

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: Von der Gefahr, sich benachteiligt und gefährdet zu fühlen : Gedanken zur VSA-Tagung 1970

Autor: Bürgi, Brita

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-807019>

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: 04.04.2026

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

nisse, Maschinen und Methoden, die alte Leute nicht mehr verstehen und schätzen können.

Im Gegensatz zu unsern Kollegen im Erziehungsheim, die wahrscheinlich noch regen Kontakt mit ihren Ehemaligen pflegen können, bleibt uns höchstens der stumme Besuch auf dem Friedhof. Die Pflege eines Hobbys oder die Aufnahme einer gefreuten Aufgabe können vielleicht über eine gewisse Leere hinweg-

helfen. Die Altersvorsorge dürfte heute bald auch in unserm Beruf durchwegs gut geregelt sein. Eine harte Klippe aber bildet zuweilen die Erreichung des Pensionsalters, weil eben bis zuletzt die volle Arbeitskraft von Frau und Mann nötig sind, um die Aufgabe zu erfüllen. Dies mag den Jungen eine Mahnung sein, mit den eigenen Kräften gut zu haushalten und auf die Wahrung der Gesundheit gut zu achten.

Gedanken zur VSA-Tagung 1970 von Brita Bürgi

Als Herr Dr. Bollinger mich bat, das Thema der diesjährigen VSA-Tagung im Fachblatt «in Umrissen zu markieren», reizte mich die Auseinandersetzung mit den betreffenden Fragen, und ich sagte spontan zu, obwohl ich keinerlei unmittelbare Erfahrung habe. So kann ich lediglich Gedanken beitragen, die aus Beobachtungen, aus «Erfahrungen aus zweiter Hand» und aus der Auseinandersetzung mit Planungsfragen eines im Aufbau begriffenen Heimes resultieren. Aus diesen Gründen möchte ich meine Gedanken zur Sache auch nur als mögliche und unvollkommene Ansicht von einem bestimmten Betrachtungspunkt her sehen. Und wenn einige Überlegungen dem gestandenen Praktiker praxisfern erscheinen, so mag er mir zugute halten, dass Planen ohne Phantasie und ohne Hoffnung auf die Ermöglichung von bisher unmöglich Scheinendem unfruchtbar bleibt.

In einer Entgegnung von H. Kunz auf einen Artikel von E. Scherrer «Heimerziehung heute» heisst es unter anderem: «Das Prinzip der Erziehung (und der Fürsorge-Erziehung erst recht) heisst: Hingabe!»¹ H. Kunz unterscheidet die Arbeit im Heim deutlich von den Prinzipien der modernen Arbeitswelt, die er als «Leistung und Gegenleistung, Arbeit und Lohn» bezeichnet. Sicher gibt es unterscheidende Merkmale zwischen der Arbeit in der Wirtschaft und der im Heim, obwohl wir, glaube ich, in der Organisation einiges von Wirtschaft und Industrie gelernt und noch zu lernen haben, aber ich fürchte, dass der Sozialpädagogik kein grosser Dienst erwiesen wird, wenn die Hingabe im Sinne der Aufopferung, der Dienst am Nächsten, das Geben im erzieherischen Alltag in den Vordergrund gestellt wird. Von kompetenter Seite ist einmal gesagt worden: «Die dazu erforderliche Haltung, die an das Extrem „alles für an-

Von der Gefahr, sich benachteiligt und gefährdet zu fühlen

dere, für sich nichts' grenzt — so lautet der Wahlspruch auf Pestalozzis Grab —, scheint mir persönlich nur von wenigen Begnadeten ohne Schaden zu nehmen dargelegt werden zu können. Ich hege den Verdacht, dass bei manchen, die sich in dieser Richtung versuchen, dies die Schein- oder unbefriedigende Ersatzlösung für unverarbeitete Lebenskonflikte ist»². Hingabe und Engagement sind nicht wegzudenken aus der erzieherischen Arbeit, beides wird, wie wir wissen, auch in anderen Berufen gelebt, aber dass wir unsere «Rechnung hinten» (H. Kunz ebenda) stellen müssen, das mag ich nicht glauben. Viel mehr bin ich davon überzeugt, dass wir auch nehmen und belohnt werden. Nicht, dass die Rechnung immer aufgeht, das wussten oder ahnten wir ja im Voraus, d. h. bei der Berufswahl, aber die guten Momente in der Beziehung zu einem Kind, zu einer Gruppe, das ist doch bereits ein Lohn. Ich möchte das Gesagte mit folgendem noch zu verdeutlichen versuchen: Eine Mutter sagte einmal zu mir: «Ich verstehe nicht, wieso manches Elternpaar auf die Dankbarkeit ihrer inzwischen erwachsenen Kinder wartet. Es (sie meinte die Aufzucht) hat doch Spass gemacht!» Genügt nicht ein wenig von dieser elementaren Freude in unserem Tun, um sicher zu sein, dass unsere Arbeit heute nicht viel mehr Opfer, Aufopferung verlangt als andere Berufe in verantwortlicher Position auch? Das sage ich im vollen Bewusstsein um all die Misserfolge und Belastungen, die unser Beruf mit sich bringt und in dem Wissen um die Anspannung, die Härte des Kampfes und die Hektik in den Bereichen der Industrie und Wirtschaft.

Aber ich möchte noch etwas anderes anfügen, das ich für einen unschätzbaren Vorzug unserer Arbeit halte:

¹ Fachblatt für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen Dez. 65.

² Aus einem Vortrag von Paul Hofer, gehalten an der Jahrestagung der Absolventen des HPS Zürich 1964, erschienen in «Unsere Jugend», Nr. 5, Mai 1965.

die ständige Aufforderung zur Arbeit an sich selbst, die Konfrontation der eigenen «Gewordenheit»³ mit der der Kinder und Mitarbeiter. Die Ausübung unseres Berufes ist gar nicht denkbar ohne Bemühung um Selbstverständnis. Vom Fremdverständnis ist viel eher die Rede, wenn vom Beruf des Sozialpädagogen gesprochen wird. Lehrer und Erzieher in der Sonderpädagogik müssen vor allem Verständnis haben für die sogenannte Asozialität oder Behinderung eines Kindes oder Jugendlichen, dass diese ständige Herausforderung der Erzieherpersönlichkeit, die ja durch ihr So-Sein erzieht, eine ständige Bemühung und zugleich eine ständige Bereicherung ist, das ist die andere Belohnung in unserem Beruf. Gerade dadurch, dass wir nicht in die Rolle des Funktionärs flüchten können, sind wir dem Anspruch voll ausgesetzt. Und das, ich möchte es noch einmal betonen, ist doch ein grosser Vorzug. Ruth Bang fasst in der oben genannten Schrift präzise die Komponenten, die bei der Arbeit um das Selbstverständnis eine Rolle spielen, zusammen, eine Textstelle, die ich zitierenswert halte: «Unsere Chancen, in reifer Weise Autorität zu repräsentieren, sind zu sehen

- in dem unermüdlichen Bemühen um ein besseres Selbstverständnis, damit gewisse innerpsychische Vorgänge uns bewusster werden;
- im Erkennen und Anerkennen des inneren Widerspruchs von konstruktiven und destruktiven Kräften als einem naturgegebenen Vorgang;
- in unserer ständigen Bereitschaft, sich der Aufgabe, aktiv in diesem Kampf der Kräfte einzugreifen, immer wieder neu zu stellen⁴.

An anderer Stelle wird dieser Gedanke noch einmal von der Autorin aufgenommen: «Dieses Dilemma (des Innewerdens der Schwierigkeiten) ist ein zweifaches: Erstens garantiert mühsam erreichtes Wissen um Schwierigkeiten noch lange nicht die Fähigkeit, sie zu überwinden. Selbst dann, wenn dieses Wissen einigermaßen integriert ist, also wesenseigen wurde, bleibt es ein typisches Kennzeichen der geforderten beruflichen Haltung, dass sie sich in ständiger Verlustgefahr befindet und in jeder Konfrontation und Konstellation einer neuen Belastungs- und Bewährungsprobe ausgesetzt ist; und das aus dem einfachen Grunde, weil sie in gewissen Situationen, wie sie sich in unserer Arbeit nur allzu häufig ergeben, schlechthin im Widerstreit zu unserer «Natur» steht. Es ist eine Illusion zu glauben, man sei eines Tages so weit, über die akzeptierende, nicht abwertend-verurteilende Haltung wie über einen verlässlichen Dauerbesitz verfügen zu können; die mühevollte Daueranstrengung bleibt. Diese Anstrengung ist so erheblich, dass sie an die Grenze des beruflich Zumutbaren stiesse, wäre mit ihr nicht ein gleich grosser Eigengewinn verbunden: ein Zuwachs an persönlicher Reifung, eine «gekonntere» Mitmenschlichkeit, ein Weg zur Selbstverwirklichung. Für den bewusst an seiner eigenen Entwicklung arbeitenden Hel-

fer «lohnt sich die Leistung», er erkennt, dass das, was Kraft fordert zugleich Kraftquell ist⁵.

Wenn Sie mich bitten, zum Thema zu kommen und mich fragen, was ich für eine Gefahr des Heimleiterberufes ansehe, dann muss ich in zwei Teilen antworten. 1. glaube ich, dass mögliche berufstypische Gefährdungen des Heimleiters nur im grossen Rahmen zu suchen sind, im Erzieher sein. Es gibt, so meine ich, nicht die Gefährdung des Erziehers, des Lehrers, der Gehilfin, des Leiters, die Gefährdungen sind lediglich verschieden akzentuiert. 2. Eine Gefahr sehe ich z. B. darin, dass der «grosse Eigengewinn», von dem R. Bang spricht, nicht erkannt und bekannt wird.

Wo liegen nun aber die Akzente bei den möglichen Gefahren, die speziell der Heimleiterberuf mit sich bringt? Ich möchte lieber von einer Erschwernis, von einer Behinderung sprechen, die der Arbeit im Heim in «heiterer Gelassenheit», wie es Dr. F. Schneeberger einmal ausdrückte, im Wege stehen mag. H. v. Hentig sprach in einer Einführung einmal davon, dass die Isolierung der Sozialpädagogik ein Unglück sei «für sie selbst wie für die Gesellschaft». Wie kritisch H. v. Hentig die Situation sieht, zeigt die Fortsetzung des Zitates: «... dass die bürgerliche Öffentlichkeit die Sozialpädagogik mit ihrer Klientele identifiziert; die Sozialpädagogik hat einen Armeleutegeruch — und anscheinend will sie ihn haben; sie ist voller Anklage, Pubertät, Wehleidigkeit... Mit den Folgen dieser Einschätzung muss sie sich herumschlagen und darum mit einer Fülle von Problemen, die nicht aus der Sache selbst, sondern aus ihrem image, aus Vorurteilen und Verdrängungen der Gesellschaft stammen⁶». Dieses gestörte, störbare Selbstverständnis wirkt sich wiederum nicht allein auf die Arbeit des Heimleiters aus, v. Hentig spricht ja von der Sozialpädagogik schlechthin, aber ich meine doch, dass der Heimleiter als Vertreter des Heimes in führender Stellung besonders exponiert ist. Er spürt diese Erschwernis auch in ihrer Auswirkung: im Personalmangel und bei den eben gerade nicht «gelassenen» Mitarbeitern. Der Heimleiter ist exponiert in dem Sinne, als er durch sein Tun und Lassen, durch sein So-Sein «auf seine Form des Engagements» verweist⁷. Da liegt aber zugleich auch wieder die lohnende Aufgabe (die wir wohlgerne nicht nur für die anderen lösen, sondern auch zu unserem Besten) ganz konkret am eigenen Arbeitsort vor und mit seinen Mitarbeitern im Engagement ohne «Wehleidigkeit» der Sache, dem Kind gerecht zu werden. Ich möchte es behutsam so formulieren: Der Heimleiter hat an seinem Platz vorzüglich die Möglichkeit, in der Zusammenarbeit mit seinen Kollegen einen Arbeitsstil zu entwickeln und zu leben, der die Heimerziehung zu einem Beruf macht, der nicht von vornherein Opferbereitschaft, Selbstverleugnung und persönliche Einschränkungen beinhaltet. Ich glaube, wir tun noch zu wenig für die Veränderung des Bildes, das sich ein Teil der Öffentlichkeit immer noch von unserer Arbeit macht. Ist es Schüchternheit oder Ueberheblichkeit, dass wir das

³ «Gewordenheit» ist ein Terminus, den R. Bang in ihrer Schrift «Autorität-Gewissensbildung-Toleranz» gebraucht in Anlehnung an K. Lorenz, der in seinem Buch «Das sogenannte Böse» die Bezeichnung «Gewordensein» verwendet.

⁴ R. Bang «Autorität-Gewissensbildung-Toleranz», München/Basel 1967, S. 38.

⁵ ebd. S. 83/84.

⁶ «Versuch einer Einführung» von Hartmut v. Hentig in «neue Sammlung» Heft 5, September/Oktober 1967, S. 383.

⁷ Die Formulierung ist einem Aufsatz von Dr. F. Schneeberger entnommen mit dem Titel «Freiheit und Engagement in der Erziehung».

Bild von überlasteter Isoliertheit nicht in stärkerem Masse zu korrigieren suchen? Wir allein können wohl diese Korrektur nicht vornehmen; H. v. Hentig meint in der genannten Einführung: «Hier müssen ihnen (gemeint sind die Sozialpädagogen) Wissenschaft und Politik zu Hilfe kommen und der Öffentlichkeit mit ihren Mitteln und ihrem Ansehen bewusst machen, dass die Einteilung in hier ‚gesund‘, dort ‚krank‘, hier ‚gesamte Jugend‘, Familie, Kirche, Schule, dort ‚Verwahrloste‘, Fürsorgeheim, Jugendstrafanstalt, hier ‚pflegen‘ und dort ‚frei aufwachsen lassen‘ falsche Erkenntnisse und noch falschere Massnahmen fördert⁸.»

Wie ich schon einmal sagte, sehe ich mögliche Gefahren des Heimleiterberufes nur im Gesamtrahmen des Erzieherseins überhaupt. Lassen Sie mich das noch näher begründen. R. Bang nennt zwei Kriterien, die in der Uebersetzung von auctoritas enthalten sind: die «gemeinsame Sache» und die «Autorität in Partnerschaft»⁹. «Kämpferisch, im Zuge von Selbstbehauptung und kompromissloser Verfechtung subjektiver eigener Wertvorstellungen, mangelt es der Autorität im Alleingang an Ueberzeugungskraft, Würde und Glaubwürdigkeit¹⁰. Die «Autorität in Partnerschaft», die Stellung des Heimleiters im Kreis seiner Mitarbeiter nimmt dem Heimleiter nicht die Verantwortung, wie auch keinem seiner Kollegen, aber es nimmt ihm die Frontalstellung. «Kooperativ entwickelte Beschlüsse haben in der Regel einen treffenderen Wirklichkeitsbezug als Einzelentscheidungen. Atmosphäre wird durch ein Team glaubwürdiger ausgearbeitet und tragfähiger stabilisiert», heisst es in einem Aufsatz mit dem Titel «Das Teamprinzip in der Erziehungs- und Sozialarbeit»¹¹. Der Heimleiter entscheidet nicht in einsamer Höhe, er oder seine Frau sind auch nicht allein verantwortlich für die Atmosphäre im Haus, viel mehr geschieht in der Teilhabe aller am Anspruch des Alltages. Das ist der Grund, warum ich den Heimleiter nicht isoliert in einer möglichen Gefährdung sehen möchte. Der Heimleiter hat an der Stelle, die er im Team einnimmt, wohl den grössten Ueberblick, aber ich sehe seine Aufgabe nicht so sehr im Führen und Leiten eines Stabes, sondern in der Hilfestellung bei der gemeinsamen Erfüllung der Pflicht, der Bereitstellung von Möglichkeiten, die Teamarbeit fruchtbar machen; realisieren kann er das nicht allein. Ich glaube, wiederum liegen Aufgabe und Lohn, Einsatz und Eigenschaft nahe beieinander. Die Teilhabe der Mitarbeiter am Gesamtauftrag bringt für den Heimleiter Entlastung und Anregung in der Auseinandersetzung mit dem Mitarbeiter, er, der Heimleiter, muss es nur annehmen können.

Ich hoffe, Sie sind nicht enttäuscht, dass ich so wenig von sogenannten berufstypischen Gefährdungen und gar nicht von einer Spezial-Pschohygiene des Heimleiters gesprochen habe. Ich habe den Lohn in unserer Arbeit in den Vordergrund gestellt, weil ich es als eine Gefahr sehe, wenn wir uns zu stark benachteiligt und gefährdet fühlen.

⁸ «Versuch einer Einführung» von H. Hentig in «neue Sammlung Heft 5, September/Oktober 1967, S. 383.

⁹ R. Bang: «Autorität-Gewissensbildung-Toleranz», München/Basel 1967, S. 18.

¹⁰ ebd. S. 17.

¹¹ U. Perle in einem Sonderdruck aus «Unsere Jugend», München/Basel.

Kurs für Mitarbeit im Heim

vom 27. Januar / 17. Februar und 3. März in Winterthur

Mit Genugtuung durfte man feststellen, dass das Interesse an diesem erstmals ausgeschriebenen Kurs recht gut war. An den drei Kurstagen waren 36, 34 und 25 Teilnehmer im grossen Saal des Kirchgemeindehauses Mattenbach in Winterthur anwesend. Diese waren hauptsächlich aus der Region Zürich, vereinzelt auch aus der Innerschweiz, aus dem Baselland und dem Tessin hergereist.

Es war gut, dass für einzelne Themen auf Referenten von Weesen zurückgegriffen werden konnte, denn so war es möglich, den Kurs kurzfristig zu organisieren. Der erste Tag war der Betreuung der Betagten im Heim gewidmet. Hr. Dr. E. Jung, Heimarzt im Adlergarten, verstand es in seinem in Mundart gehaltenen Vortrag ausgezeichnet, die Aufgaben eines Heimarztes zu schildern. Schulschwester Silvia Knecht und die Winterthurer Altersfürsorgerin, Fr. Leni Vetterli, setzten sich mit den besonderen pflegerischen Bedürfnissen und der allgemeinen Betreuung der Betagten auseinander. Ueber die Aufgaben der Heimleitung sprachen Frau Elsy Dähler vom Altersheim Brühlgut und Kursleiter Fassler, während Fr. Heidi Huber, Hausbeamtin, die Probleme der Mitarbeiter beleuchtete.

Am zweiten Tag standen eher praktische Aufgaben auf dem Programm. Anhand von farbigen Dias erklärte Oberschwester Dora Jost die Handlungen während der Körperpflege beim Betagten. Beginnend bei der Geburt des Menschen bis zu seinem Ableben, gelang es ihr vorzüglich, die wichtigsten Grundsätze der Pflege zu erläutern. Was mit der Wäsche und den Kleidern zu geschehen hat, das haben die Kursteilnehmer wiederum von Frau Dähler vernommen, und was Schmutz im Raum ist, erfuhr man nach einem einführenden Referat von Kursleiter Fassler durch einen Farbfilm mit dem Titel «Nur ein bisschen Schmutz». Einem Film, der eindrücklich die Notwendigkeit peinlicher Sauberkeit in den Heimen aufzuzeichnen vermochte. Ganz interessant waren auch die Ausführungen von Fr. K. Hässig, Beschäftigungstherapeutin im Krankenhaus Bombach. Mit Muster und praktischen Demonstrationen zeigte sie Dutzende von einfachen Möglichkeiten der Beschäftigung von Betagten im Heim. Eine keineswegs leichte Aufgabe war dem letzten Referenten des zweiten Tages, Herrn H. Riggenbach, Verwalter des Betagtenheimes Schwabgut, Bern, gestellt. Mit seinen einfachen Darlegungen konnte er sicher jeden Zuhörer von der Wichtigkeit des «Gesprächs mit dem Betagten» überzeugen.

Altersversicherung, Altersbeihilfe und Invalidenversicherung, wie auch Leitsätze der Krankenversicherung standen am Vormittag des dritten Kurstages im Vordergrund. Herr Jäggi, vom städt. Büro für Alters- und Hinterlassenenhilfe in Winterthur, und Herr Dr. Haag, Sekretär des Kant. Krankenkassenverbandes, bemühten sich, die etwas «trockene Materie» verständlich darzulegen. Wenn an den vorangegangenen Kurstagen die Diskussion eher spärlich benützt wurde, lagen hier doch viele Fragen offen, die dann von den Referenten ausführlich beantwortet werden konnten. Nach einem