

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 53 (1982)
Heft: 2

Artikel: Gefahren gibt es auf institutioneller und auf personaler Ebene
Autor: Gäng, Hans-Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-809856>

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: 27.01.2026

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

«Gewalt und Neid in meinem Heim?»

An der VSA-Jahresversammlung 1981 in Einsiedeln, in deren Mittelpunkt die Vortragsfolge «Heim(at) zwischen Macht und Neid» stand, sprachen nach Prof. Dr. Helmut Schoeck und Prof. Dr. Ernst Kilgus (Fachblatt Nr. 12/81 und 1/82) am 20. Mai als Vertreter der Praxis die Heimleiter Hans-Peter Gäng (Lichtensteig) und Franz Roellin (Olsberg) zum Auditorium. «Gewalt und Neid in meinem Heim?» – so lautete das ihnen gemeinsam aufgegebene

Thema. Für die Leser des «Schweizer Heimwesens» dürfte es von Interesse sein, auf die Unterschiede und auch auf die Übereinstimmungen in der Problemsicht beider Referenten zu achten. Die Redaktion darf darauf aufmerksam machen, dass die diesjährige Tagung des VSA am 18. und 19. Mai unter der Leitung von Dr. W. Asal in Basel stattfinden wird, Titel: «Probleme der Professionalisierung im Heim».

Hans-Peter Gäng:

Gefahren gibt es auf institutioneller und auf personaler Ebene

Neid und Macht in unserem Heim?

Steht unser Heim wirklich zwischen Neid und Macht, gibt es in unserem Heim überhaupt Neid und Macht?

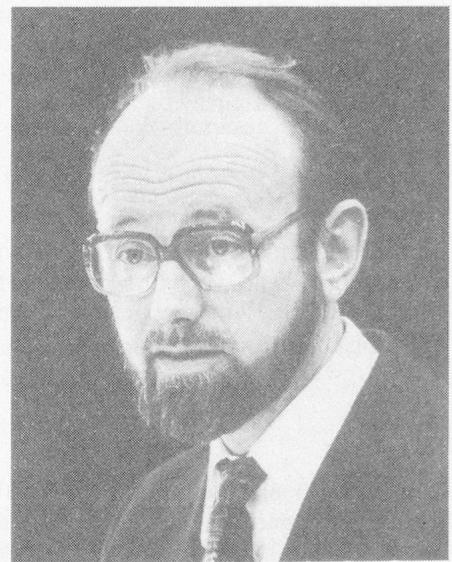
Die Verbindung «Neid und Macht im Heim» ruft möglicherweise der Vorstellung von «grünem Neid und böser Macht im Heim». Die Versuchung wäre da eigentlich gross, in ein professionelles Gejammer auszubrechen; aber – ich will nichts bejammern! Für mich überwiegen nicht die negativen Seiten im Heimleiterberuf und im Heimleben.

Ich möchte vorausschicken, dass ich mir als Leiter eines kleineren Schulheims nach etwas mehr als vier Jahren Heimpraxis keineswegs als Heimprofi vorkomme – weder im guten noch im schlechten Sinn. Für mich gibt es immer noch so viel Neues – Schönes und weniger Schönes –, dass ich mir meinen pragmatischen Optimismus habe erhalten können.

Der Blick durch die optimistische Brille ist es auch, der mir und meinen Mitarbeitern im täglichen Umgang mit Neid und Macht – mit der eigenen und der erlittenen – dazu verhilft, nicht nur schwarz, sondern auch farbig zu sehen!

Über die Begriffe *Heimat* – *Neid* – *Macht* haben wir im Heimteam diskutiert und auch philosophiert. Wir gerieten ob manch brisanter Formulierung ins Schwitzen, machmal auch ins Schwätzen. Wir sind uns dabei auch auf verblüffende Art nähergekommen; wir haben in diesem Sinne Nähe, auch Heimat erlebt – ein Nebenprodukt ist, dass wir nun alle einander *Du* sagen, das ist wirklich so gewachsen.

Hans-Peter Gäng,
Lichtensteig:
Allen die
gleichen Chancen
heisst allen gleich
wenig Chancen.



In meinem Referat umschreibe ich zunächst den Begriff *Heimat* und füge dann Gedanken über den *Neid* an und wie Neid vermieden wird. Anschliessend will ich beschreiben, wie wir im Heim *Macht* erleben. Ich versuche dann zu zeigen, wo ich auf der institutionellen und auf der personalen Ebene *Gefahren* für ein Heim sehe.

Zum Schluss fasse ich meine Thesen zusammen und zeige Möglichkeiten, wie wir den Gefahren begegnen könnten.

Heimat

Was bedeutet für jeden einzelnen von uns *Heimat*?

«*Heimat* ist der Winkel vielfältiger Geborgenheit; es ist der Platz, an dem man aufgehoben ist: in der Sprache, im Gefühl, ja selbst im Schweigen aufgehoben; und es ist der Flecken, an dem man wiedererkannt wird; und das möchte doch wohl jeder eines Tages: wiedererkannt, und das heisst: aufgenommen werden» (Siegfried Lenz in «Heimatmuseum»).

Heimat finden wir im gemeinsamen Gespräch, im gemeinsamen Schweigen, auch im gemeinsamen Fühlen, im Sich-wohl-Fühlen. *Heimat suchen wir auch im Heim.*

Eine Mitarbeiterin sagt: «Wenn ich in einem Heim nicht daheim sein kann, dann gehe ich!» Eine Kollegin erwidert: «Auch *Du* musst hier im Heim *Heimat* vermitteln und nicht nur abwarten, bis *Dir* *Heimat* vermittelt wird.» Ein Kölle sagt: «Und die Kinder im Heim? Können die auch gehen, wenn sie sich nicht daheim fühlen? Findest du nicht eher zu dir selbst, wenn du deinen Kindern ein Stück *Heimat* bietest? Das Heim ist nicht in erster Linie Bedürfnis-Befriedigungs-Anstalt für die Mitarbeiter, sondern ist zuerst für die Kinder da. Wir *Erzieher* vermitteln den Kindern Heimatgefühl, wer denn sonst?»

Heimat ist dort, wo ich mich wohl fühle, wo ich Geborgenheit und Wärme erfahre; wo ich Liebe und Angenommensein spüre; wo ich sein darf, wie ich bin.

Heimat ist ein Erlebnis im psychischen Bereich. Was ich als Kind erlebe, nehme ich mit; ich lebe davon, auch wenn die äusseren Umstände so gar nichts *Heimat*liches an sich haben. Ich bin imstande, mit meinem inneren Bild der *Heimat* eine äussere *Heimat* zu schaffen und dadurch andern – zum Beispiel meinen Kindern – das Erlebnis von *Heimat* zu vermitteln.

These:

Heimat können wir nur bieten, wenn wir selbst irgendwo daheim sind, wenn wir selbst Heimat erfahren. Das Heim muss aber seinen Kindern Heimat bieten.

Über den Neid

Wir haben doch allesamt Mühe, den *Neid* nicht ausschliesslich negativ zu sehen. Freilich stellt ja auch die Bibel den Neid als böse Macht dar; ursprünglich bedeutet Neid aber Wetteifer, Bemühung, Anstrengung – also durchaus lobenswerte Eigenschaften.

Ich war sehr erstaunt, in einer Diskussion zu hören:
Neid? Kenne ich nicht! Du kannst mir beweisen, was du willst, aber: neidisch bin ich nie!»

«Kunststück! Du hast ja schon alles: ein grosses Auto, genug Geld zum Leben, 12 Wochen Ferien, mehr Lohn – aber weniger Arbeitszeit – als ich. So wie die möchte ich es auch haben!» «Ja eben! *Du* neidest mir doch alle diese Dinge, und dass ich bei meinen Kindern in der Klasse gut ankomme.»

Wir könnten die Liste beliebig fortsetzen mit: Reichtum, bessere berufliche Stellung, grösseres Fachwissen, bessere

Zeugnisnoten, längere Haare, ein schöneres Gesicht, schneller im Kopfrechnen, höher in der Gunst des Vorgesetzten und so fort. Dies löst bei Erwachsenen und bei Kindern Neidegefühle aus. Ist das verwerflich? Und ist anderseits jemand, der nicht neidet, oder der *nicht mehr* neidet, wirklich ein edlerer, ein besserer Mensch?

Kann Neid nicht auch positive Kräfte wecken, den gesunden Ehrgeiz anstacheln?

Ich meine schon, nur: Neid im Übermass führt zum Unguten! Auf der einen Seite zu Missgunst, Resignation, die vielleicht unter dem gönnerhaften Deckmantel der Nächstenliebe daherkommt: auf der andern Seite zum gesellschaftlich verpönten, nichtsdestoweniger aber häufig angewandten, wirksamen Griff nach der Macht, um sich zu verschaffen, was anders nicht zu haben ist.

Neid also mit Mass! Sehen wir den Heimleiter als massgebenden oder massgeblichen *Neid*-Lenker? Oder: Sind wir alle *Neid*-Lenker? *Neid*-Vermeider? Wie macht man das?

Wie ist der ungute Neid zu vermeiden oder zu verhindern?

Neidvermeidung

geschieht unter anderem durch Gesetze (Lohngesetze etwa) – und dies durchaus zu unser aller Wohl. Neidvermeidung aber kann zum Perfektionismus degenerieren. Von ihm gehen bedrohliche Impulse aus, die unsere persönliche Entwicklung einschränken und zum Erliegen bringen:

«Gerechtigkeit für alle» heisst:
dem einzelnen nicht mehr gerecht;
«Jedem das Gleiche»
und keinem mehr das Seine;
«Allen die gleichen Chancen»:
allen gleich wenig Chancen.

Wenn unser Heim so perfekt reguliert ist, so wird es zum seelenlosen Apparat. Die Regeln ersetzen die zwischenmenschlichen Gespräche, das Heim wird zur Institution und nicht zur Heimat.

These:

Neidvermeidung kann Zwänge, neue Machtstrukturen und neue Mächtige schaffen.

Macht

Mit dem Wort *Macht* verbinden wir Polizei, Militär, Staat, Vorgesetzte, Aufsichtskommission, Chefbeamte, Heimleiter, Druck von oben, Druck von unten, Muskelkraft, Autorität, Geld, Ungerechtigkeit, Unterdrückung.

Ich will der Frage nachgehen, wie wir im Heim *Macht* erleben und wie wir mit ihr umgehen – mit der eigenen und mit derjenigen, die auf uns ausgeübt wird.

Nideland-Arbeitsseminar für Frauen

Festhalten — Loslassen — Aelterwerden

8. bis 10. März 1982 im Diakonenhaus St. Stephanus, Nideland,
Rüschlikon.

Leitung: Dr. Imelda Abbt.

Dieses zweite Arbeitsseminar für Frauen beschäftigt sich mit dem Dreitakt «Festhalten — Loslassen — Aelterwerden», der jede Lebensstufe bestimmt. Es möchte durch Textlesungen, Informationen, Wissensvermittlung und gemeinsames Nachdenken zum Reifungsprozess der Frau beitragen.

Aus dem Programm:

Textlesung von Bertolt Brecht:	«Die Würde der unwürdigen Greisin»
Frau Dr. Elfriede Huber-Abrahamowicz, Zürich, liest aus ihren Werken:	Dichterlesung
Dr. Imelda Abbt	«Wer sich selbst ansieht, leuchtet nicht!» Festhalten—Loslassen: Unausweichliche Wirklichkeit
Dr. Imelda Abbt	Unsere lebenslängliche Chance der Reifung: Aelterwerden

Gemeinsame Diskussionen und Gruppenarbeiten sollen das Gehörte vertiefen und zur persönlichen Lebensgestaltung beitragen.
Das Detailprogramm erhalten Sie nach Anmeldung.

Anmeldeschluss:	20. Februar 1982
Kurskosten:	Fr. 200.— (inkl. Unterkunft und Verpflegung). Fr. 150.— für Mitarbeiter von VSA-Heimen 10 Prozent Ermässigung bei persönlicher VSA-Mitgliedschaft.

Anmeldung Nideland-Arbeitsseminar für Frauen an Sekretariat VSA, Seegartenstrasse 2,
8008 Zürich

Name, Vorname _____

Name und Adresse des Heims _____

VSA-Mitgliedschaft des Heims Ja Nein

Persönliche Mitgliedschaft

Ja Nein

Der Erzieher erlebt Macht

- Der Heimleiter redet ihm in Gruppenbelangen drein, schliesslich trägt *er ja* die Hauptverantwortung.
- Der Heimleiter entscheidet, dass die Skiwoche erst bei besserem Wetter und nicht jetzt durchgeführt wird.
- Der Heimleiter drückt durch, dass das Sommerlager nach Gruppen getrennt durchgeführt wird.
- Der Heimleiter lässt den Erzieher ein Projekt bearbeiten, am Schluss macht er aber doch, was *er will*.

Der «Mächtige» erzwingt aufgrund seiner Position das Ende einer Auseinandersetzung in seinem Sinne.

So ausgeübte Macht wird unterschiedlich akzeptiert oder abgelehnt: Wo der Heimleiter nach ausgiebigen Beratungen mit seinen Mitarbeitern schliesslich entscheidet, ergeben sich *dann* keine oder keine schwerwiegenden Probleme, wenn sich die betroffenen Personen gegenseitig respektieren und jeder die Autorität des andern achtet.

Macht kommt von mögen: I mag di!

Nicht nur: Ich bin dir überlegen,
sondern auch: Ich habe dich gern.

Wo Menschen sich mögen, kann die *Macht* eines Mächtigen durchaus akzeptiert werden. *Machtprobleme* zeigen sich vor allem dort, wo ich den Mächtigen persönlich nicht mag, oder wo ich spüre, dass *er mich* nicht mag: wo man sich gegenseitig nicht akzeptiert und versteht. Der Mächtige setzt sich durch, aus Macht wird *Gewalt*.

Kinder erleben die Macht des körperlich Stärkeren und des geistig Überlegenen:

«Wenn du nicht ruhig bist, box ich dir eins!» Zwei Knaben hänseln einen dritten, der sich nicht wehren kann, weil er weiß, dass er sonst dran kommt. Eine Kindergruppe quält einen Aussenseiter.

Bei Unterdrückung entstehen Rachegefühle und der Wunsch, selber einmal zu den Mächtigen zu gehören, selber einmal Macht und Gewalt und Druck ausüben zu können, auf Schwächeren loszugehen oder auf eine günstige Gelegenheit zu warten, um alles doppelt oder dreifach heimzuzahlen. Ohnmächtig erlebte Macht erzeugt Resignation oder Hass, der sich wiederum in Gewalt entlässt.

Ansätze zu dieser Entwicklung beobachten wir immer dann, wenn «oben» ein Machtvakuum entsteht – zum Beispiel, wenn ältere Kinder aus dem Heim austreten – und jüngere nach «oben» stossen.

Der Heimleiter erlebt Macht von unten

- Die Mitarbeiter halten die Informationen zurück, was an der Basis vor sich geht: so wird der Heimleiter lahmgelagt.
- Die Mitarbeiter solidarisieren sich gegen den Heimleiter: sie lassen ihn leerlaufen.
- Die Mitarbeiter führen Anordnungen nur noch dem Buchstaben nach aus: sie führen sie ad absurdum.

- Die Mitarbeiter lehnen verdeckt oder offen die Anweisungen des Heimleiters ab: sie sabotieren ihn.

Die hier aufgeführten negativen Macht- und Druckmittel haben erfahrungsgemäss wir selbst auch schon angewendet, um uns gegen Druck von oben zu wehren; vielleicht, um überhaupt überleben zu können. Die Anwendung dieser Mittel ist allerdings ein unträgliches Zeichen dafür, dass da etwas nicht mehr stimmt.

Der Heimleiter erlebt Macht von oben

- Die behördlichen Aufseher (oft ehemalige Pädagogen-Kollegen) vertreten zwar durchaus gemäss ihrem Auftrag unten die Anliegen der Oberen; sie vertreten aber *nicht* – mit löslichen Ausnahmen – oben die Anliegen der Unteren, wie das eben *auch* ihre Aufgabe wäre. Der Heimleiter erlebt diese Funktionäre als Stosstrups des obrigkeitlichen Zwangs.
- Einzelne Mitglieder von Aufsichtskommissionen entscheiden bewusst oder unbewusst in erster Linie nach den Kriterien ihrer eigenen beruflichen Herkunft und ihrem moralischen Standort. Sie sprechen sich selbst heim-fachspezifische Kompetenz ab, anerkennen häufig aber nur diejenige ihrer eigenen vorgesetzten Stelle und nicht unbedingt auch diejenige ihrer unterstellten Leute, zum Beispiel des Heimteams. Und wenn ich nun anhand eines Beispiels das eben Gesagte illustriere, so visiere ich nicht etwa eine bestimmte Behörde an, sondern einen Mechanismus, dem grundsätzlich wir *alle* zeitweise unterliegen, nämlich, den «qualifizierten Leerlauf aus ehrenwerten Gründen».

Da sind zum Beispiel die Lehrer und der Schulleiter der Ansicht, das Schulraumangebot in der Heimschule sei zu klein; es müsste dringend überlegt werden, wie mehr Schulraum zu beschaffen sei. Die heiminternen Fachleute – eben die Lehrer und der Schulleiter – belegen ihre Ansichten mit überprüfbaren und vergleichbaren Daten und gelangen an ihre Aufsichtskommission.

Was tun nun einzelne Kommissionsmitglieder? Sie weigern sich standhaft, eine eigene Meinung zu haben! Sie sagen, das könnten sie nicht beurteilen und hoffen, die übergeordnete Stelle würde ihnen die Entscheidung abnehmen! Diese aber *denkt* nicht daran, und so landet der Schwarze Peter wieder bei der Aufsichtskommission. Und wenn nicht ein beherzter und ein einflussreicher Behörden-Mann – eben die lösliche Ausnahme – seine persönliche Meinung: die Schulzimmer *sind* zu klein – geäussert hätte, so wüsste man vielleicht noch heute nicht, ob man sich für «zu klein» oder für «gross genug» entscheiden solle.

Ich meine, dass Heim- und Aufsichtskommissionen sich zu häufig als *prinzipielle Bremser* und Filterer betätigen.

Mit der Macht von oben und von ganz oben muss ich als Heimleiter selber und meistens allein fertig werden. Den partnerschaftlichen Umgangsstil kann ich zwar mit meinen Mitarbeitern pflegen, kaum aber mit meinen eigenen Vorgesetzten zum Beispiel in der Heimkommission. Oft genug steht am Ende eine Abstimmung, bei der ich statutengemäss nicht einmal Stimmrecht habe.

Wie wir in letzter Zeit von verschiedenen Seiten gehört haben, verfügen Aufsichtskommissionen auch souverän und selbstherrlich über das äusserste Mittel der Entlastung.

Bräuchten wir Heimleute hier nicht Solidarität? Können wir solidarisch sein? Wollen wir überhaupt solidarisch sein? Oder kämpft jeder für sich allein – und geht auch für sich allein unter? Wäre nicht Solidarität die Macht der Ohnmächtigen?

These:

Es gibt Neid und Macht – auch in unserem Heim! Bis zu einem gewissen Grad ist sogar beides erforderlich, wenn Selbstbehauptung (*Macht*) und Abgrenzung (*Neid*) zum menschlichen Leben und mithin zum Ort gehören, wo Menschen zusammenleben, leben müssen.

Gesetze können zu einer anonymen Macht werden, die das Leben erstickt. Niemand weiss mehr, gegen wen oder gegen was er sich stellen kann. Er findet keinen persönlichen Widerpart mehr, mit dem er sich auseinandersetzen könnte. Jeder versteckt sich hinter seinem Paragraphen.

Ich sehe als sehr grosse Gefahr die Tendenz, fast den Zwang, immer mehr, aber eigentlich immer unfreiwilliger die Organisation des Zusammenlebens und des Umgangs mit Behörden und Geldgebern zu vervollkommen, zu perfektionieren und so den Menschen zum Funktionär zu deklassieren.

In der gleichen Richtung laufen meine Befürchtungen, wenn die Heim-Strukturen zu eng gesteckt sind. Sie verunmöglichen dann die Entfaltung der Person – der Kinder und der Mitarbeiter – und die Entwicklung des Heims.

Wie weit sind wir noch aufnahmefähig und beweglich, wenn neue Ideen und neue Praktikanten im Heim austauuchen?

Gefährlich für ein Heim wird es auch dann, wenn jener, der an der Macht sitzt, auf Kosten anderer versucht, das Heim in jene Bahnen zu lenken, die ihm helfen, ausschliesslich *seine* Begabungen zu entwickeln; wenn zu viele gleiche Typen im selben Heim herumlaufen und jeder noch gleicher als der andere sein will.

Ebenso gefährlich kann es werden, wenn der Heimleiter unter seinen Mitarbeitern die «Velofahrertypen» fördert: nach oben buckeln, nach unten treten!

These:

Gefahren sehe ich für unsere Heime

- auf der *institutionellen* Ebene im Trend zur Überorganisation; aber auch in einer Politik der kleinen, der *zu kleinen* Schritte, die jeden grossen Wurf verhindert;
- auf der *personalen* Ebene in der Dominanz einsamer oder inkompetenter Autoritäten.

Zusammenfassung der Thesen

These:

Heimat können wir nur bieten, wenn wir selbst irgendwo daheim sind. Das Heim *muss* aber seinen Kindern Heimat bieten.

These:

Es gibt Neid und Macht in unseren Heimen. Bis zu einem gewissen Grad ist sogar beides erforderlich.

These:

Neidvermeidung kann Zwänge, neue Machtstrukturen und neue Mächtige schaffen.

These:

Gefahren für unsere Heime liegen im Trend zur Überorganisation, in der Angst vor dem eigenen Mut und in der Dominanz einsamer Autoritäten.

Schluss

Was können wir denn tun, dass die Befürchtungen nicht wahr werden?

Es ist schwieriger als in einer Familie, im Heim Heimat und Heimatlichkeit zu schaffen. Das Heim bleibt ja immer eine künstliche, eine gemachte Heimat, in der das Zusammenleben organisiert werden muss.

Ich habe Ihnen da keine neuen Rezepte zu verraten! Es sind die alten Wahrheiten, welche ich uns in Erinnerung rufen will:

- Miteinander reden, nicht aneinander vorbei reden!
- Miteinander zusammenarbeiten – auf allen Stufen, durch alle Stufen; jeden erkennen lassen, wo *er* im Heim steht und wo *ich* stehe!
- Die Heimstrukturen, die Macht-Strukturen durchleuchten, sie erkennbar machen;
- Und das Schwierigste, weil es so viel an persönlicher Überwindung kostet:
Wieder einmal – wenn auch nur in Gedanken – beim Punkt null beginnen; Altes, Altbewährtes, Veraltetes in Frage stellen; die Brillengläser der Kurzsichtigkeit putzen; auf neue Entdeckungen ausgehen, wieder lebendig werden, leben! und leben lassen!

Verflucht! Zur rechten Zeit

**fällt einem nie was ein,
und was man Gutes denkt,
kommt meist erst hintendrein.**

J. W. v. Goethe