien, den verminderten Pflichten fehlt vielen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich vollverantwortlich zu engagieren –, und du übernimmst immer mehr Pflichten – hast immer mehr keine *Zeit*, während die Mitarbeiter ihre (zu) viele Freizeit zur «Selbstverwirklichung» einsetzen, selbst oft aber auch nicht zufrieden sind, weil sie dadurch immer weniger Verantwortung tragen und das partnerschaftliche Denken in den Hintergrund tritt . . .»

- «Soll ich denn das Rad zurückdrehen? Wir können doch das Heim nicht mit utopischen Illusionen füllen, geschweige denn führen und den enorm gestiegenen finanziellen Aufwand verantworten. Aber ich spüre, zuinnerst bin ich verunsichert, ob es richtig ist, dass ich alles selber mache – eigentlich lebe ich von der Hand in den Mund – ich kann mich auf kein eigentliches Konzept stützen, an keinen roten Faden halten – ich schwimme, ich zapple und schlage um mich, argumentiere, reagiere, lasse zu und verbiete . . . ich bin oft müde, oft outburn, zu lustlos . . .»

### Auch in leitender Position bin ich noch immer Mensch!

- «Wann hast du das letzte Mal gespielt? Einst warst du ein so begeisterter Jasser? Wann hast du zum letzten Mal geträumt? Ich glaube – und ich nehme mich an der Nase! –, wir sollten nicht nur die Arbeitszeiten der Mitarbeiter einhalten, sondern uns auch ihre Freizeiten vor Augen halten, diese Freizeiten nicht vertun, sondern zum Spielen und Träumen und Planen in Anspruch nehmen. Der Mensch ist ja nur Mensch, wo er spielt! Hast du dieses Wort vergessen? Der Mensch braucht Träume – 'sie ziehn die See-

le zu den Sternen hinauf! Von den Sternen aus haben wir jenen (utopischen) Weitblick, der das Heim und die hier lebenden Menschen in die Zukunft, in eine lebenswerte Zukunft zu führen vermag.»

– «Ich komme nicht einmal zum Lesen! Was soll ich morgen nun meinem Chef erzählen? Vorträumen? Jammern? Zugeben, dass die Friedhofstille in unserem Heim mich verunsichert und blockiert? Er erwartet doch von mir dem Heimleiter klare Richtlinien und bestimmte Aussagen . . .»

– «Da bin ich nicht sicher – entschuldige, wenn ich dir dreinrede. Er erwartet dich als Mensch, als suchender, fragender Mensch, der wie er selber, wie ich auch, auf dem Wege ist, das Wagnis des Lebens und Liebens zu gehen und dabei noch die anvertrauten Menschen, die unseren Halt suchen, mitzuführen. Vielleicht sollten auch wir, du und ich, wir alle, weniger unser Heimleiter-Sein betonen, sondern ehrlich zugeben, dass wir auch Suchende, Fehlende, ja oft auch Hilfsbedürftige sind – so könnte eher Mitverantwortlichkeit und Partnerschaft entstehen, die uns gegenseitig Sicherheit und jene Geborgenheit geben könnten, die jeder Mensch, wenn er ehrlich ist, nicht völlig hat, aber für sein zwischenmenschliches Tun und Sein unbedingt benötigt.»

#### Jetzt will ich's zuerst mal lustig haben

– «Jetzt habe wir so lange miteinander diskutiert, dabei meinten wir doch, wir hätten keine Zeit! Ich muss mit das alles überlegen – fast glaube ich, mein Chef lernt morgen einen neuen Heimleiter kennen. Eigentlich sollte ich jetzt zu den Werkmeistern gehen – aber komm, wir gehen zusammen in die Kafipause – beim Hauspersonal ist's immer so lustig, da kann man lachen, das tut gut . . .»

– «Jaja, nimm die die Zeit zum Lachen – das ist die Erleichterung, welche die Bürde des Lebens tragen hilft . . . wie oft habe ich diese Sätze gelesen, wie selten sie nachvollzogen! Vielleicht könnten wir's miteinander beginnen und uns gegenseitig stützen, wenn wir wieder einmal meinen, keine Zeit zu haben!»

#### Nimm dir Zeit

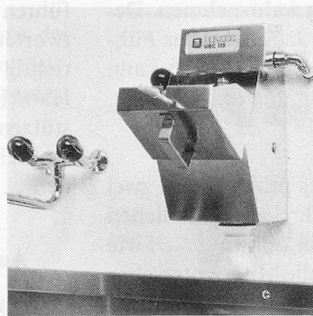
Nimm dir Zeit zum Arbeiten – das ist der Preis für den Erfolg.  
Nimm dir Zeit zum Nachdenken – das ist die Quelle der Kraft.  
Nimm dir Zeit zum Spielen – das ist das Geheimnis des Menschseins.  
Nimm dir Zeit zum Lesen – das ist das Fundament des Wissens.  
Nimm dir Zeit zur Besinnung – das lässt dich zu Sinnen, zu dir kommen.  
Nimm dir Zeit für deine Freunde – sie sind die Quelle des Glücks.  
Nimm dir Zeit zum Lieben – denn Lieben heisst wirklich wahrhaft Leben.  
Nimm dir Zeit zum Träumen – das zieht die Seele zu den Sternen hinauf.  
Nimm dir Zeit zum Lachen – das ist die Erleichterung, welche die Bürde des Lebens tragen hilft.  
Nimm dir Zeit, um miteinander zu sein, denn geteilte Sorgen sind halbe Sorgen, und geteilte Freuden sind doppelte Freuden. Nimm dir Zeit, um füreinander da zu sein, das gibt jedem Leben Inhalt, Sinn und Frieden.

H. Brun

## BELINOX **Urinbeutel-Cutter UBC 115**



Der Urinbeutel-Cutter UBC 115, als sinnvolle Ergänzung des Ausgusstraumes, erledigt die unangenehme Arbeit der Urinbeutelentleerung auf saubere und hygienische Art.



- einfache Bedienung
- sauber, dank 15 Sekunden Spülzeit
- Nachrüstung bestehender Anlagen ist kein Problem

⊕ Patent 654 479

**BELINOX** BELINOX AG – CH 5608 STETTEN    Telefon 056/96 01 71  
Telex 828 239  
Telefax 056/96 12 66