

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 54 (1983)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Heisse Eisen : wie kontakt- und teamfähig sind Heimmitarbeiter?  
**Autor:** Brun, Herbert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811953>

#### 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:** 28.01.2026

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

## Wie kontakt- und teamfähig sind Heimmitarbeiter?

Jede pädagogische, zwischenmenschliche Arbeit setzt grösstmögliche Teamarbeit voraus. Die gesunde Familie, sei sie klein oder gross, ist das leuchtende Beispiel: Der Vater kann sich voll und ganz auf die Mutter verlassen – die Mutter ist der Unterstützung durch den Vater gewiss. In gemeinsamer Absprache wird innerhalb der Familie mit- und füreinander der «rote Faden» gesucht und verfolgt.

In den Heimen ist diese Teamarbeit Voraussetzung, je länger, je mehr: Je mehr Mitarbeiter sich um immer weniger Menschen besorgt sind, je unbelasteter der einzelne Mitarbeiter dadurch wird, desto grösser wird die Belastung, wenn diese Zusammenarbeit ein «heisses Eisen» darstellt. Diese geforderte und stipulierte, natürliche Kontaktfähigkeit wird immer unnatürlicher – diese Selbstverständlichkeit wird immer weniger selbstverständlich, ja, sie wird recht eigentlich zu einem entnervenden Problem. Was man unter natürlichem Kontakt, selbstverständlicher Zusammenarbeit und aufrichtiger Pflege der Gemeinschaft verstehen kann, drücken die folgenden, alten weisen Worte eines mir unbekannten Poeten aus:

Ein bisschen mehr Frieden und weniger Streit,  
ein bisschen mehr Güte und weniger Neid,  
ein bisschen mehr Wahrheit immerdar  
und viel mehr Hilfe in Gefahr.  
Ein bisschen mehr «wir» und weniger «ich»,  
ein bisschen mehr Kraft und nicht zu zimperlich.  
Und viel mehr Blumen während des Lebens,  
denn auf den Gräbern sind sie vergebens.

Diese schönen Worte sind fast zu einfach, um beherzigt zu werden. Wir sollten sie in die Fachsprache umsetzen! Weil aber bei jeder Übersetzung Wesentliches und hauptsächlich die Dichte der Aussage verloren gehen, möchten wir diesen Vers allen Heimmitarbeitern, die Kontakt suchen und brauchen, ins «Album», in ihr Herz schreiben! Je schneller, je eher wir mit der Beherzigung und Befolgung beginnen, desto bälder und nachhaltiger wird sich das Klima im Heim verbessern, und niemand braucht mehr rot zu werden, wenn von Kontaktpflege, von Teamwork und Zusammenarbeit gesprochen wird. *Wackel-Kontakte sind vorbei!*

*Wackel-Kontakte sind vorbei*, wenn wir zuerst unserem Partner zuhören, ihn annehmen, ihn zu verstehen suchen, wenn wir unseren Drang nach Selbstverwirklichung beherrschen lernen, um dem Nächsten entgegenzugehen, dem Mitarbeiter oder Schützling den Vortritt gewähren. Auch wenn wir alles besser wissen (!), beachten wir unser Pflichtenheft: Für den Nächsten da sein! Wir wollen versuchen, seine Schwächen zu erkennen und tragen zu helfen. Dazu gehört aber zuallererst, dass wir ihn wirken und reden lassen, dass wir aktiv zuhören und bereit sind, ihm das ihm Fehlende zu geben. Er darf nie – und ist es doch so oft – Ziel unserer Selbstdarstellung und Selbstverwirklichung sein! Darum: «Ein bisschen mehr „wir“ und weniger „ich“!»

*Wackel-Kontakte sind vorbei*, wenn wir bereit sind zur Hilfeleistung. Dem Mitarbeiter helfen. Dem Schützling helfen! Das sind vornehme Gebote, die aber ebenso sehr und ebenso oft übergangen werden wie die Verkehrsgebote. Zu oft wird nicht einander geholfen, sondern gegeneinander gewirkt. Die Gruppenleiter und Lehrer, die Werkmeister und Erzieher, die Praktiker und Theoretiker – sie alle wissen es besser und sind nur ungern zur Zusammenarbeit bereit. Doch die Wahrheit liegt nie in einer Weisheit allein. Sie zu finden ist Aufgabe des gegenseitigen Gesprächs und Zuhörens; sinnlos für die Teamarbeit ist der Monolog. Ebenso wertlos ist der Schweigsame, der im Nachhinein doch seine eigenen Ideen realisiert und so die Gemeinschaft torpediert. Menschen, die nicht bereit sind, zu geben und zu nehmen, die jeden Kompromiss ablehnen und nur die eigene Meinung gelten lassen, die sich selber in den Vordergrund drängen und dadurch die Nächsten verdrängen, sind Totengräber in der Heimarbeit. Sie gedeiht nur in der echten Zusammenarbeit.

*Wackel-Kontakte sind vorbei*, Wenn wir jeden Kontakt, jedes Gespräch, jedes gemeinsame Tun und Sein wirklich ernst nehmen, bei der Sache sind, dem Nächsten jene Aufmerksamkeit und Anteilnahme schenken, die wir von ihm uns gegenüber erwarten. Jeden Tag möchte doch jeder Mensch das Optimale erreichen, denn wie schnell und wie unvorhergesehen kann seine Wirksamkeit vorbei sein. Aus dieser Einsicht heraus sollte deshalb auch jeder Heimmitarbeiter jeden Tag zu jeder gemeinsamen Aktivität bereit sein, sonst sind alle schönklingenden Worte von familiärer Erziehung und Betreuung, von Familien- und Grossfamiliengeist hohle Phrasen!

Heimarbeit ist Teamwork! Voraussetzung dazu ist intensive Zusammenarbeit. Sind wir Menschen aber dessen überhaupt fähig? Ist Zusammenarbeit befehlbar, diktierbar, erlernbar? Kann sie mit Hammer und Brecheisen oder pädagogischen Tricks erzwungen werden? Ist sie dann aber noch sinnvoll, wertvoll?

Ein langjähriger, bewährter Heimleiter hat einmal gesagt: «In einem Heim, wo Menschen ständig eng zusammenleben, gibt es kein Kontakt-Problem, sondern in erster Linie ein *Distanzproblem*. Die Arbeit im Heim mit dem dauernden Beanspruchtsein hat etwas Fressendes an sich. Es ist Kannibalismus ohne Zähne. Wenn ich mich nicht wehre, werde ich unweigerlich aufgefressen. Ich kann mich dagegen wehren, indem ich nicht noch mehr Kontakt suche, sondern indem ich mich distanziere. Nur in der Distanzierung kann ich wieder neue Kräfte auftanken. Nur in der Distanzierung gewinne ich den nötigen, weiten Blick über das enge Heim und die eigene Arbeit hinaus. Distanzierung ist der sinnvollste Kontakt.»

Was ist jetzt wichtiger und richtiger? Die grossen Sommerferien sind vorbei. Wie genossen wir während diesen Erholungszeiten die Freiheit, die Zwanglosigkeit, die Unabhängigkeit! Wir fühlten uns froh und frei in unserem

Tun und Lassen. Wir waren glücklich hoch über den Tälern mit der Weit-, Fern- und Übersicht. Keine Uhr mahnte zu Besprechungen oder zu Kontakten. Wir durften uns sein! Diese Seelenhygiene ist notwendig, dringend nötig, damit wir nachher um so intensiver und zwischenmenschlicher wirken können. Wie eben im Atemschöpfen beides liegt, das Ausatmen und Einatmen, so ist für die zwischenmenschliche Arbeit, für den Dienst am und mit dem Menschen beides wesentlich: Durch intensive, offene, ehrliche, sich einordnende Zusammenarbeit werden Erfolge in der sozialen Arbeit möglich – ohne Teamwork ist jedes Tun eine Alibi-Übung des eigenen Egoismus. Damit wir jedoch diese zwischenmenschliche Arbeit gemeinsam

(wie Vater und Mutter) tun können, benötigen wir eine regelmässige sinnvolle und sinnerfüllte Distanzierung. Es gibt also kein Entweder-Oder – wer dies trotzdem versucht, wird früher oder später, meist recht schnell «am Ende seines physischen oder psychischen Lateins» stehen –, es gibt nur die volle Zusammenarbeit, die jeden Mitarbeiter und Schützling voll ernst nimmt und, ebenso wichtig, die kräfteschenkende Distanzierung für die körperliche und seelische Hygiene, ohne die die geforderte Zusammenarbeit nicht lange möglich ist. Je konsequenter und sinnvoller dieser Erkenntnis nachgelebt wird, desto kontakt-, team- und leistungsfähiger ist eine Heimmitarbeiterschaft.

Herbert Brun

---

### Lassen sich «Erfolg» und «Misserfolg» in der Heimerziehung messen?

## Die Frage des «Zuhauseseins» ist nachher ein zentrales Thema

*Von H. U. Meier, Leiter der Schenkung Dapples, Zürich*

Seit 60 Jahren besteht in Zürich die Schenkung Dapples. Der Jahresbericht 1982 dieses Erziehungsheims gibt einen interessanten Überblick über die wichtigsten Ergebnisse einer Untersuchung, die – in den Vorjahren durchgeführt – Anhaltspunkte für «Erfolg» oder «Misserfolg» der geleisteten Erziehungsarbeit liefern sollte. «Wenn wir überprüfen wollen», schreibt der Berichterstatter, «ob Erziehung oder Nacherziehung erfolgreich gewesen ist, dann wäre ein eigentlicher Erfolg nur messbar, wenn sowohl die Ausgangssituation bekannt ist als auch die zu erreichenden Ziele vorher definiert worden sind. Das heisst auch, dass man darüber einig sein sollte, was man überhaupt messen will. Es geht also letztlich um das Menschenbild, das hinter den Wertmaßstäben steht». Mit freundlicher Erlaubnis des Autors wird der Bericht hier abgedruckt; beim Titel handelt es sich um ein dem Text entnommenes Zitat.

Sehr nachdenklich fuhr ich im vergangenen Dezember im Zug von St. Gallen nach Zürich zurück. Ich hatte einen ehemaligen Lehrling in einem Bezirksgefängnis besucht, der vor 4½ Jahren seine Ausbildung bei uns abgeschlossen hatte.

Lukas\* hatte als einer der Besten die Lehrabschlussprüfung bestanden und bereits vor seinem Austritt über längere Zeit selbstständig mit seiner Freundin zusammengewohnt. Eine ausgezeichnete Stelle und die bevorstehende Heirat schienen optimale Startmöglichkeiten zu bieten.

Hätte ich mich vor einem halben Jahr nach ihm erkundigt, so hätte ich noch die besten Referenzen über Arbeit, Freizeit und Familiensituation erhalten. Und nun dieser «Absturz» und die Aussicht auf 4 bis 5 Jahre Gefängnis.

Im Gespräch mit dem nun 26jährigen Mann versuchten wir etwas über die Hintergründe der erneuten Delinquenz und auch über das, was vielleicht damals im Heim «verpasst» worden war, herauszufinden. Unter anderem glaubte Lukas, das wir es ihm im Heim «zu ring» gemacht hätten, er zu wenig mit seinen Problemen und sich selbst konfrontiert worden sei. Allerdings wäre er damals dieser Auseinandersetzung auch ausgewichen. Seine guten Lei-

stungen in der Werkstatt, seine gute Intelligenz und sein «Funktionieren» in der Gruppe hätten es ihm ermöglicht, sich ohne diese Auseinandersetzung «durchzuschlängeln». Er glaubte, er müsse nun an diesem Punkt nochmals die Auseinandersetzung mit sich selbst und seinen Lebenszielen suchen.

Bei solchen Begegnungen und Gesprächen wird man unwillkürlich auch mit der Frage unserer Mitbeteiligung am «Erfolg» oder «Misserfolg» unserer Erziehungsbemühungen konfrontiert. Gibt es Möglichkeiten und Methoden, unsere Arbeit zu überprüfen und zu verbessern, oder müssen wir einfach die eigenen Grenzen akzeptieren und uns mit dem Schicksalsbegriff bei einzelnen Jugendlichen abfinden? Dahinter steht natürlich auch die Frage nach der Qualität unserer eigenen Arbeit und ob wir, als einzelne Erzieher oder als Institution, immer den Anforderungen, die uns durch diese Erziehungsaufgaben gestellt werden, genügen.

Im Rahmen der üblichen Denkmodelle sollte man meinen, dass eine «Erfolgskontrolle» unsere Erziehungsbemühungen werten würde. Nun ist aber das Messen des Erfolges in der Erziehung oder Nacherziehung (gottlob) nicht so einfach wie bei anderen Tätigkeiten. Der Mensch ist in seiner Gesamtheit zu komplex und vielschichtig, um nach einigen wenigen Kriterien ganzheitlich beurteilt zu werden.

\* der Name wurde abgeändert