

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 52 (1981)  
**Heft:** 11

**Rubrik:** Forum : Zeit verlieren, um Zeit zu gewinnen : starre Arbeitspläne contra Arbeitsfreude erzeugen Frustrationen

#### **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:** 16.02.2026

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

dass die Köchin auf jeden Fall bei gleicher Leistung in den meisten Fällen weniger (sogar massiv weniger) verdienen wird als der männliche Koch. Unsere hauswirtschaftlichen Mitarbeiterinnen werden (laut Besoldungsreglement) auch bei bester Arbeit nie den Anfangslohn eines Hausburschen erreichen ... usw. Ohne die treue, liebevolle, gründliche, menschliche

und engagierte Mitarbeit unserer Frauen könnte meiner Meinung nach kein Heim überleben. Als Frauen-Fan (natürlich auch mit Grenzen) denke ich, dass «gleiche Rechte für Mann und Frau» auch durchaus auf unsere Heimbetriebe überdacht werden dürfen ... denn denken kostet doch nichts!

H. R. Winkelmann

---

## Forum:

# Zeit verlieren, um Zeit zu gewinnen

Starre Arbeitspläne contra Arbeitsfreude erzeugen Frustationen

«Ich halte dafür, die Glückseligkeit Europas hänge nicht von den steigenden Erkenntnisbranchen, die wir Philosophie nennen, die aber unter dem armen Volk so selten jemand zu seinem Recht oder zu Brot verhelfen, ab. Niemals liegt das Entscheidende für die wahre Erziehung der Menschen in der Führung ihrer akademischen Jahre, niemals in den Systemen ihrer wissenschaftlichen Lehre, sondern immer in ihrer häuslichen Lage.»

Diese Pestalozzi-Worte müssen jeden Philosophen, aber auch jeden Gewerkschafter frustieren, diesen ganz besonders! Zwei Forderungen stehen einander diametral und scheinbar unvereinbar gegenüber: Das Wissen, dass jede Menschenführung in der «häuslichen Lage», in der Atmosphäre, die den Schützling umgibt, ihre Grundlage hat, und demgegenüber der Wunsch, das Bedürfnis, die Forderung nach genügend Freizeit für die eigene Hygiene, für die eigene Selbstverwirklichung. Einerseits wird also ein Dienst am Mitmenschen rund um die Uhr stipuliert, andererseits steht die Forderung nach geregelter Arbeitszeit.

Während der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts gab es über dieses Dilemma nur wenige Diskussionen. Probleme entstanden, wenn jemand wegen seines nimmer endenden Dienstes überbeansprucht ausfiel. Andere Mitarbeiter übernahmen zusätzliche Aufgaben, bis auch sie dem Leistungsdruck nicht mehr zu genügen vermochten. Ueberarbeitete, generierte, gestresste Heimmitarbeiter sind jedoch keine vollwertige Partner mehr; ihr Beispiel und Vorbild verblasst. Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges befassten sich deshalb vermehrt die pädagogische Wissenschaft einerseits und die für das Wohl des Heimangestellten sich sorgenden Gewerkschaften andererseits mit den Aufgaben und der Stellung des Mitarbeiters in einem Heim. Neue Erkenntnisse führten zu neuen Forderungen, und beides verunsicherte die grosse Schar der bisher treu ihre Aufgaben erfüllenden Heimmitarbeiter (Heimleiter,

Köchin, Pflegerin, Erzieher, Lehrer, Gärtner, Werkmeister, Krankenschwester usw.).

Der «Dienst um den Gotteslohn» wurde gerechterweise ersetzt durch die Mitarbeit und Entlohnung nach bestimmten Kriterien. Der «Dienst rund um die Uhr» mit unbestimmten Frei- und Ferienansprüchen fand eine Neugestaltung im Arbeits-, bzw. Freizeitplan. Aus der Anstalt wurde durch Verkleinerung der Gruppen ein Heim, ja, jede Gruppe erhielt eine eigene Wohnung und wurde dadurch zur Familiengruppe, ja zur Familie, wenn der gute Wohnstubengeist aus dem Heim ein Daheim macht. Die Krankenschwester oder der Erzieher trug nicht mehr allein die Verantwortung. Der Heimleiter musste seine Schüler nicht sowohl in der Schulzeit als auch in der Freizeit betreuen. Heimleiter begannen bestimmte Aufgaben zu delegieren, damit sie nicht immer hoffnungslos überlastet in Rückstand gerieten mit ihren vielseitigen Pflichten. Teamarbeit begann das Arbeitsklima menschenwürdiger zu gestalten. Wenn im Jahre 1950 1½ Erzieher 20 Jugendliche betreuten und einen Sonntag im Monat frei hatten, so betreuen heute drei (bis vier) Mitarbeiter acht Jugendliche und erfreuen sich dabei der Fünftagewoche. Die arbeitsrechtlichen, um nicht zu sagen, die gewerkschaftlichen Fortschritte sind augenfällig und müssen das Herz jedes Gewerkschafters erfreuen. Nur Pestalozzi, obwohl mitten in der Aufklärungszeit mit ihrem gewaltigen Fortschrittsglauben sehend, würde den Kopf schütteln und sich fragen, wie bei diesen Verhältnissen, und der heute üblichen Personal-Fluktuation, ein Daheim für diese heimatsuchenden Menschen möglich ist. Und er würde wohl zum «Hintertürchen» hinausschleichen, wenn er hören und erleben müsste, dass Mitarbeiter, die freudig noch gerne eine Arbeit in ihrer Freizeit beenden würden, an die Einhaltung der Arbeits- und Freizeiten gemahnt werden.

*Die Arbeitszeitverkürzung darf nicht eine Beschniedung der Arbeitsfreude mit sich bringen.*

# Werde, der Du bist

VSA-Seminarwoche für Heimleitungen und Kaderpersonal

11.—15. Januar 1982, Propstei Wislikofen

Leitung: Dr. Imelda Abbt

Was 1980 in der Heimstätte Rüdlingen («Gemeinsam leben im Heim») als Versuch gedacht war, musste 1981 auf Wunsch der Teilnehmer in Bad Schönbrunn («Zeit zum Reden — Zeit zum Schweigen») wiederholt werden und verhalf allen, die dabei gewesen sind, zu wesentlichen, bleibenden Einsichten, die jeder Frau und jedem Mann die tägliche Arbeit im Heim leichter und sinnvoller machen konnten. Jetzt steht für den Monat Januar des kommenden Jahres bereits die dritte Seminarwoche in der Propstei Wislikofen (bei Zurzach) auf dem Programm. Zu diesem Programm der dritten Seminarwoche schreibt die Kursleiterin:

«Selbstverwirklichung ist zu einem Modewort geworden. Von vielen wird es als egoistisches Ausleben von eigenen Wünschen verstanden. Aber Selbstverwirklichung ist gerade das Gegenenteil von Ich-Verliebtheit. Sie hat Distanz zum Ich und geht auf den anderen Menschen zu. „Werde, der du bist!“ meint letztlich das immer neue Ringen um das, was in unserem Innersten angelegt ist. Deshalb sollen in dieser Woche grosse Menschen vorgestellt werden, deren Leben uns zeigt, was diese Forderung bedeutet — für jede(n) von uns bedeutet.»

**Aus dem Programm** Montag, 11. Januar 1982: Aurelius Augustinus (354—430)

Dienstag, 12. Januar 1982: Johann Heinrich Pestalozzi (1746—1827)

Mittwoch, 13. Januar 1982: Pablo Picasso (1881—1973)

Dieser Tag wird vom Maler **Rainer Kunz**, Luzern, gestaltet

Donnerstag, 14. Januar 1982: Karl Jaspers (1883—1969)

Freitag, 15. Januar 1982: Simone Weil, (1909—1943)

**Kurskosten:** Fr. 450.— (inkl. Unterkunft und Verpflegung)

Fr. 400.— für Teilnehmer aus VSA-Heimen

10 Prozent Ermässigung bei persönlicher VSA-Mitgliedschaft

**Anmeldeschluss:** 15. Dezember 1981

---

## Anmeldung

Seminarwoche Wislikofen

bis 15. Dezember 1981 an Sekretariat VSA, Seegartenstr. 2,  
8008 Zürich, senden

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Name und Adresse des Heims \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

VSA-Mitgliedschaft des Heims Ja  Nein

Persönliche Mitgliedschaft Ja  Nein

*Die Teamarbeit soll nicht die Freude am eigenen Engagement ersticken.*

Die arbeitsrechtlichen, gewerkschaftlichen Forderungen und Bestimmungen sollen die Heimarbeit menschenwürdiger gestalten helfen, dürfen aber nicht zum absoluten Maßstab des Arbeitseinsatzes werden. Die arbeitsrechtlichen Bestimmungen enthalten für das Heimpersonal anerkennenswerte Fortschritte; sie dürfen aber andererseits nicht die Initiative und Arbeitslust des einzelnen einengen oder gar beschränken. Es ist begreiflich, wenn der Gewerkschafter durch diese Formulierung frustriert wird, denn dank seines Einsatzes wurde ja jeder Heimmitarbeiter bedeutend besser gestellt, dies sowohl hinsichtlich Arbeitszeit als auch Gehalt. Er muss aber begreifen, dass die Betreuung und Führung von Menschen nicht mit Fabrikarbeit verglichen werden kann, dass menschliche Beziehungen auch nach Arbeitsschluss weiterbestehen, dass Befriedigung oder Erfüllung in der Berufung oftmals erst eintreten, wenn hängige Probleme oder Arbeiten abgeschlossen sind, dass umgekehrt der betreute Mensch es nicht begreifen könnte, wenn sein Betreuer bei offiziellem Arbeitsschluss einfach verschwinden würde — vielleicht würde er ihn gerade dann noch dringend brauchen! Zwischenmenschliche Beziehungen lassen sich nicht wie Büro- oder Werkstattarbeiten in einen starren Zeitplan pressen, ansonst Frustrationen (bei den Schützlingen) oder ungute (Schuld-)Gefühle (bei den Mitarbeitern) entstehen müssen.

Die arbeitsrechtlichen, gewerkschaftlichen Forderungen erzeugen aber auch im arbeitsfreudigen Mitarbeiter Frustrationen: einerseits sollte er Zeitpläne einhalten aus Solidarität zu seinen Kollegen, andererseits möchte er sich voll engagieren, ja, er findet volle Befriedigung in der Arbeit erst im unbeschränkten Einsatz. Er schätzt die Grosszügigkeit des Gehaltes und der Arbeits- und Freizeitregelungen, möchte sich aber dadurch nicht die Erfüllung im Beruf nehmen lassen.

Hier gilt es, den Weg der Vernunft zu gehen, der ein sinnvolles und erfüllendes Dienen am Nächsten ermöglicht, ohne den Mitarbeiter in seiner Tragfähigkeit zu überfordern. Wer jedoch auf seine Rechte gemäss dem Arbeitsvertrag pocht, kann in der Heimarbeit keine Erfüllung finden, denn über jedem Arbeitsrecht steht das Menschenrecht, das Recht des Partners, des Nächsten, des Mitmenschen auf mein Wohlwollen, auf mein Anteilnehmen, auf mein Vertrauen und Sorgen, auf mein Bruder- und Mitmenschsein.

«Mein Werk forderte ökonomische Ordnung; es schien kaum möglich, es mit der höchsten diesfälligen Kraft durchzusetzen. Ich hatte keine und setzte es durch. *Das tat die Liebe*; sie hat eine göttliche Kraft, wenn sie wahrhaft ist und das Kreuz nicht scheut», schrieb Pestalozzi.

«Zeit verschenken, Zeit verlieren und damit Zeit gewinnen» — diesem Geheimnis sollten wir nachspüren, meint der Pestalozzi-Fan.

## Das Heim als Arbeitsplatz und Lebensraum

Immer wieder verursacht die Frage heisse Köpfe, ob das Heim für den Erzieher nur Arbeitsplatz sei oder ob es ihm auch zu einem Lebensraum werden müsse. Nicht nur die etablierten Heimpraktiker, sondern auch und gerade die angehenden Heimerzieher sind brennend an dieser Frage interessiert. Der Entwurf zu einem neuen Normalarbeitsvertrag für Erzieher begünstigt eindeutig die «Arbeitsplatztendenz». Demgegenüber hat Direktor A. Breitenmoser vom Johanneum, Neu St. Johann, in einem Artikel («In der Sorge um das Heim», Fachblatt SKAV 6/1980) für die «Lebensraumthese» Stellung bezogen. Nun führen hier Extrempositionen nicht weiter. Das Problem lässt sich nicht generell lösen, aber an Lösungen muss gearbeitet werden, und zwar von den verschiedenen Betroffenen gemeinsam. Unter dem Motto «Auf der Suche nach einem lebbaren Erzieherberuf» hatten wir deshalb Heimleiter, Erzieher, angehende Heimerzieher und Kommissionsmitglieder aus der Region Ostschweiz auf Anfang Juni nach Unterwasser zu einer Tagung eingeladen.

Als Kursträger zeichnete die VSA-Region St. Gallen zusammen mit der sanktgallischen Heimleiterkonferenz und der Ostschweizerischen Heimerzieherschule Rorschach. Eine Vorbereitungsgruppe, aus Erziehern, Heimleitern und Ausbildern zusammengesetzt, ging ans Werk. Wir stellten uns vor, von gegensätzlichen Polen aus das Spannungsfeld anzugehen. Doch drängte sich dann folgender Ansatz auf:

Erziehen heisst, Leben gemeinsam gestalten, also aufeinander bezogen, auch angewiesen sein. Wenn es dem Kind wohl ist, lebt auch der Erzieher davon, und wenn es dem Erzieher gut geht, profitiert das Kind davon. Ein Feilschen um einseitige Vorteile bringt nichts.

Gegen sechzig Teilnehmer kamen, je gut zwanzig Heimleiter und Erzieher, dazu gehörende Erzieher, Ausbilder, Kommissionsmitglieder. Zwei Kurzreferate von Dr. Fred Hirner, Chilberg Fischingen, und René Coulin, Heimgarten Bülach, setzten eine Art Maßstab im Sinn des erwähnten Ansatzes. Das