

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

**Artikel:** Das Heim als Arbeitsplatz und Lebensraum  
**Autor:** Kunz, Hans  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811864>

### **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:** 13.04.2026

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

*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 anerkanntswerte 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 lebhaften 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 angehende 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

Schwergewicht der Tagung lag auf der Arbeit in Gruppen, die so zusammengesetzt waren, dass immer Angehörige verschiedener Funktionen, aber vergleichbarer Institutionen beisammen waren. Es wurde nicht um Wochenstundenzahlen und Nachtdienstvergütung gestritten, denn diese Fragen müssen aus der Eigenart jeder Institution heraus gelöst werden. Gefragt wurde nach Grundhaltung und genereller Richtung für Lösungen.

Das gemeinsame Suchen, Austauschen, das Differenzieren eigener Vorstellungen im Vergleich mit andern wurde fast durchwegs hilfreich und fruchtbar erlebt. Besonders wichtig war das Gespräch zwischen den verschiedenen Funktionsträgern in einer entspannten Atmosphäre. Das Bild «des Heimleiters, «des Erziehers», «des Studierenden» löste sich von Klischeevorstellungen, wurde menschlicher und damit vertrauenswürdiger. Wenn auch nicht um Positionen gekämpft wurde, so fehlte es doch weder an Dynamik noch an Intensivität.

### **Und das Resultat? Es liegt auf 2 Ebenen**

Auf der Gefühlsebene bewirkte die gemeinsame Besinnung für viele eine Stärkung und Ermutigung. Auf

der Verstandesebene resultierte wohl ein besseres Verständnis für die nachfolgenden drei Gleichungen:

1. Für den Erzieher gilt: Arbeit = Erziehung. Schlechte Erziehungsbedingungen sind auch eine schlechte Arbeitsbedingung. Es ist deshalb widersinnig, bessere Arbeitsbedingungen auf Kosten der Erziehungsbedingungen durchsetzen zu wollen.
2. Arbeitsplatz = Lebensraum (einer neben andern). Der Heimerzieher muss sich am Arbeitsplatz im Element fühlen können. Das bedeutet u. a., dass in der «gemeinsamen Lebensgestaltung» auch Erzieherbedürfnisse ihren legitimen Platz haben.
3. Heim = Notbehelf. Heimerziehung fordert mehr, als sie gibt. Es gibt zwar, je nach Situation, Kraftquellen innerhalb des Berufs, zum Beispiel ein gutes Team, gemeinsame geistige Ausrichtung. Soll aber dieser Beruf auf längere Zeit lebbar sein, so ist Ausgleich von aussen unerlässlich. Das Suchen nach der Balance gehört dazu.

Das alles ist nicht neu, aber offenbar doch immer wieder neu zu bedenken, wenn man die schwierigen konkreten Probleme der Arbeitsbedingungen lösen will, in der Institution und im Normalarbeitsvertrag. Und solche Denkarbeit ist an der Tagung geleistet worden.  
*Hans Kunz, Rorschach*

### **Aus der Sicht des Erziehers:**

## **Lebbare Bedingungen für den Erzieherberuf**

*Von René Coulin, Heimgarten Bülach*

Das in diesem Referat verwendete Material stützt sich auf meine zehnjährige Erfahrung als Erzieher. Es wäre schwierig, aus meinem Erleben Rezepte, Regeln und Lösungen anbieten zu wollen. Jeder muss seinen Weg zum Ziel, das heisst den Weg zu einem lebberen Erzieherberuf selber finden.

### **Zur Frage der Motivation**

Ganz wichtig scheint mir die Frage, wie und warum ich ausgerechnet diesen Beruf wähle. Ist es die Bereitschaft, mit allen mir zur Verfügung stehenden Mitteln einem schwierigen, oft verworrenen sozialen Problem auf den Pelz zu rücken? Habe ich «nur» Mitleid mit den armen benachteiligten Geschöpfen oder suche ich gar die Lösung von eigenen Lebensfeldproblemen, die in dieser Arbeit eine Antwort bekommen sollen? Ich habe nach zehn Jahren Arbeit mit Kindern nach wie vor Freude an der Aufgabe, auch wenn dann und wann die Frage nach dem «Was wird?» auftaucht. Es war für mich ein Glücksfall, dass ich sehr viele meiner Möglichkeiten und Bedürfnisse fast nahtlos in mein Arbeitsfeld habe einbauen können, zum Beispiel die Suche nach Natürlichem, Freude und Interesse am Umgang mit Menschen, manuelle Arbeit, Freude an der Musik.

### **Erwartungen gegenüber dem Heim**

Jedes Heim hat einen schriftlich formulierten Auftrag neben einem pädagogischen Konzept. Ich habe damit die Möglichkeit, die an mich gestellte Aufgabe, meinem Rüstzeug, meinen einsetzbaren Möglichkeiten gegenüberzustellen. Mir selber sagt nur eine ganzheitliche Aufgabe zu, weil mich nur eine ganze Sache befriedigt. Dazu brauche ich den Einbezug aller Zusammenhänge rund um das mir anvertraute Kind, weil ich es nur so verstehen und fördern kann.

Ich bin nun also bereit, die mir gestellte Aufgabe im Heim wahrzunehmen mit allen Konsequenzen, die eine kindbezogene Arbeitshaltung mitbringt. Vom Heim (Heimleitung, Mitarbeiter) verlange ich, ernstgenommen zu werden, ferner eine der Aufgabe angepasste Arbeitszeit- und Freizeitregelung, dazu Unterstützung und Zusammenarbeit.

In einem Heim mit Gruppenteams von drei Erziehern und einem Praktikanten würde ich nicht arbeiten, noch weniger dort, wo die Arbeitsplätze nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter zurechtgeschustert sind, wie dies leider hin und wieder der Fall ist. Darin liegt kein Vorwurf an die Heimleiter, die leider oft gezwungen sind, Konzessionen zu machen,