

Zeitschrift: Fachblatt für schweizerisches Heimwesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen

Band: 51 (1980)

Heft: 2

Artikel: Interlaken 1979 : "Leben mit der Angst" : das unheimliche Heim

Autor: Tuggener, Heinrich / Witt, Anna / Staub, Peter

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-809775>

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

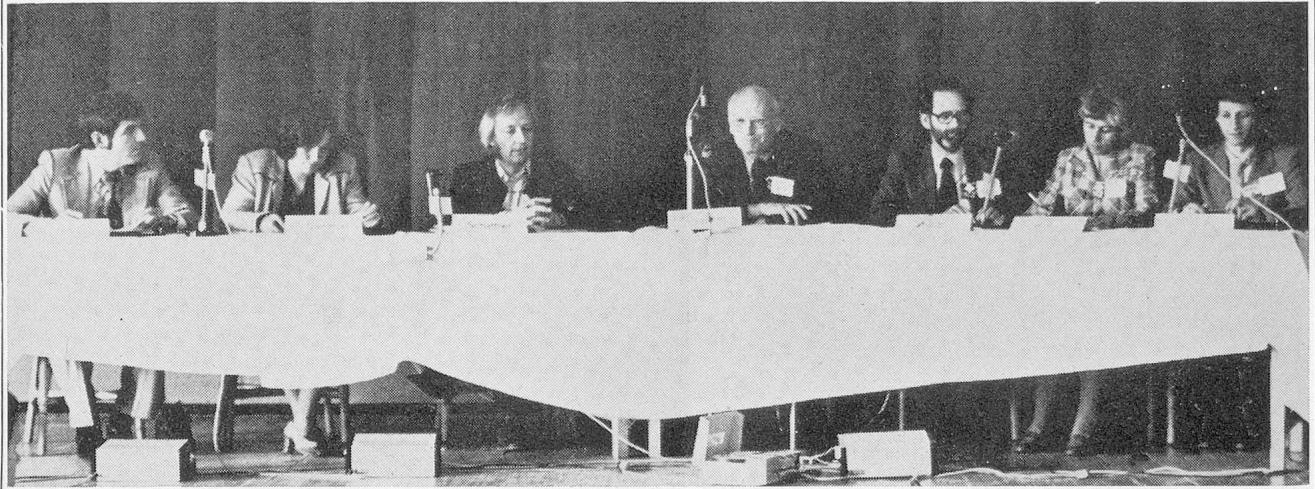
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 08.02.2026

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

Das unheimliche Heim

Im Zuge des Abdrucks der Vortragstexte folgt in diesem Heft des Fachblatts das Podiumsgespräch im Wortlaut, welches im Rahmen der VSA-Jahresversammlung 1979 am Nachmittag des 8. Mai im Casino von Interlaken stattfand und auf Tonband aufgenommen wurde, Thema: «Das unheimliche Heim». Dem unter der Leitung von Prof. Dr. Heinrich Tuggener (Universität Zürich) stehenden Gespräch waren am gleichen Tag die Vorträge von Dr. M. U. Rapold («Die Oeffentlichkeit als Bedrohung») und von Prof. Dr. Denise Bindschedler-Robert («Angst im Staat: Menschenrecht — menschliches Recht», vergl. Fachblatt II/80) vorhergegangen. Das Bild zeigt die Mitglieder der Podiumsrunde, von links nach rechts: Hans-Peter Bieri †, Dr. Anna Gamma, Gerhard Schaffner, Professor Tuggener, Peter Staub, Anita Witt und Hans-Peter Graf.



Exposition

Tuggener: Sie haben, meine Damen und Herren, heute Vormittag gehört, was Oeffentlichkeit sei. Heute Nachmittag hörten Sie einen Vortrag über die Bedeutung des Rechts im Staat — Dinge also, mit denen Sie als Bürger ausserhalb und innerhalb des Heims zu tun haben, sei es aktiv, sei es passiv und davon betroffen. Jetzt, in der dritten Etappe dieses Tages, kommen wir in gewisser Weise zu uns selber. Hier in diesem Saal, in dieser Fin-de-siècle-Umgebung, in der es uns hier auf der Bühne am Rücken im Durchzug friert, während uns von vorn Warmluft entgegengeblasen wird — ich finde das passend zum Thema: es ist zwiespältig — sollen wir über uns selber reden.

Dabei liegt die Schwierigkeit der Aufgabe im Thema «Das unheimliche Heim» selbst und tritt offen zutage. Einerseits meint das Wort «Heim» etwas sehr Privates. Davon hat Herr Dr. Max Rapold am Vormittag gesprochen. Wir aber sollen hier schon fast öffentlich über eine derart private Sache reden. Wir müssen also, damit wir ins Gespräch miteinander

kommen, versuchen, einen Rückwärts-Salto über den eigenen Schatten zu machen und wieder auf den Füßen zu stehen.

«Dazu legitimiert, zur Sache sich zu äussern»

Zunächst möchte ich einer Höflichkeitspflicht genügen und den Gesprächsteilnehmern am Tisch danken, die so verwegener gewesen sind, mit mir zusammen vor Sie hinzusitzen; ich möchte ihnen dafür danken, dass sie die unheimliche Aufgabe auf sich genommen haben, über ein derart unheimliches Thema nicht-heimlich zu reden. Durch ihre Arbeit sind alle Teilnehmer — wie man heute zu sagen pflegt — dazu legitimiert, «zur Sache sich zu äussern»: Frau Anita Witt, die in Schaffhausen, zusammen mit ihrem Ehemann, die Eingliederungsstätte leitet; Frau Dr. Anna Gamma, seit einigen Monaten vollamtliche Mitarbeiterin im Töchterhaus «Sunneblick» in Kastanienbaum, bzw. St. Niklausen bei Luzern. Die männlichen Teilnehmer sind die Herren Hans-Peter Bieri, Erziehungsleiter und Stellvertreter des Heimleiters im Jugendheim Prêles; Gerhard Schaffner, Leiter der

Landheims «Erlenhof»; Peter Staub, Leiter des Pflegeheims Riggisberg — den Bernern ist dieses Heim sicher bekannt; und Hans-Peter Graf, Erzieher in der Stiftung Bächtelen und Stellvertreter des Leiters. Noch ein paar Merkmale, die uns als Gruppe charakterisieren: Altersmässig verkörpern wir einen Abstand, eine Spanne von rund 30 Jahren, vom Jüngsten bis zum Ältesten. 30 Jahre sind schon eine geradezu heldenhaft zu nennende Amtszeit eines Heimleiters mit ganz langem Atem. 30 Jahre machen praktisch eine Generation aus. Unsere Jahrgänge erstrecken sich von den fünfziger Jahren bis Mitte der zwanziger Jahre. Ein anderes Merkmal besteht in der Dominanz unserer Grundausbildung; von den sieben Teilnehmern sind fünf ehemalige Lehrer. Das sagt Ihnen etwas über die Herkunft der Leute im Heimwesen. Eine Teilnehmerin kommt aus der Krankenpflege, während ein anderer Teilnehmer ein für Berner besonders wichtiges weiteres Kriterium erfüllt: er ist nicht nur Lehrer, sondern gleich auch noch diplomierte Ingenieuragronom. Drittes Merkmal: Alle Teilnehmer erfüllen leitende Funktionen in der Praxis — oft könnte man freilich auch sagen: leidende Funktionen. Nicht vertreten sind, das sollten wir sehen, die Leute, die im Heim wohnen. An sie müssen wir denken.

Es werden keine Problemlösungen angeboten

Eine letzte Vorbemerkung noch: Wir sollten uns darüber klar sein, dass ein Podiumsgespräch keine Problemlösungen geben kann. Das Heim wird auch nach unserem Gespräch heimlich-unheimlich sein. Es wird so bleiben, wie es vorher war. Aber: Was wir leisten können, sehe ich darin, dass wir die Probleme akzentuieren, zum Ausdruck bringen, Probleme, die Sie gemeinsam haben. Und Sie können erkennen: Dem Kollegen da geht es ähnlich; der hat das Problem so oder anders gelöst. Sie können sich also mit diesem oder jenem der Teilnehmer — wie man heute zu sagen pflegt — identifizieren. Oder auch nicht. In diesem Sinn ist eine Warnung vor allzu grossen Erwartungen vorauszuschicken. Meine Hauptabsicht ist die, Sie da unten im Saal möglichst bald aus dem Busch bzw. aus den Stuhl- und Tischreihen an die bereitstehenden Mikrophone zu klopfen. Die erste Runde soll allerdings den Teilnehmern hier vorn auf der Bühne gehören.

Witt: Als ich, vor vielen Monaten schon, gehört habe, Professor Tuggener wolle mit uns über «das unheimliche Heim» reden, habe ich mich zuerst einmal gewundert. Der Titel «Das unheimliche Heim» hat mich sogar betroffen gemacht. Und ich habe mich gefragt, was denn «unheimlich» heißen soll. Wenn man über ein Wort wie dieses nachdenkt, kommen einem Erfahrungen und Erlebnisse aus der Kindheit in den Sinn, Situationen, die man als unheimlich in Erinnerung hat, zum Beispiel: Man befindet sich in einem dunklen Raum, an einem unbekannten Ort, man hat die Orientierung verloren, hört Geräusche, deren Ursachen man nicht kennt — man hat Angst. Das Unheimliche macht Angst, eine mögliche, unbekannte Gefahr, der man ohnmächtig gegenübersteht.

Die Angst und das Unheimliche gehören zusammen

Wenn ich derart Angst und das Unheimliche zusammenbringe, sehe ich auch die Angst im und ums Heim. Es fallen mir verschiedene Beteiligte ein, die Angst haben können im Zusammenhang mit dem Heim. Zum Beispiel die Bevölkerung hat Angst vor dem Heim, Insassen haben Angst. Wenn man mich fragt: Hast Du auch Angst? Dann muss ich spontan antworten: Ja, ich habe manchmal auch Angst! Etwa im Kreis jüngerer Heimleiter und Erzieher ertappe ich mich selbst, dass ich Angst habe, wenn ich mich im Kreis jüngerer Heimleiter und Erzieher befinde — Angst davor, dass meine Vorstellungen von guter Heimführung eines Tages als überholt abgelehnt werden könnten, und Angst, nicht mehr ernstgenommen zu werden.

Staub: Frau Witt hat von der Angst, von der Unsicherheit als dem Grund und Ursprung des Unheimlichen gesprochen. Ich möchte beifügen, dass ein Heim für Kinder und Jugendliche wahrscheinlich auf eine andere Art unheimlich sein kann als ein Altersheim oder ein Pflegeheim. Es kommt auf die Menschen an, die im Heim wohnen, es kommt auf ihre Erwartungen an. Man hat auf den Mitarbeiter hingewiesen, also auf den Betreuer. Jetzt möchte ich auch vom Pensionär reden, also vom Betreuten. Im Hinblick auf den Betreuten gilt vermutlich noch mehr, dass die Menschen das Unheimliche unterschiedlich erleben und erfahren. Es gibt da individuelle Unterschiede. Wenn ein Pensionär, der aus einem kleinen, geborgenen Milieu kommt, in ein grosses Heim eintritt, empfindet er dieses grosse Heim vielleicht als unheimlich. Alle diese mehr oder weniger äusseren Verumständigungen werden aber überspielt von den menschlichen Unzulänglichkeiten. Ich denke da an das Eröffnungswort des VSA-Präsidenten, an alle «Motoren» der Angst. Wenn diese einmal durch «umweltfreundliche Antriebe» ersetzt würden, dann wären wir einen schönen Schritt weiter.

Die Freiheit der Person und die «Sachzwänge» des Heims

Auf Menschen, die im Alters- und Pflegeheim ihren letzten Lebensabschnitt verbringen, muss ein Heim unheimlich wirken, in dem sie sich nicht geborgen, nicht «daheim» fühlen, in dem sie keinen oder wenig Respekt erwarten können, in dem sie nicht vollgenommen werden, in dem sie insgesamt zu einem Lebensrhythmus gezwungen werden, welcher mit ihrem gewohnten früheren Rhythmus nicht mehr übereinstimmt. Wenn meine früheren persönlichen Freiheiten und Gewohnheiten durch die organisatorischen «Sachzwänge» im Heim auf einmal tiefgreifend eingeschränkt würden, müsste diese Einschränkung auf mich als Pensionär ganz sicher unheimlich wirken. Ich möchte behaupten, jedes Heim habe seine Unheimlichkeiten, welche auf jeden Pensionär ein bisschen unheimlich und auf jeden wieder ein bisschen anders.

Am schlimmsten aber ist jene Unheimlichkeit, die auf menschliches Fehlverhalten der Betreuer zurück-

zuführen ist. Ich denke da an Mitarbeiter, die dem Pensionär gegenüber (zuviel) Macht ausüben wollen. Die Versuchung zur Machtausübung ist im Heim häufig und sie macht mir als Heimleiter auch am meisten Angst. Die Versuchung und der Versuch, den Pensionär vom Mitarbeiter abhängig zu machen, halte ich für gravierend. Wenn die Unheimlichkeit eines Heims auf diese Versuchung und Versuche zurückzuführen ist, scheue ich mich nicht, von einer tragischen Situation zu sprechen. In solchen Fällen haben wir Heimleiter die Pflicht, geeignete Massnahmen zu treffen.

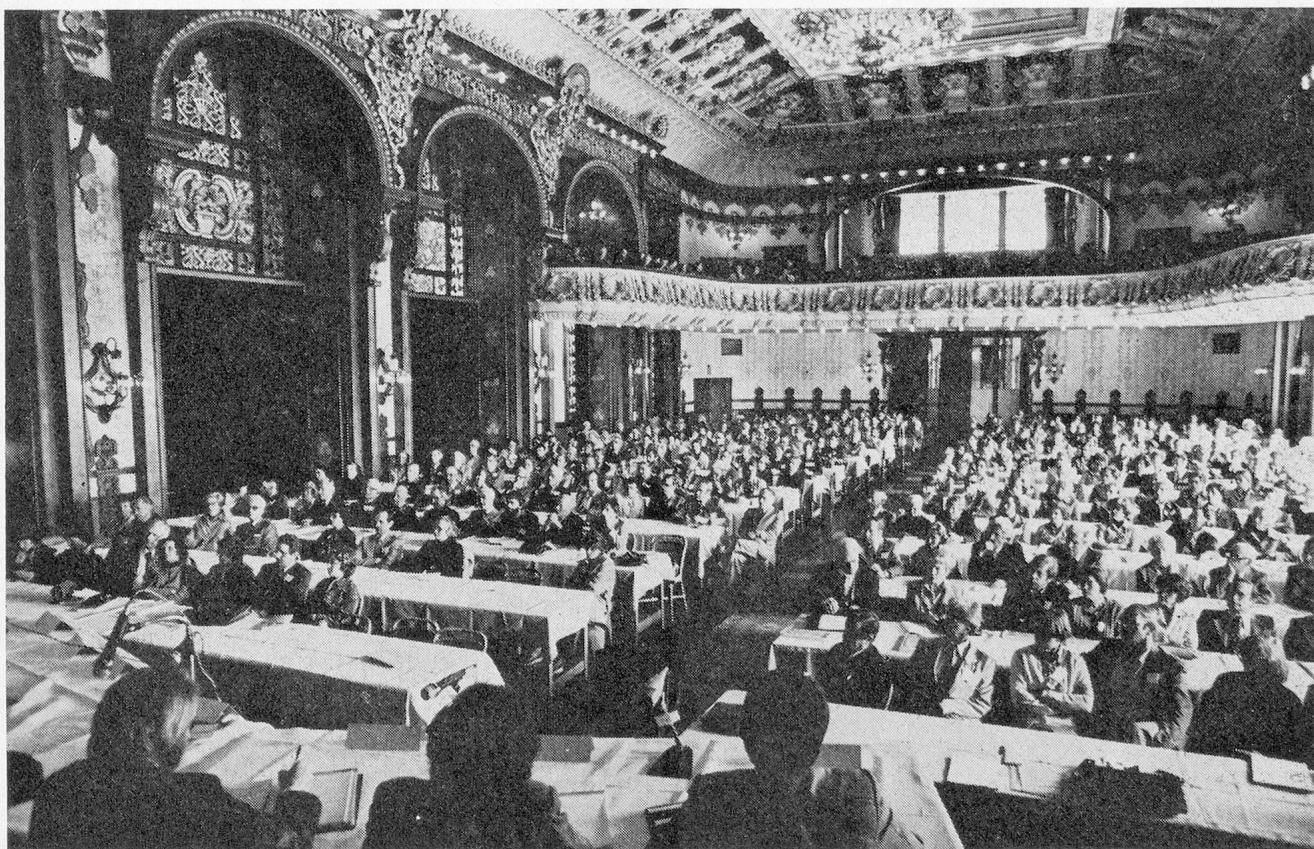
Gamma: Ich möchte die Unheimlichkeit des Heims von einer anderen Seite her konkret umschreiben, wobei ich an das bereits im Vortrag von Dr. Rapold gefallene Faust-Zitat anknüpfe: «Wer will was Lebendiges erkennen und beschreiben / Sucht erst den Geist herauszutreiben. / Dann hat er die Teile in seiner Hand / Fehlt leider! nur das geistige Band.»

Unterschiedlichkeit gefährdet Zusammenarbeit

In dem Heim, in welchem ich arbeite, sind Vertreter verschiedener Berufsgruppen tätig: Pädagogen, Lehrer, Psychiater, Psychologen. Die Verschiedenheit der Berufsgruppen zeigt sich im Ausbildungsgang, im gedanklichen Bezugsrahmen, in welchem die Arbeit reflektiert wird, in den unterschiedlichen Arbeitsmethoden und auch in der Zielsetzung der Arbeit selbst.

In dieser Verschiedenheit lauert eine ganz bestimmte Gefahr — nämlich die, dass Heim-Mitarbeiter, die eigentlich dazu da sein sollten, den Jugendlichen zu helfen, ihren Weg zu sich selber zu finden, nicht zusammenarbeiten, sondern gegeneinander. So wird der Jugendliche zum Spielball von Konflikten, welche die Mitarbeiter untereinander austragen. Auf dem Rücken der Jugendlichen werden diese Konflikte ausgetragen. Auch die Umkehrung ist möglich: Die Jugendlichen spielen Mitarbeiter gegeneinander aus.

Dieses Problem hat mich intensiv beschäftigt, und ich habe es studiert und jetzt möchte ich gern Mitarbeiter anderer Jugendheime hierzu reden lassen. Ich habe ein paar Problemmennungen zusammengetragen aus dem Forschungsprojekt Merkmale und Problemsicht des Personals von Jugendheimen. Da sagt zum Beispiel ein Mitarbeiter: «Vermutlich sind die Erziehungsmassnahmen zuwenig und zuwenig deutlich formuliert.» Und ein anderer: «In der Zusammenarbeit mit Psychiater und Berufsberater geht es eigentlich nur um Machtpositionen und keineswegs um fachliche Ergänzungen.» Ein Erzieher erklärt zum Beispiel: «Der Lehrmeister versteht sich nur als Lehrmeister und steht im Konflikt mit der pädagogischen Arbeit der Erzieher.» Aus der Sicht des Arbeitserziehers sieht es dann möglicherweise wieder so aus: «Informationen über den einzelnen Jugendlichen, die Ausbildung und den Austritt betreffend, bekomme ich nicht oder jedenfalls nur kurzfristig. Und, was noch schlimmer ist, ich werde auch nicht angefragt und angehört.»



«Das unheimliche Heim» im Casino von Interlaken: Auch die 450 Zuhörer im Saal beteiligen sich an dem regen, fast zwei Stunden dauernden Gespräch.
Aufnahme: Bruno Bührer, Schaffhausen

Vom Missbehagen der Heimerzieher

Graf: Bei diesem Thema «Das unheimliche Heim» geht es mir erstens um die Heim-Kinder und, zweitens, um die Heimerzieher. Als Präsident der früheren Vereinigung Bernischer Heimerzieher habe ich mit vielen Heimerziehern Kontakt gehabt, die Schwierigkeiten hatten mit Leuten, die jetzt nicht in diesem Saal sind. Die Heimkinder sind in der Regel nicht in der Lage zu formulieren, warum sie sich nicht wohl fühlen. Mehrheitlich können solche Kinder nur Belanglosigkeiten nennen. Als erschreckend und unheimlich empfinde ich die häufige Klage, dass die Heimsassen unter dem ständigen Mitarbeiter-Wechsel leiden. Der Heim-Mitarbeiter, der gefragt wird, warum er eine Stelle wieder verlasse oder warum er seinen Beruf sogar ganz an den Nagel hänge, erklärt dazu, er halte die starke physische und psychische Belastung einfach nicht mehr aus, weil er zuwenig Freiheit habe, seinen Beruf auszuüben, weil die Kompetenzen zuwenig klar geregelt seien, weil die Arbeitsbedingungen ungünstig seien, weil man mit andern Mitarbeitern oder mit dem Heimleiter oder mit der Kommission Schwierigkeiten habe, weil die fachliche Unterstützung und die Weiterbildungsmöglichkeiten ungenügend seien oder gar fehlten, weil die Wohnsituation ungenügend sei und man unter dem Fehlen der Privatsphäre zu leiden habe. Bemühend ist für mich die Feststellung, dass gerade jene Heime, die sehr schwierige Kinder aufnehmen, oft nicht die gleichen attraktiven Anstellungsbedingungen bieten oder bieten können wie andere Heime, die dadurch unter Umständen gute Mitarbeiter abwerben. Die Leidtragenden sind die Kinder, die dringend auf eine gewisse Konstanz ihrer Beziehungen angewiesen wären.

Rückblick auf die sogenannte Heimkampagne

Bieri: Es gibt noch einen anderen Aspekt des «unheimlichen Heims», und zwar von der Öffentlichkeit her gesehen. Lange Zeit war es doch so, dass die Heime weit ausserhalb der Städte gebaut wurden, Beispiel Prêles, ehemals Tessenberg. Man weiß darum über diese Heime wenig, man kennt sie nicht. Man weiß nur, da auf dem «Horeb» oben gibt es diese «Filous» und «andere Voyoux», die immer wieder davonlaufen. Man hat aus Schlagzeilen nur ungünstige Dinge aus den Heimen erfahren können. Dadurch wurden die Heime und die Heimleitungen gezwungen, stets aus der Defensive heraus zu denken und zu handeln. Man musste die Zeit darauf verwenden, zu reagieren, statt frei zu agieren und positive Öffentlichkeitsarbeit zu leisten. Man hatte und hat Angst vor unberechtigten Eingriffen von aussen in die Heimsphäre — Angst vor der Verfälschung der wahren Tatsachen und, weil man wirklich Schwierigkeiten hat, Angst vor jeglicher Publizität überhaupt. Darum die Folgen der sogenannten Heimkampagne, die gar nicht alle nur negativ (gewesen) sind: Manche Forderungen, die als Postulate der Heimleitungen unerfüllt im Raum gestanden sind, konnten nach der Heimkampagne plötzlich realisiert werden, weil die nötigen Finanzen zur Verfügung gestellt wurden. Diese Angst also steckt nach wie vor in den Knochen

der Heimleiter, von uns allen, die Angst vor unsachgemässer Publizität.

Wie steht es mit unseren eigenen Ängsten?

Schaffner: Was von den Teilnehmern hier am Tisch aufs Tapet gebracht worden ist, deckt sich mit meinen Erfahrungen. Ich möchte meinerseits noch etwas sagen zu der Art, wie die Massenmedien, vor allem die Zeitungen, die am ehesten über Heime berichten, die Problemlage darstellen. Ist es nicht so, dass, wenn sich die Journalisten mit diesem Problemkreis beschäftigen, sie in der Regel von der Angst der Eingewiesenen berichten und zugleich einen Kausalzusammenhang konstruieren zwischen der Institution und denen, die im Heim arbeiten und der Angst der Eingewiesenen? Mir scheint es deshalb wichtig, dass wir uns jetzt die nötige Zeit dazu nehmen und überlegen, miteinander diskutieren, wie es denn mit unseren eigenen Ängsten als Heimleiter, Erzieher, Mitarbeiter nun wirklich stehe. Es hat wohl seine Bedeutung und es trifft wohl zu, dass ein Zusammenhang besteht zwischen der Art und Weise, wie wir mit unseren Ängsten umgehen, und den Ängsten von denen, die bei uns eingewiesen werden. Mir scheint es wichtig, dass wir in einer weiteren Phase des Gesprächs über das blosse Feststellen hinausgelangen und uns zu fragen beginnen, was wir tun können dafür, dass unsere Mitarbeiter angstfreier arbeiten können. Schwieriger noch die Frage: Was können wir Heimleiter, die wir in diesem Saal in ansehnlicher Zahl vertreten sind, für uns selber tun, um zu den eigenen Ängsten zu stehen und sie unter Kontrolle zu halten?

Tuggener: Danke, Herr Schaffner! Ich möchte mich schnell vergewissern: Möchte jemand im Saal schon jetzt etwas sagen? Ich habe verschiedene Zuhörer beobachtet, die ihren Arm erhoben haben. Aber ich bin nicht ganz sicher, ob das «ein Griff an den Kopf» gewesen ist, weil sich eine Erleuchtung einstellte, oder «ein Kratzen im Haar», weil in Juckreiz verspürt wurde. Sie wissen jedenfalls, dass die Mikrophone da im Mittelgang für Sie bereitstehen. Sie funktionieren auch.

Ich möchte einen Gedanken von Herrn Schaffner aufgreifen. Ich glaube, es ist erlaubt, hier und jetzt in diesem Saal mehr von unseren Ängsten und Unheimlichkeiten zu reden und weniger von den Ängsten der Leute, die ins Heim eingewiesen werden, aus welchen Gründen auch immer. Ich wäre froh, wenn jemand von den Gesprächsteilnehmern am Tisch etwas präziser sagen würde, wie das nun wirklich ist. Ich habe keine Erfahrungen als Heimleiter, bin es nie gewesen, ich habe sie nur als Mitarbeiter, Lehrer, in einem Heim, das damals, als ich 23 Jahre alt war, noch streng paternalistisch geführt wurde. Sie, Herr Graf, gehören der jüngeren Generation an. Gibt es Ängste der Mitarbeiter — könnten Sie Herrn Schaffner zustimmen?

Graf: Gewiss kann ich zustimmen. Was mir bei den Heimerziehern auffällt, ist dies, dass vor allem die jungen Erzieher sich einen grossen Freiraum für ihre

Wie wird's dem Pensionär im Heim wohler?

VSA-Kurs für Heimmitarbeiter in Pflege, Betreuung, Aktivierungstherapie und Sozialarbeit, für Heimärzte, Schulschwestern und Heimleitungen

Das Ziel des Kurses besteht darin, durch Vorträge, Film, Rollenspiel und im Gespräch die Bedürfnisse der Heim-Pensionäre besser erkennen zu lernen und diese Bedürfnisse mit den eigenen in Einklang zu bringen. Die hierbei gewonnenen Erfahrungen sollten die Kursteilnehmer auf die Arbeitswelt übertragen und in ihrer konkreten Situation anwenden können.

Der Fortbildungskurs wird als Arbeitsseminar durchgeführt, bei dem die aktive Mitwirkung der Teilnehmer im Vordergrund steht, weshalb auf das Gespräch in Gruppe und Plenum nicht verzichtet werden kann.

Kursdaten	19. bis 21. März 1980, Beginn 16.30 Uhr
Kursort	Bad Schönbrunn, Edlibach, Kanton Zug
Kursleitung	Frau Suzanne Dreifuss, Zürich, unter Mitwirkung von Frau Elisabeth Baumann, Lehrerin für Krankenpflege an der Pflegerinnenschule Toggenburg-Lindt, Wattwil; Peter Hüberli, Oberpfleger, Dübendorf; Peter Staub, Leiter des Mittelländischen Pflegeheims Riggisberg, Gastreferent: Dr. med. Ch. Chappuis, Zieglerhospital, Bern.
Kurskosten (inkl. Unterkunft und Verpflegung)	Fr. 260.— für VSA-Mitglieder und Mitarbeiter von VSA-Heimen Fr. 320.— für Nichtmitglieder

Da die Zahl der Teilnehmer beschränkt werden muss, empfiehlt sich frühzeitige Anmeldung. Der Kurs kann nur en bloc besucht werden. Wird die von der Leitung festgesetzte minimale Teilnehmerzahl nicht erreicht, wird auf eine Durchführung verzichtet. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs berücksichtigt.

Anmeldung Kurs Schönbrunn

bis 8. März 1980 zu senden an das Sekretariat
VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich, Telefon 01 34 49 48)

Name, Vorname

Arbeitsort
(Name des Heims)

Wohnort
(Adresse, Telefon)

Datum und Unterschrift

pädagogischen Experimente wünschen, und in jüngster Zeit ist man von den Heimleitungen auch eher dazu bereit, diesen Freiraum zu gewähren. Andererseits akzeptiert jeder Erzieher, dass das Heim als Institution bis zu einem gewissen Grad gebunden ist, dass gewisse Spielregeln eingehalten werden müssen. Wenn zum Beispiel ein Erzieher mit sehr schwierigen Jugendlichen ein Dancing aufsucht und es kommt dabei zu Zwischenfällen, hat der Erzieher wohl sicher mit Vorwürfen zu rechnen, während der Heimleiter, welcher die Institution nach aussen vertritt, vielleicht von der Kommission oder von einer Behörde gerügt wird. Auf diesem Feld können sich öfters Spannungen entwickeln, über die man wenig zu reden pflegt. Von den Erziehern können diese Spannungen als starke Einschränkung empfunden werden.

Tuggener: Es geht also, wenn ich Sie, Herr Graf, recht verstanden habe, um den individuellen Entfaltungsspielraum, der von den jungen Leuten gefordert wird — im Kontrast zu den sogenannten «Sachzwängen»? Herr Schaffner — Sie haben mir vorhin zugewinkt.

Schaffner: Die Aengste, die Herr Graf eben angekippt hat, sind für mich schon reichlich kompliziert, jedenfalls im Vergleich zu den Aengsten, an die ich bei meinem letzten Votum gedacht habe. Aber das hängt wohl damit zusammen, dass ins Heim von Herrn Graf andere Jugendliche eingewiesen werden als zu mir in den Erlenhof. Uns macht seit einigen Jahren ein Problem zunehmend zu schaffen. Und zwar die Angst der Erzieher, der weiblichen und der männlichen Erzieher, vor der physischen Auseinandersetzung der Jugendlichen, besonders dann, wenn diese unter dem Alkohol und/oder Drogen stehen. Diese Angst ist ganz elementar. Darum ist es wohl schwer, mit ihr fertig zu werden. Im Erlenhof kam nach Neujahr ein Jugendlicher zurück, ziemlich alkoholisiert. Als ihn der Erzieher zur Rede stellte, zerschlug er eine mitgebrachte Bierflasche und griff mit dem abgebrochenen Flaschenhals den Erzieher an. Das habe ich vorhin gemeint. Das mag einen Teil der Erzieher davon abhalten, im Erlenhof zu arbeiten. Oder es mag einer der Gründe sein dafür, dass die Leute bald wieder gehen. Es handelt sich um die elementare Angst der Erzieher, den Jugendlichen nicht gewachsen zu sein, von ihnen angegriffen und geschlagen zu werden. Man spricht nicht gern von diesen Dingen. Man spricht viel eher und lieber von den geplagten, geschlagenen Jugendlichen. Von der Bedrohung, die der Erzieher erlebt, spricht man selten oder nie. Ich wäre froh, wenn Herr Bieri seine Beobachtungen, die er in seinem Heim macht, mitteilen würde.

Agressivitäten im Heim

Tuggener: Ich gebe Ihnen, Herr Bieri, das Wort so gleich. Mir ist vorhin der Gedanke gekommen: Gibt es Aggressivität auch im Alters- und Pflegeheim? Wie zeigt sich Aggressivität in Ihrem Heim, Herr Staub? Aber zunächst Sie, Herr Bieri!

Bieri: Derartige Situationen und Aengste, wie sie Herr Schaffner erwähnt hat, gibt es in unserem Heim auch, obschon ich bisher nicht den Eindruck gehabt hätte, diese Aengste seien bei unseren Erziehern in den letzten Jahren stark gewachsen. Eigentlich möchte ich noch etwas anderes sagen, um am letzten Votum von Herrn Graf anzuknüpfen. Die Experimentierfreudigkeit der jungen Erzieher und ihr Wunsch nach mehr Freiräumen in der Erziehung erscheinen mir zuweilen recht problematisch. Wenn die Experimente misslingen, dann ist die Frage unvermeidlich, wer dann die Verantwortung trägt. Der Erzieher kann dann gehen, während die andern, die bleiben, eine Gruppe übernehmen und für die Wiederherstellung sorgen müssen. Ich habe oft Angst vor allzu grosser Experimentierfreudigkeit; mir sind die Jugendlichen für blosse Experimentierei zu schade. Wir müssen nicht einfach modern sein. Wir müssen zeitgemäss sein.

Tuggener: Jetzt sollten wir wohl versuchen, zwei Dinge, zwei Themen auseinanderzuhalten. Da ist einerseits die Angst vor der Experimentierfreudigkeit der jungen Erzieher. Darauf könnten wir eventuell später noch eintreten — Frau Witt hat ja auf andere Art das gleiche Problem in ihrem Eingangsvotum angetönt. Das andere Thema ist das Problem der Aggressivität, von dem Herr Schaffner gesprochen hat. Ich schlage vor, erst noch etwas bei der Aggressivität zu verweilen. Herr Staub, vor 4 oder 5 Monaten machte ich einen Besuch in einem Pflegeheim. Die Pflegebedürftigen dort sind sehr alt. Beim Betreten des Lifts erschien eine betagte Dame, unsicher schwankend. Ich wollte ihr helfen, in den Lift einzusteigen, wobei es mir offenbar ein wenig an der Geschicklichkeit fehlte. Jedenfalls überschüttete mich die alte Frau sogleich mit einem Schwall von Unflätigkeiten. Mir blieb das Wort im Hals stecken. Ich stand da wie ein begossener Pudel. Nicht einmal «Entschuldigen Sie bitte!» konnte ich mehr sagen vor lauter Ueberraschung — die Frau hatte auf den ersten Blick nämlich sehr zerbrechlich gewirkt. Wie äussert sich die Aggressivität im Altersheim, Herr Staub? Gibt es sie überhaupt?

Staub: Natürlich gibt es sie, das kann ich bestätigen. Doch die Aggressionen sind anders, haben auch einen ganz anderen Ursprung als bei den Jugendlichen. Der alte Mensch ist sehr oft unzufrieden mit der Umwelt, mit sich selber — mit sich selber am meisten, mit seiner Vergangenheit, mit der Situation, in der er lebt und die er nicht mehr ändern kann. Aus der Einsicht in das Ausweglose solcher Situationen wachsen viele Aggressionen, Unzufriedenheiten, unter denen die Mitarbeiter im Heim zwar nicht physisch, aber psychisch leiden. Auch wenn man in vielen Mitarbeitergesprächen die Leute zu trainieren und ihr Verständnis zu vertiefen, ihre Tragfähigkeit zu stärken sucht, vermögen sie auf Dauer doch nicht alles zu verkraften. Da möchte ich gleich anknüpfen beim Votum von Herrn Graf: Auch in unseren Altersheimen, insbesondere in den Pflegeabteilungen, ist der Personalwechsel sehr gross, nicht zuletzt eben deswegen. Wir haben heute viele Pflegerinnen FA SRK mit grosser Verantwortung im Rahmen ihrer Pflegeeinheit, die sie leiten. Nach einem Jahr

oder so kommen sie zu mir und erklären: «Ich halte das nicht mehr aus! Ich bin seelisch total fertig. Ich muss eine andere Beschäftigung suchen.» Dieser Wechsel verursacht im Heim insofern Probleme, als Konstanz in der Beziehung zwischen Betagten und Personal erwünscht und nötig wäre.

Gamma: Ich möchte das Phänomen der Aggression noch von einer andern Seite her angehen, nämlich von seiten der weiblichen Jugendlichen, die wir in unserem Heim haben. Die Aggression ist nicht nach aussen, sondern nach innen gerichtet. Die Angst, von der die Mädchen heimgesucht werden, spüren wir Mitarbeiter sehr stark. Die Mädchen sind nicht gewalttätig nach aussen, sondern es kommt zu Suizidversuchen oder zu starkem Tablettenkonsum. Ich meine, das Problem müsse auf zwei Ebenen gesehen werden: Auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters, der in einer konkreten Situation drinsteckt — ein Mädchen macht zum Beispiel eine akute Krise durch. Wie soll er dann mit seiner Angst umgehen? Die andere Ebene ist die der Mitarbeiter insgesamt. Und hier möchte ich Herrn Bieri ansprechen. Ich glaube, Sie haben in Ihrem Heim andere Jugendliche. Doch wo und wenn man es mit schwierigen Jugendlichen zu tun hat, gibt es in der Tat bald einmal eine Grenze des Experimentierens.

Geht es hier etwa um ein Führungsproblem?

Tuggener: Herr Bieri ist angesprochen, aber auch Frau Witt hat sich schon früher gemeldet. Wollen Sie, Frau Witt, hierzu etwas sagen?

Witt: Frau Gamma hat erklärt, ihr sei es ein Problem, dass Mitarbeiter im Heim gegeneinander arbeiten und sich ausspielen. Herr Graf seinerseits hat gesagt, die Heimerzieher wünschten mehr Freiheit. Wenn etwas falsch laufe, gebe es gleich Reklamationen, was man sich gegenseitig verüble. Herr Schaffner hat festgestellt, dass die Heim-Mitarbeiter vor allem psychisch nicht mehr tragfähig genug sind. Jetzt meine Frage: Handelt es sich hier nicht um ein Führungsproblem? Sehe ich richtig? Beim Votum von Frau Gamma ist mir spontan der Gedanke gekommen, da müsste nun doch jemand vorhanden sein, ein tüchtiger, umsichtiger Heimleiter, der das Personal geschickt führt und den Knoten entwirrt. Wenn die Erzieher ihre Freiheiten wollen — gut, meinetwegen. Aber es ist die Kunst und die Aufgabe des Heimleiters, die Sache wieder in Ordnung zu bringen, wenn etwas falsch gelaufen ist. Er muss so helfen können, dass die Mitarbeiter die Hilfe annehmen können — also ein Führungsproblem! Den Mangel vor allem an psychischer Tragfähigkeit sehe auch ich, den gibt es. Aber auch da, meine ich, muss der Leiter helfen. Es braucht Mut zu führen. Das wissen wir. In den letzten Jahren besassen ja vielfach die Eltern diesen Mut zu führen nicht mehr. Und in solchen Fällen ist es dann auch zu Fehlentwicklungen gekommen.

Tuggener: Frau Witt, Sie haben da oben am Tisch und unten im Saal das Raunen gehört ...

Gamma: ... ich habe nicht Herrn Bieri, sondern Herrn Graf ansprechen wollen, Entschuldigung.

Aus dem Auditorium: Ich glaube nicht, dass die Erzieher heute weniger tragfähig sind als früher. Vielmehr sind — in den Erziehungsheimen — die Jugendlichen stärker problembelastet als früher ...

Tuggener: Im Prinzip wollen Sie sagen, die Tragfähigkeit sei gleich geblieben, aber die Belastung habe zugenommen?

Aus dem Auditorium: Die Probleme, mit denen wir es von aussen her im Heim zu tun bekommen, sind erstens anders und zweitens viel, viel komplizierter als früher. Wir brauchen heute Erzieher, die mindestens viermal mehr tragen könnten.

Gamma: Ich möchte mich diesem Votum anschließen. Denn auch ich glaube nicht, dass die jungen Erzieher weniger tragkräftig sind. Die weniger tragfähigen Leute steigen ja nach kurzer Zeit wieder aus, müssen aussteigen. Und zu Frau Witt möchte ich sagen: Ich bezweifle, dass die Schwierigkeiten mit besserer Führung zu bewältigen wären ...

Tuggener: ... wir sollten, meine ich, in der Tat, jene berühmt-berüchtigte Schlussfolgerung vermeiden, für alles Gelingen und Misserfolg sei immer und allein die Heimleitung verantwortlich. Aber jetzt haben sich im Saal ein paar Zuhörer gemeldet ... Sie dort zuerst ... dann Sie, bitte ...

Von der Angst der Heimbewohner

Auditorium: Wir sind da auf eine meines Erachtens interessante Parallele zwischen Jugend- und Altersheim gestossen, als von der Aggression gesprochen worden ist. Ich glaube, in der veränderten Situation der Jugendlichen und der Betagten von heute liegt

Lesezeichen

Sonderbar, dass die kleinen Nuancen des Lebens soviel Feindseligkeit unter den Menschen bewirken — und das allen gleiche Sterben-Müssen sogenannte Solidarität. Alfred Polgar

Wir neigen alle dazu, unsere volle Daseinsberechtigung in die Zukunft zu verlegen, das Morgen wichtiger zu nehmen als das Heute. Willy Schohaus

«Vorbereitung auf das Leben» bedeutet für die einen: Vorbereitung auf Liebe, Leiden und Tod; für die andern Einführung in die doppelte Buchhaltung. Charles Tschopp

Das Paradoxe des Zustandes dieser Welt dadurch erwiesen, dass heute eher die Schurken den Schurken als die Guten den Guten behilflich sind. Theodor Haecker

der Grund dafür, dass die Aggressivität der Heimsassen grösser ist als früher. Früher wurden die Betagten im weitaus engeren Familienverband gehalten. Heute ist ihre Situation anders. Und noch etwas zu dem, was Herr Staub gesagt hat: Nicht nur brave, ordentliche, gutmütige Leute werden alt — auch aggressive Leute werden alt . . . darüber muss man sich klar sein. Es gibt ja auch eine Aggressivität, die durch Anlage bedingt ist. Man stellt fest — ich tue das an mir selbst —, dass die schlechten Eigenschaften im Alter sich akzentuieren, genau wie die guten . . . alles wird ein bisschen verstärkt. Das müssen wir in Kauf nehmen. Wenn das seine Auswirkungen hat, wenn die psychische Belastung für Heimpersonal und Heimleitung zu gross wird, dann kann das Problem nur dadurch gelöst werden, dass man eine Zeitlang aussetzt und einer anderen Beschäftigung nachgeht. Das ist unerlässliche Arbeitshygiene.

Zum Schluss habe ich noch einen Wunsch anzumelden. Ich möchte wünschen, dass wir jetzt einmal etwas Abstand nehmen von unseren eigenen Aengsten und statt dessen mehr eingehen auf die Aengste unserer Schützlinge in den Heimen. Was die Aengste der Schützlinge im Altersheim betrifft, habe ich mir ein paar Dinge notiert:

1. Bei den Betagten im Heim besteht eine grosse Angst vor der Verlegung ins Spital. 2. Es besteht eine grosse Angst, besonders unter Pensionären in kleineren Heimen ohne Pflegeabteilung, dass sie eines Tages in ein grösseres Heim verlegt und mithin aus einer ihnen vertraut gewordenen kleinen Welt, aus einem kleinen Freundeskreis plötzlich herausgerissen werden könnten, verlegt in ein weit entferntes grösseres Pflegeheim, das an und für sich gut ist, aber für die Alten eine völlig unvertraute, fremde Welt darstellt. 3. Angst besteht auch vor Sterben und Tod, und sie scheint mir bedeutend. 4. Ferner gibt es bei den Betagten auch gewisse Aengste in sexueller Hinsicht. Sie gelten in der Regel als tabu, gehören aber auch zu unserem Thema.

Tuggener: Danke vielmals . . . ich bin froh, dass Sie auf die Aengste der Schützlinge hingewiesen haben (Beifall). Es ist auch gut, dass hier im Saal nicht immer bloss von Kindern und Jugendlichen die Rede ist. Und jetzt sind Sie am Ball . . . bitte.

Auch der Heimleiter hat Angst

Auditorium: Ich möchte von den Aengsten des Leiters eines Alters- und Pflegeheims in einer eher ländlichen Gegend reden. Es kann nämlich auch einem Heimleiter zuzeiten unheimlich zumute sein. Vor ein paar Monaten kam ich mit einer Kollegin ins Gespräch. Sie sagte mir, kürzlich sei ihr etwas Merkwürdiges passiert, worüber sie sich fast habe schämen müssen. Ein Bewohner im Dorf habe ihr gedankt für ihre Arbeit, ihren Einsatz, ihr Engagement im Heim. Und als sie diese Danksagung hörte, sei ihr das Augenwasser gekommen und sie habe ausrufen müssen: «Endlich, endlich einmal ein Mensch, der mir Danke sagt!» Es ist wirklich so: Niemand gibt uns mehr einen Dank. Es wird bloss noch kritisiert

und geschimpft. Vor einigen Tagen meinte ein Kollege aus der Nachbargemeinde: «Weisch, me chunt sich als Heimleiter mängisch scho vor wie de letscht Dräck!» Man gibt sich täglich Mühe und sieht sich doch bloss noch mit hinterhältigen, perfiden Angriffen und Gerüchten konfrontiert. Das röhrt daher, dass der Heimleiter das Heim, die Institution, verkörpert. Und die Gesellschaft benützt das Heim, ob Jugendheim oder Altersheim, als Mittel, um sich gewisse Uebel und Probleme vom Leib zu halten. So bekommen wir ein Haus voll von Problemen, mit jungen Leuten oder mit alten Leuten. Und die jungen, die alten Leute im Heim verursachen, wenigstens zum Teil, das schlechte Gewissen der Oeffentlichkeit. Und alles, was sich aus diesem schlechten Gewissen heraus rund ums Heim abspielt, entlädt sich auf dem Buckel des Heimleiters. Es ist unglaublich, was an Gerüchten und Verdrehungen in einem Dorf umgehen kann. Und wenn keine Kommission da ist, die eine feste Haltung zeigt, kommt man sich wirklich vor «wie de Letscht». Auch darin zeigt sich etwas von der Unheimlichkeit des Heims, dem man sich wehrlos ausgesetzt fühlt. Was vorhin über die Aengste der Heimbewohner ausgeführt worden ist, kann ich im übrigen nur bestätigen. Es ist etwas Schreckliches, alte Leute aus ihrem vertrauten Heim herausreissen und verlegen zu müssen, wenn es für sie ans Sterben geht.

Tuggener: Danke für diesen Beitrag! Ich bin froh über die Beteiligung der Zuhörer im Saal. So zeigen sich immer mehr Aspekte dieses weitläufigen Themas. Jetzt sollten wir uns vielleicht schnell darauf besinnen, von wo wir ausgegangen sind. Wir sind — Sie erinnern sich an das Votum Schaffner — ausgegangen von der Aggressivität, das heisst von der Situation jenes Erziehers, der, angegriffen, sprungbereit wie ein Leu sein und zugleich eiskalt reagieren sollte, mit der kühlest Gelassenheit, als wäre nichts passiert, eine Situation, in der man fast Angst vor sich selbst bekommen könnte.

Dann kamen wir auf die Aengste im Heimleiter drin zu sprechen — entschuldigen Sie bitte, dass ich zunächst einmal die Aengste der Insassen, der betagten und der jungen Heimbewohner, ausser acht lasse; vielleicht kommen wir auf diese Aengste nochmals zurück. Aber was die Aengste des Heimleiters anbelangt, die von den Teilnehmern hier am Tisch zur Sprache gebracht worden sind, habe ich mich vorhin verschiedentlich an das berühmte Buch «Von der Einsamkeit des Langstreckenläufers» erinnert gefühlt. Nicht wahr, Herr Schaffner, wir haben schon früher einmal über diese Einsamkeit gesprochen?

Schaffner: Ich habe Mühe, muss ich gestehen, jetzt etwas zu sagen. Vielleicht müssen wir es zusammen versuchen. Frau Witt ging ja davon aus, dass der Abbau der Aengste unserer Mitarbeiter ein Führungsproblem sei. Als sie das sagte, dachte ich spontan: «Auch das noch!» Der letzte Votant im Saal sprach von der Angst des Heimleiters. Wenn Sie, Herr Tuggener, das Buch erwähnen: Darin wird die Einsamkeit eines Menschen gezeigt. In einer Personalschulung haben wir den Film als Ausgangspunkt zu einem Gespräch über die Frage benutzt, wie sich

Verein für Schweizerisches Heimwesen

VSA-Kurs 1980/81

Einführung in die Arbeit mit Betagten im Heim

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Angewandte Psychologie Zürich führt der Verein für Schweizerisches Heimwesen VSA den Kurs «Einführung in die Arbeit mit Betagten im Heim» wieder durch. Dieser Einführungskurs, der vom 13. Mai 1980 bis 18. März 1981 dauert (35 Dienstage von 14.00 bis 17.00 Uhr), richtet sich an folgende Interessenten:

- Mitarbeiter von Alters- und Pflegeheimen (Kaderpersonal)
- Personen ohne Heimerfahrung, welche sich im Sinne eines Zweitberufs auf die Uebernahme eines Heims oder einer anderen Institution zur Betreuung Betagter vorbereiten möchten
- Leiter/innen von Kleinheimen (Pensionen) der Betagtenpflege mit weniger als fünf Mitarbeitern (inklusive Heimleitung)

Der Einführungskurs ist unter Umständen eine gute, zweckdienliche Vorbereitung auf den VSA-Grundkurs für Heimleitung.

Themenkreise:

- Die Situation des alten Menschen**
- Körperliche Veränderungen im Alter**
- Psychische Veränderungen im Alter**
- Grundlegende Methoden der Betreuung alternder Menschen**
- Grundzüge der Heimorganisation**

Kursort: Institut für Angewandte Psychologie Zürich, Zeltweg 63, 8032 Zürich
Kursleitung: C. D. Eck, stellvertretender Direktor, und Frau M. Pörtner, dipl. Psychologin, sowie weitere Mitarbeiter des Instituts und Gastreferenten des VSA
Kurskosten: Fr. 1300.— bei persönlicher Mitgliedschaft und Mitgliedschaft des Heims
Fr. 1400.— bei persönlicher Mitgliedschaft oder Mitgliedschaft des Heims
Fr. 1500.— für Nichtmitglieder

Die Teilnehmerzahl ist beschränkt. Bewerber werden auf ihre Eignung geprüft (Mindestalter 25 Jahre).

Nähere Auskünfte und Kursunterlagen sind beim Sekretariat VSA, Seegartenstr. 2, 8008 Zürich, Tel. 01 34 49 48, ab 19. 3. 1980: 01 252 49 48, erhältlich.

Anmeldeschluss: 31. März 1980.

diese Einsamkeit allenfalls überwinden lasse. Auch hier möchte ich vorschlagen, dass wir das restliche Podiumsgespräch für die Frage verwenden: Was können wir für uns selber und für unsere Mitarbeiter tun, um mit den Aengsten besser fertig zu werden? Ich glaube, es ist sinnvoll, in dieser Richtung weiterzudiskutieren, sinnvoll auch zu hinterfragen, ob es zweckmässig sei, für alles gleich den Heimleiter verantwortlich zu machen.

Tuggener: Ich würde diesem Vorschlag gern zustimmen — nicht zuletzt im Blick auf die Uhr. In einer Viertelstunde, spätestens in einer halben Stunde, sollten wir das Gespräch abbrechen können. Die Zuhörer sollen doch auch noch Gelegenheit haben, draussen den Ordonnanz-Sonnenuntergang zu bewundern. Frau Witt, sind Sie einverstanden? Man hat Sie ein bisschen attackiert . . .

Witt: . . . ja, natürlich, einverstanden. Ich möchte hier nur noch sagen, dass ich das Führen des Heimleiters — die Führungsaufgabe des Leiters vorhin ganz im helfenden Sinne gemeint habe.

Wer hilft dem Goali?

Tuggener: Nun muss ich etwas zu formulieren versuchen, was mich selber immer mehr zu wurmen beginnt. Mich nimmt wunder, wie Sie das sehen. Ich kann es nur vergleichsweise sagen, denn ich kenne die Rolle des Heimleiters nicht aus eigener Erfahrung, lediglich aus Beobachtungen. Ich habe wenigstens die Möglichkeit eines Vergleichs, drum habe ich auch die Einsamkeit des Langstreckenläufers erwähnt. Ich rede jetzt von mir: In der Universität stehen wir je ein Professor vis-à-vis von 180 bis 200 Studenten. Wir haben immer den Eindruck, so etwas wie ein Goali zu sein, wir müssten alles kassieren und immer gut abfangen . . . «helfen», nicht wahr . . . und auch den Ball wieder leicht abspielen . . . Aber das Problem ist doch: Wer hilft dem Goali? Denn der wird ja auch müde.

Ich stelle fest: Entweder werde ich selber aggressiv . . . sehr direkt . . . später reut's mich wieder . . . oder das Gegenteil tritt ein — ich bitte Sie jetzt schlicht und einfach, mitzudenken — ich fange an, «interessante Argumentationen» zu erfinden, dank denen ich die Schwierigkeit auf eine Formel bringen kann. Aber dahinter steht nichts. Es ist nichts als der Versuch, mich auf mehr oder weniger raffinierte Art abzuschirmen. Letzthin habe ich mich zum Beispiel dabei ertappt, dass ich Administratives vorzuschieben beginne, um dahinter wie hinter einem Schild ein bisschen Atem fassen zu können. Trete ich, geistig und körperlich einigermassen retabliert, wieder hinter dem Schild hervor, fühle ich mich auch fähig, die Goali-Rolle zu übernehmen. Es ist eine merkwürdige Ausweich- und Defensivreaktion, die müde macht . . . gelegentlich begibt man sich schon mit Vorschuss-Angriff ins Tor, weil man fürchtet, an diesem Tag könnte es wieder einmal passieren . . . und ein Drittes, drum habe ich beim Votum von Frau Witt ähnlich reagiert wie Herr Schaffner: Ich mache die Erfahrung häufig, dass — immer dann, die «De-

mokratie» oder die «Partizipation» oder «Partnerschaft» nicht mehr so recht funktioniert — man heilfroh ist, einen «lieben Gott» zu haben, der entscheidet, ja sagt oder nein und dem man dann auch noch die Schuld zuschieben kann. Liege ich falsch, Herr Schaffner? Frau Gamma?

Gamma: Was die Einsamkeit betrifft, möchte ich einen kleinen Hinweis geben. Es handelt sich um einen Versuch in unserem Heim. Wir versuchen, die Last der Einsamkeit einer einzelnen Person etwas abzunehmen und sie auf mehrere zu verteilen, das heißt auf eine Gruppe, durch Aufteilung von Verantwortung und Kompetenzen. Darin sehe ich einen gangbaren Weg zur Lösung des Problems. Allerdings müssen gewisse strukturelle und organisatorische Voraussetzungen erfüllt sein. Außerdem sind eine gewisse Bereitschaft zum Engagement und ein gewisses Problembewusstsein auf Seiten des Mitarbeiters erforderlich, eine gewisse Fähigkeit, seine Aengste zu verbalisieren. Ich könnte mir vorstellen, dass sich unserer Lösungsversuch auf andere Heime übertragen liesse.

Das Heim – ein Käfig?

Auditorium: Ich kann diesem Gespräch einfach nicht recht folgen, vielleicht weil ich als Heimleiter noch nicht lang genug dabei bin in dieser Szene. Aber ich komme mir noch lange nicht am einsamsten vor. Solange die Kinder, die im Heim wohnen, die grösseren Aengste haben und solange sie sich im Heim weitaus mehr als ich unheimlich fühlen, kann ich doch einfach nicht primär und zur Hauptsache an mich denken. Das geht doch einfach nicht! In erster Linie geht es doch darum zu sehen, weshalb uns die Struktur des Heims als solches daran hindert, seine Unheimlichkeit ins Bedenken zu nehmen. Ich habe letzthin einen Film über die moderne Schweinemästerei gesehen. So kommt mir auch ein wenig die Heim-Situation vor. Was wir da züchten in einem kleinen, ghettoisierten Käfig, muss schliesslich in irgendeine Aggressivität ausmünden. Das macht mir so schwer zu schaffen. Und darin liegt letztlich auch meine Angst als Heimleiter begründet, dass ich durch meine Arbeit noch mithilfe, Unheimlichkeiten zu schaffen. Ich weiss nicht, ob andere das Problem ähnlich sehen.

Auditorium: Ich möchte von einer bestimmten Angst sprechen, die eine Angst sowohl des Heimleiters als auch der Heim-Mitarbeiter ist — die Angst nämlich, die gestellte Aufgabe nicht zu erfüllen. In jedem Kanton, in jedem Heim sind die Erwartungen, die sich an den Erzieher richten, wieder anders. Auch vom Heimleiter wird immer wieder anderes erwartet, und zwar deshalb, weil das Heim an sich, das heißt die dem Heim gestellte Aufgabe, nicht klar ist. Es ist überall wieder anders, von Region zu Region und auch innerhalb einer Region von Heim zu Heim verschieden. Deshalb auch die Angst, der Aufgabe nicht gewachsen zu sein.

Schaffner: Ich möchte etwas sagen erstens zu dem, was Frau Gamma angetötet hat, und zweitens zum

Votum jenes Zuhörers dort auf dem Balkon. Das von Frau Gamma ganz kurz skizzierte Modell halte ich für eine ausgezeichnete Möglichkeit, doch lässt sich dieses Modell wohl nicht auf jede Heimstruktur und jede beliebige Heimgrösse übertragen. Und darum glaube ich auch das Votum vom Balkon herab zu verstehen. So kann der Leiter eines kleineren Heims denken, weil er in überschaubaren Verhältnissen lebt und weniger in die Gefahr der Isolierung gerät als in einem grossen Heim. Dabei möchte ich nicht darüber diskutieren, in welchem Heim die Arbeitsverhältnisse besser seien. Es gibt, glaube ich, gute Gründe, weshalb wir trotzdem grosse Heime nötig haben. Ich meine einfach, dass der Umgang mit den eigenen Aengsten dem Leiter und den Mitarbeitern im kleinen Heim leichter fällt als im grossen Heim.

Staub: Interessanterweise hätte ich die gegenteilige Behauptung aufstellen können. Ich hätte den Eindruck gehabt, in einem grossen Heim gebe es doch weit mehr Mitarbeiter in Kaderposition, mit denen vorhandene Probleme diskutiert und zu lösen versucht werden könnten, besser als im kleinen Heim, wo der Leiter halt eben doch ziemlich allein dasteht.
Tuggener: Jetzt steht also Kleinheim gegen Grossheim... Aber dort hinten im Saal sehe ich bereits einen weiteren Votanten... Bitte, treten Sie ans Mikrophon! Sie sind wohl jetzt für das Mittelheim?

Auditorium: Ich möchte mich meinem Vorredner an diesem Mikrophon anschliessen und gern noch etwas nachdoppeln, die Rede ist von der Anforderung an den einzelnen — an den einzelnen Mitarbeiter und an den Heimleiter. Die Frage der Anforderung wurde unter dem Stichwort des Führungsproblems aufgeworfen. Hier genau liegt doch der springende Punkt! Was alles *muss*, was alles *kann* der Heimleiter machen? Ich habe den Eindruck, der grössere Teil der Heim-Mitarbeiter, Heimleiter inbegriffen, schreibe sich zuviele Aufgaben zu, fordere sich mehr ab, als er letztlich zu bewältigen vermöge. In den meisten Fällen liegt die Ursache der Konflikte darin, dass man den zugeschriebenen Aufgaben mit bestem Willen und grösstem Einsatz kaum auf Dauer Genüge leisten kann.

Graf: Ich bin froh über dieses Votum! Hin und wieder habe ich festgestellt, dass es Heim-Mitarbeiter und Heimleiter gibt, die sich fast masochistisch abquälen, indem sie immer wieder betonen, wie sie unter der Last der Verantwortung zu leiden hätten. Ich glaube nicht, dass ein Heimleiter die Verantwortung für 30, 40 oder 60 Kinder allein tragen kann. Er muss einfach Vertrauen haben können in seine Mitarbeiter. Und er muss delegieren. Im Heimwesen hat man im Verlauf der letzten Jahre eine interessante Entwicklung feststellen können. Früher sind doch die Heime sehr isoliert gewesen. Heute dagegen hat man doch auch von den Altersheimen den Eindruck, sie seien sehr offen. Ich habe mich schon gefragt, warum es in einem Sonderschulheim möglich geworden sei, sogar ein Wocheninternat einzuführen. Noch vor zehn Jahren hätte jedermann erklärt (und geglaubt), das sei weder möglich noch zu verantworten. Vielleicht haben die eben doch ein bisschen Recht, die uns sagen, die Probleme der Ueberforderung seien

Fortbildungstagung für Heimerzieher und Heimerzieherinnen

Echte und unechte Emanzipation der Frau

7. März 1980 in der Paulus-Akademie Zürich, Carl-Spitteler-Strasse 38, 8053 Zürich.

Beginn: 9.30 Uhr
Abschluss: zirka 16.30 Uhr
Leitung: Dr. Imelda Abbt

Vor dem Heim, dem Spiegelbild der Gesellschaft, macht das gewandelte Selbstverständnis der Frau, und damit auch des Mannes, nicht halt. Diese Tagung soll Hintergründe und Zusammenhänge aufzeigen, aus denen die Rollenverunsicherung der Frau kommt. Zudem sollen mögliche Wege zur «echten» Emanzipation in Diskussionen und Rollenspielen erarbeitet werden. Es versteht sich, dass die Tagung Frauen und Männern zugänglich ist. Auch Heimleitungen sind willkommen.

Kosten: Fr. 30.— (ohne Verpflegung).

Vorgängige Anmeldung nicht erforderlich. An der Tageskasse sind in beschränkter Anzahl auch Verpflegungsbons zum Preis von Fr. 7.— erhältlich.

im Grunde Führungsprobleme, Strukturprobleme und Probleme des richtigen, zeitgemässen Konzepts.

Tuggener: Danke, Herr Graf! Nun möchte ich dem Herrn dort oben auf dem Balkon nochmals das Wort geben. Nach dieser Runde würde ich ihn ganz gern nochmals aus dem Busch geklopft haben.

Stichwort: Vertrauen

Auditorium: Ich versuche nochmals deutlicher zu sagen, was ich eigentlich meine und im ersten Votum gemeint habe. Welche Mitarbeiter, überhaupt: welche Leute sind den Heimkindern am nächsten? Wenn man die Verantwortung für das Wohlbefinden der einzelnen Kinder als Kriterium dieser Nähe nimmt, dann sind die Heimleiter die nächsten, nicht wahr. Aber denen ist es doch letztlich gar nicht so entsetzlich unwohl, weniger unwohl jedenfalls als den Kindern, die so schnell wie möglich das Heim wieder verlassen möchten. Auch weniger unwohl als den Erziehern, die andere Arbeitsstellen suchen. Wir sollten nicht allzu sehr die sekundären Probleme, die es im Heim gibt, hervorheben. Das wichtigste ist und bleibt nach wie vor dies: Wie muss ein Heim arbeiten, damit die Primäreffekte, um derer willen das Kind eingewiesen worden ist, am besten abgebaut werden können? Ich denke jetzt nicht an grosse therapeutische Massnahmen, sondern lediglich die Herstellung des Vertrauens und an eine Klärung der von der Natur her gegebenen Erziehungssituation.

Staub: Das Stichwort vom Vertrauen ist gefallen. Als der Vereinspräsident die Tagung eröffnete, hat er bereits vom Vertrauen gesprochen und dieses der Angst gegenübergestellt. Ich sehe darin das Entscheidende, und zwar in jedem Heim. Beim Heimleiter fängt's an. Indem er seinen Mitarbeitern das nötige Vertrauen schenkt, die nötigen Kompetenzen abtritt, die Leute auch seine Anerkennung spüren lässt. Jener Mitarbeiter, der so getragen wird, kann das betreute Kind seinerseits wieder mit Vertrauen umgeben. Auch das Kind muss doch Vertrauen in seine direkte Bezugsperson haben können. Ich wiederhole: Das scheint mir das Entscheidende im ganzen Erziehungs- und Führungsprozess überhaupt (Beifall).

Tuggener: Danke, Herr Staub, Sie hören, dass Sie Zustimmung gefunden haben. Nun zeigt mir ein Blick auf die Uhr, dass wir langsam zum Schluss kommen müssen — doch dort im Saal hat sich jemand zum Wort gemeldet. Bitte kommen Sie zum Mikrofon! Ich kann nachher weiterfahren.

Auditorium: Ich möchte nur noch sagen, dass es neben dem Vertrauen, neben neuen Heimkonzepten, neben teamorientiertem Führungsstil und neben allem, was da noch zu hören war, auch noch andere Momente gibt, die mir wesentlich scheinen. Wir stehen vor einer grossen Arbeit. Neben der Herstellung eines guten Arbeitsklimas im Heim müssen wir am Berufsbild jener Leute arbeiten, die wir führen. Diese grosse Arbeit bleibt uns nicht erspart, denke ich. Es ist noch ein langer Weg. Es ist wichtig, den

Erziehern zu sagen: «Das ist Eure Aufgabe!» Aber wir müssen ihnen auch sagen: «Das geben wir Euch dafür!» In vielen Kantonen ist man daran, die Anstellungsbedingungen zu überprüfen und zu überdenken. Und ich meine, alle, die hier anwesend seien, hätten die Aufgabe, aktiv an dieser Aufgabe mitzuwirken.

Zum Schluss möchte ich noch etwas anderes sagen. Ich bin noch nicht sehr lange als Leiter in einem Heim. Aber etwas hat mir bei meiner Arbeit gefehlt, ich habe immer gesucht und es nur teilweise gefunden: das Gespräch. Wenn man neu in ein Heim kommt, ist man dringend darauf angewiesen. Ich möchte vor allem die erfahrenen Heimleiter bitten, sich ihrer neuen Kollegen anzunehmen. Vielleicht wäre das auch eine Aufgabe für den VSA (Beifall).

In der Stille . . .

Auditorium: Wir sind bald, wie wir gehört haben, am Schluss dieses Podiumsgesprächs. Und wir können hinsehen, wo wir wollen — überall besteht eine gewisse Angst, es gibt Konflikte. Ich finde es richtig, dass darüber gesprochen wird unter Erziehern, Heimleitern. Aber ich meine, dass wir, wenn wir miteinander darüber reden, nicht vergessen sollten, über unsere Grenzen hinaus- und hinwegzuschauen. Wir haben es ja nicht nur mit den Kindern und den Betagten zu tun, da gibt es ja auch noch die Angehörigen dieser Kinder, dieser Betagten. Auch die haben vielleicht Angst, auch die haben ihre Sorgen und Probleme. Auch sie müssen damit fertigzuwerden versuchen.

Auch uns ist es aufgegeben, mit unseren Problemen fertigzuwerden. Das scheint mir richtig. Ich schätze es immer wieder und bin glücklich, dass uns die Möglichkeiten gegeben sind, dass wir die Gelegenheit haben, Kurse, Tagungen zu besuchen, im Gespräch Erfahrungen auszutauschen. Trotz alledem fühlt man sich manchmal erschöpft und am Ende, weiß nicht mehr weiter. Vielleicht geht es hier und da auch Ihnen so. Was machen wir dann? Ich glaube, wir sollten heute nicht schliessen ohne Hinweis darauf, dass — wenn man sich am Ende fühlt oder besser noch vorher — sich Zeit nehmen und in die Stille gehen sollte. Und in der Stille ist einer da, an den man sich wenden kann. Und in der Stille kann man in sich selbst hineinzuschauen suchen. Letztlich wohnen wir ja in einem christlichen Land. Wir, die wir in dieser Arbeit stehen, sind doch schliesslich einer Berufung gefolgt. Natürlich, auch wir arbeiten um Geld und Lohn, aber wir haben unsere Arbeit auch gewählt aus einer gewissen Liebe zum Mitmenschen heraus, Liebe zum Betagten, Liebe zum anvertrauten Kind. Und unser erstes Ziel, glaube ich, muss doch sein, das Leben der uns Anvertrauten jeden Tag zu verschönern. Und damit wir die nötige Kraft hierzu bekommen, sollten wir uns an das Bibelwort halten: «Wem Weisheit mangelt, der bitte Gott!» Wir können debattieren, so oft wir wollen: So viel Hilfe, wie wir von Gott bekommen, bekommen wir nirgendwo sonst (starker Beifall).

Tuggener: Bitte verübeln Sie es mir nicht, wenn ich den Satz, den ich angefangen habe, noch fertigformulieren möchte. Sie erinnern sich gewiss an jenes Votum, das mich zum Kommentar veranlasste, da sei auf eine Kernstelle dieser schwerfasslichen, merkwürdigen Unheimlichkeit des Heims hingewiesen worden. Interessanterweise ist diese Kernstelle auch im Titel der letztjährigen VSA-Tagung «Mut zur Unvollkommenheit» (Glarus 1978 Red.) enthalten.

Was dieser Mut zur Unvollkommenheit bedeutet, sollte man etwas genauer sehen. Ich sage Ihnen hier jetzt etwas sehr Subjektes, ich kann es nur subjektiv sagen und ich sage es als einer, der sich selber im Herzensgrund als Vollblutpädagoge betrachtet (was immer auch gefährlich ist): Das Hauptproblem besteht darin, davon wurde hier auch mehrmals gesprochen: Im Grunde wollen alle, die in einem Heim arbeiten, unerhört viel Gutes. Und weil alle soviel Gutes wollen, entsteht im Heim eine ungeheure Brisanz von kumulierten Perfektionismen. Weil man es dabei nicht mit einer Maschine zu tun hat, wird dieser Perfektionismus — der eine betreibt ihn aus Gläubigkeit, der andere aus nüchterнем helvetischem Pflichtfanatismus, der dritte aus reinem Leistungswillen — immer wieder zur Ursache von Konflikten mit sich selber, mit seinen Mitarbeitern und mit allen, die im Heim wohnen, gerade weil das Heim keine Maschine ist. Eine Maschine kann man planen, organisieren. Im Heim aber steht man immer wieder vor der Tatsache, dass es nicht richtig funktioniert. In dieser merkwürdigen Spannung kann es uns unheimlich werden, weil das Erreichen des Ziels und auch die Anerkennung dafür, der Preis, den man gern hätte, nicht definiert ist. In der sozialen Arbeit überhaupt ist der Preis nicht im Moment greifbar, sondern erst mit viel, viel Nachzündung erhältlich, erst wenn man den Dank schon fast nicht mehr sieht und hört.

Das hohe Wollen und das relativ geringe Vollenden macht wahrscheinlich eine Kernstelle dieses Unheimlichen aus, demgegenüber wir uns bei gutem Willen leicht überfordern, weil man gerade dann viel (Gutes) will und weniger erreicht als wenn man weniger gewollt und dafür etwas mehr erreicht hätte. Dieser Widerspruch bleibt bestehen. Er kann nicht definitiv gelöst werden, weder durch perfekte Ausbildung noch durch ein immer genaueres Berufsbild, weder durch maximales Vertrauen noch durch Organisation, Struktur- und Konzeptveränderung. Das Widersprüchliche ist etwas zutiefst menschliches, das uns lediglich dazu nötigen kann, immer wieder über die eigene Grenze hinaus zu denken. Was das für Sie privat bedeutet, was es für Sie öffentlich bedeutet, muss ich Ihnen selbst überlassen. Aber ich möchte anknüpfen an einer Aeusserung von Herrn Dr. Rapold: Sie kommen nicht aus im Heim, das so geführt wird wie ein Betrieb. Sie kommen nicht aus ohne eine Note, die sich rationaler Erfassung entzieht. Mit einem Führungsbehelf allein ist diese Note nicht zu erfassen. Was diese Note zu dem macht, was sie ist, ist Ihr Entscheid. Ich möchte allen, die den Mut zu reden gehabt haben, herzlich danken.

Im April in Luzern

Verantwortung und deren Grenzen im Heimalltag

**Kurs für Leiter und Mitarbeiter von
Erziehungs- und Altersheimen sowie
für Personen, die in der offenen Für-
sorge tätig sind.**

Der Kurs bildet eine Fortsetzung mit Ausweitung und Vertiefung der beiden dreitägigen Kurse «Der Schwierige» im vergangenen Jahr und richtet sich zunächst an die Absolventen dieser Kurse. Er ist aber darüber hinaus auch einem weiteren Kreis von interessierten Leuten zugänglich, denen die Frage der Verantwortung des Betreuers zu schaffen macht.

- Kursort: Priesterseminar Luzern, Adligenswilerstrasse
- Kurstag: Mittwoch, 23. April 1980, 9.30 Uhr bis zirka 16.30 Uhr
- Leitung: Dr. Imelda Abbt
- Kosten: Fr. 90.— für VSA-Mitglieder und Mitarbeiter von VSA-Heimen (inkl. Mittagessen)
Fr. 110.— für Nichtmitglieder (inkl. Mittagessen)

Anmeldung «Der Schwierige» II

bis 31. März 1980 senden an das Sekretariat
VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich

Name, Vorname _____

Arbeitsort (Name des Heims) _____

Adresse und Telefon _____

Persönliche VSA-Mitgliedschaft oder Mitgliedschaft des Heims

Ja Nein

Unterschrift und Datum _____