

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

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

**Band:** 39 (1968)

**Heft:** 8

  

**Rubrik:** Meine Meinung

### **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:** 03.04.2026

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

# Probleme aus der VSA-Umfrage

Umfragen sind heute beliebt. Man möchte dadurch Fehlschlüsse und unbeliebte Vorkehrungen vermeiden. Umfragen ergeben meist vielartige, vieldeutige und vielbedeutende Antworten, die Denkanstösse zu weiteren privaten oder öffentlichen Diskussionen sein sollten. «Die Heimleiter sind überlastet...», diese Antwort kehrte immer wieder, und trotzdem rufen wir alle zur Mitarbeit auf: Nur durch intensive Diskussion werden Fortschritte angebahnt und verwirklicht.

«Nur das Disputieren schafft Klarheit.  
Freie Diskussion ist not.»

## Kollektives Berufsbewusstsein

Das Problem der Zusammenarbeit ist ein zentrales. Das Gefühl der Zusammengehörigkeit *aller* Mitarbeiter kann erst zum vertieften Engagement des einzelnen führen. Wir kennen Heime, die gleichen einem Taubenschlag. Ständige Wechsel «beleben» den Heimalltag und bewirken eine ... ebenso ständige Unruhe. Wie und wer kann den Schützlingen in diesem Heim Ruhe und Sicherheit geboten werden oder bieten? Wer ist schlussendlich verantwortlich, «Hängemann»? Der Heimleiter! Sein allererstes Anliegen sollte also sein, Konstanz in seinen Mitarbeiterstab zu bringen; denn nur dieser Mitarbeiterstab kann ihn entlasten.

Wir wissen von Heimen und Spitälern, die müssen periodisch gewisse Abteilungen schliessen wegen Personalmangels; demgegenüber gibt es — oft gar nicht die modernsten und schönsten — Heime und Spitäler usw. mit Wartelisten für Schützlinge und ... Mitarbeiter. Woran das liegen mag? Vielfach an der Führung der Mitarbeiter! Auch sie fühlen sich hier daheim, sie sind mitverantwortlich, nicht nur am Zahntag engagiert!

«Zwischen Leitern und Mitarbeitern muss ein kollektives Berufsbewusstsein wachsen. Es wirkt ausserordentlich negativ auf das Gedeihen der Arbeit in Heimen, wenn Leiter, als Vertreter der Instituten, und Mitarbeiter, als Glieder der Angestelltengewerkschaft, gegeneinander auftreten in Lohn- oder Kompetenzfragen. Ideal ist, wenn Mitarbeiter zu Mitträgern werden.» — Diese Antwort hat viel in sich. Sie erfasst jedoch eher nur die materielle Seite. Viel wichtiger ist die ideelle Seite, die dann im letzten Passus geradezu als Leitwort über's Chefpult formuliert ist: *Mitarbeiter zu Mitträgern werden lassen!* Wir kennen Heime, da wissen die Schützlinge mehr als die Mitarbeiter! Sie ermahnen die Mitarbeiter, gewisse Daten einzuhalten. Sie erklären dem Werkmeister die Ordnung im Heim und in ... seiner ... Werkstatt. Und unsere alten und jungen, kranken und gesunden Schützlinge sind oft schlau genug, um aus dieser Tatsache «Kapital» zu schlagen.

Wir suchen eine Köchin, eine Erzieherin, eine Lingère, eine Schwester, einen Gärtner — wir suchen aber in erster Linie eine Mitarbeiterin, einen Mitträger. Ein Sanatorium, eine Sonderschule usw. mit lauter Spezialisten und noch so gut ausgebildeten Leuten wird zu keinem Heim, wenn der Heimleiter es nicht versteht, ein wirkliches Team zu bilden. Teamarbeit darf aber

nicht rhetorisches Schlagwort sein! Zusammenarbeit bedeutet, dass alle Heimmitarbeiter an ihrer Stelle mitverantwortlich sind, dass sie das Heimleben mittragen, miterleben, mitbestimmen. Welche Möglichkeiten besitzt doch ein freudig mitarbeitender Gärtner! Wie bedeutsam für die allgemeine Ordnung ist doch die gar nicht beliebte Aufgabe einer Hausangestellten! «Selbst» der Hausbursche ist mitverantwortlich für den Ruf des Heimes.

Wie fördern wir nun unsere Teamarbeit? Was gehört zur guten Zusammenarbeit? Genügen monatliche Sitzungen? Sind ein paar freundliche Worte beim Zahntag stimulierend? Wer muss alles zusammenarbeiten? Gehören die Lehrer zum Heim, die Aerzte zum Personal? Leben die Familienangehörigen unserer Heimmitarbeiter trotz externen Wohnens mit im Heim? Wie weit laden wir bei Heimfesten die Angehörigen, die Für- und Versorger, die nähere Umgebung des Heimes ein? Sind wir stets ein guter Leiter unserer Mitarbeitergruppe? Nehmen wir uns genügend Zeit und Sorgfalt für die liebevolle Führung dieser vielleicht wichtigsten Gruppe?

## Wie fördern wir die Team- und Zusammenarbeit?

Die Diskussion ist eröffnet!

B.

## MEINE MEINUNG

### Gruppenleiter der Gruppenleiter!

A.M.: Als Heimleiter obliegt mir die grosse Verantwortung als Leiter der 13. Gruppe (ich habe 12 Kindergruppen), in der sämtliche Mitarbeiter zusammengefasst sind. In dieser Gruppe wird diskutiert, gespielt, gelacht und gearbeitet, und obwohl die Teilnahme freiwillig ist, machen und helfen alle mit. Ein Mitarbeiter erzählt Ferienerlebnisse; eine Lingère resumiert ein kürzlich gelesenes Buch; eine Schwester zeigt die neuesten «Erste-Hilfe»-Tips; ein Lehrer erzählt von seiner Methode, Schüler, die nicht lernen wollen, zum Lernen zu bringen; usw. Meist ist die Zeit zu kurz. Wir reservieren für diese Zusammenkünfte wöchentlich einen Nachmittag (am Abend sind die Leute zu müde!). Ist diese 13. Gruppe in Ordnung, dann sind es die andern zwölf auch!»

### Wie man es nicht machen sollte!

A.F. «Wir haben es so gemacht: Unsere Mitarbeiter assen getrennt von ihren Schützlingen. Wir assen, bevor diese von ihrer Arbeit und Schule zum Essen kamen. Bald merkten wir, dass die Spannungen aus der Arbeit durch die Tischgemeinschaft nicht aufgehoben wurden, dass dadurch sogar das Essen ‚vergiftet‘ oder ‚vergiftelt‘ wurde. Auch die Essgemeinschaft der Schützlinge litt unter der Abwesenheit der meisten Erwachsenen. — Und noch einen Fehler wollen wir eingestehen — aus Fehlern lernt man am ehesten: Unsere Wohnungstüre war stets offen für alle Mitarbeiter. Einzelne kamen gelegentlich, einzelne oft, einzelne blieben lange sitzen, einzelne kamen nie. Vieles konnte so besprochen werden — viele Anliegen und Abmachungen waren vielen

bekannt. Immer aber gab es einzelne Mitarbeiter, die nicht informiert waren und sich ausgestossen fühlten, weil sie die offene Türe nicht fanden (Hemmungen, andere Ansichten, eigene Familie). Schlussendlich waren auch wir selbst ausgepumpt, nie mehr allein.»

### **Wichtig sind Erzieherbesprechungen!**

H.R.: «Unerlässlich sind regelmässige Erzieherbesprechungen, in denen nicht nur über jeden einzelnen Zögling, sondern auch über einzelne Erziehungsmassnahmen und die Erziehungsarbeit im Ganzen des Hauses gesprochen wird. Dies kann nicht intensiv genug geschehen. Ausdrücklich hervorheben aber möchte ich, dass in diesen Erzieherbesprechungen nicht nur der einzelne Zögling und die im Einzelfall zu treffenden Massnahmen Gegenstand der Erörterung sein sollen, sondern auch der einzelnen Erzieher, das Verhältnis der Erzieher untereinander und ihr Umgang mit den Zöglingen kritisch ins Auge gefasst und bewusst gemacht werden müssen. Der Erziehungsalltag ist schwer. Er bringt Belastungen und Konflikte mit sich, mit denen der einzelne oft nicht allein fertig wird. Häuft sich das, dann können die mitmenschlichen Beziehungen einzelner Erzieher oder des ganzen Erzieherteams so belastet werden, dass eine gedeihliche Zusammenarbeit und damit die Erziehungsarbeit überhaupt in Frage gestellt werden. Im Erzieherkreis muss um der Sache willen alles besprochen werden können, und jeder muss sich auch selbst, um der Sache willen, den anderen zu stellen bereit sein. Ein blosses Nebeneinander genügt nicht. Der Tod jeder Besprechung ist der Monolog oder die unsachliche Polemik. Was wir lernen müssen, ist das offene, freimütige Miteinander-Reden und das Aufeinander-Hören. Dazu wird nötig sein, dass wir uns für die Erzieherbesprechung Zeit nehmen und sie gut vorbereiten.»

## **Mutation des Menschen**

Menschliches über den Menschen auszusagen ist in unserer heutigen Zeit schwer. Die Sache triumphiert, die Technik dominiert und verdrängt den Menschen in ein Dasein der Funktion, des Funktionierens; der Mensch wird Funktionär, wird ein Rad oder Rädchen der Technik. Auch der Heim-Mensch! Auch er hat seinen Stundenplan, die genau eingeteilte Arbeitszeit, den exakt zugeteilten Pflichtenkreis. Auch der Heim-Mensch ist nicht mehr wie früher einfach da und bereit für alle Aufgaben, die anfallen — auch der Heim-Mensch hat heute bestimmte Funktionen, die er und nur er zu erledigen hat.

Wir Menschen haben uns mehr freiwillig denn geheissen in dieses Rollendasein hineingelegt. Es ist bequem; die Rollen sind geschrieben, sind verteilt; man braucht sie nur noch zu spielen: den Hebel zu drücken, die Türe zu öffnen, die Taste zu bewegen, und schon läuft und bewegt sich alles viel besser. Natürlich, die gelernte «Raumpflegerin» putzt gründlicher als der Erzieher. Die Anweisungen einer Köchin sind weniger pädagogisch (dafür genauer . . . vielleicht!). Die Sprache des Arztes ist eventuell härter als die der sorglichen Schwester. Der Spezialist arbeitet (meist) prä-

ziser, rascher und nüchterner — seine Funktion dominiert. Stehen wir als Menschen vor Aufgaben, dann dominiert der Mensch, das Fühlen und Denken, das Menschsein; und dann beginnt der Bewegungsablauf zu harzen. Das Denken, das Fühlen und Einfühlen hemmt, verzögert, verlangsamt. Und gerade dies kann der heutige Betrieb (oft auch der Anstalts- und Spitalbetrieb) nicht brauchen.

Folgerichtig müssen wir zugeben: entweder sind wir denkende Menschen, die denkend versuchen, schöpferisch zu sein . . . vielleicht auf Kosten der momentanen Produktivität, respektive der äussersten Hygiene usw., oder wir sind Rädchen, Teilchen der sich zersplitternden Menschheit — wir sind einzelne in der sogenannten Heimgemeinschaft.

Wie ist es doch mit dem Krieg? Kriege sind doch in so unangenehmer Erinnerung. Wir alle möchten künftige Kriege vermeiden. Aber die ketzerische Zwischenfrage sei erlaubt: Warum werden zurzeit an verschiedenen Orten Kriege geführt? Warum führen wir mit dem Nachbarn, unserer Mitarbeiterin X., privatime «Kriegli»? Obwohl wir den Krieg nicht «möchten», sind wir in das Räderwerk des Ungeistes eingespannt. Jeder einzelne weiss doch um seinen Egoismus. Die vielen kleinen und kleinlichen Egoisten und Egoisten sind die Triebrädchen im und zum Krieg. Ja, noch tiefer wollen wir dringen.

Ohne Atheist zu sein fragen wir: «Wie steht es doch mit uns Menschen, die sich Christen nennen? Wir füllen sonntags die Kirchen; wir falten zusammen mit unseren Schützlingen die Hände zum Gebet. Wir versuchen zu danken für alles, was wir haben und für das, was wir noch mehr erreichen werden. Und schliesslich loben wir . . . uns, dass wir keine Kommunisten, keine Neger, Gelben oder Roten, sondern weisse Christen sind! Gottlob sind wir nicht so wie jene . . . pflegen wir zu sagen. Ist dieses Denken christlich, menschlich, als Vorbild für die uns Anvertrauten möglich?» Ich finde, es sei Egoismus unter heuchlerischer christlicher Fahne. Einer unserer Schützlinge bezeichnete den sonntäglichen Kirchgang als Einrichtung, damit die Erwachsenen Zeit zum Kaffeetrinken fänden! Er hatte nicht so unrecht! Der gleiche Jüngling machte einmal den Pfarrer im Unterricht darauf aufmerksam, seine Worte über Sittlichkeit usw. mit den Darstellungen der vielen Zeitschriften, die ja von den Erwachsenen geschaffen werden, zu vergleichen und zu überprüfen!

Ich glaube: so weit kommen wir, wenn wir nicht mehr als Menschen und lediglich als Funktionäre wirken. Ein Grossteil der Verantwortlichkeit können wir abschieben: «Wir waschen unsere Hände in Unschuld!» «Chlöpft» es irgendwann und irgendwo, dann zeigen wir unsere «sauberen Hände», unsere schweizerische Heldenbrust und unser Dienen im Heim. Wir sind nicht so! Wir stecken den Kopf in den Sand, graben uns in die Berge — aber ehrlich sind wir nicht! Hier muss unsere Mutation einsetzen: Jeder einzelne Mensch muss wieder Mensch werden wollen; muss wieder im Menschen sein Engagement finden — er muss wieder denkendes, schöpferisches und dankbares Geschöpf Gottes werden. Solche Menschen braucht es im Heimwesen. Nur solche Menschen können für die anvertrauten Mitmenschen wirklich Vorbild und Hilfe sein.

-er.