

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 59 (1988)  
**Heft:** 10

**Artikel:** VSA-Tagung Heimleiter und Heimerzieher Region Zürich : Teilzeitarbeit  
: kein entweder/oder  
**Autor:** Hofstetter, Irene  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810752>

#### 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:** 24.01.2026

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

## Teilzeitarbeit: kein entweder/oder

Die 9. Herbsttagung, die am 29. August 1988 in der Paulus Akademie in Zürich stattfand, hatte ein überaus aktuelles Thema zum Inhalt: «*Teilzeitarbeit im sozialpädagogischen Bereich*». Der mit Bedacht vorbereitete Rahmen – kontroverse Kurzreferate als Einstieg, Arbeit in Gruppen, Podiumsdiskussion – gab den Teilnehmern Gelegenheit, die im Zusammenhang mit Teilzeitarbeit auftauchenden Situationen und Probleme von allen Seiten zu betrachten. Anwesend waren vor allem Erzieher und Gruppenleiter, Heimleiter blieben in der Minderzahl. Dem Wunsch von Tagungsleiter Dieter Müller (Jugendsiedlung Heizenholz), bei allen Überlegungen immer und überall an das Kind zu denken, sich nicht im Detail zu verlieren, ideologische und berufspolitische Standpunkte zu berücksichtigen, wurde im grossen und ganzen nachgekommen.

### Arbeitsqualität unter die Lupe nehmen

Schon die Ausführungen der ersten beiden Referenten, als Befürworter beziehungsweise Gegner von Teilzeitarbeit angekündigt, liessen erkennen, dass die Frage sich im Bereich von Erziehungsarbeit nicht so einfach stellen und mit ja oder nein beantworten lässt. Bernhard Hauser, der zur Zeit Psychologie studiert und ursprünglich als Lehrer, dann als Heimerzieher tätig war, versicherte, dass er nicht beabsichtigte, Teilzeitarbeit gesamthaft zu verteufeln, er wolle nur erhellen, wo sie schade. Es genüge auch nicht, Teilzeitarbeit nur als technisches Problem zu diskutieren. Vielmehr setze er sich für ein anderes Prinzip ein, das der *ganzheitlichen Vollzeitarbeit des Erziehers*. Seine Ausführungen bezogen sich auf den Bereich der stationären Sozialpädagogik für Kinder im Schulalter bei Vorliegen einer primär sozialen Indikation. In seiner Argumentation kam er zuerst auf die Bedürfnisse des Kindes, anschliessend auf diejenigen des Erziehers und als Drittes auf die Bedingungen, das heisst das Umfeld, zu sprechen.

Um zu einer Verhaltensänderung zu finden, braucht das psychisch verletzte Kind eine sichere Anlaufstelle, wo es sich geborgen fühlen und dann den Schritt in die Welt wagen kann. Solche Bindungen lassen sich nur mit wenigen und bestimmten Personen aufbauen. Zuviele Erzieher um ein Kind verhindern eine Identifikation und damit auch eine spätere, wirkliche Ablösung; sie erschweren auch das Vermitteln von individuellen Haltungen und Werten. Für das Kind sei der Erzieher Elternersatz, ob man das nun wolle oder nicht, und elternanaloge Beziehungen liessen sich niemals zeitlich definiert regeln. Erzieher, die während ihrer Arbeit konstant pädagogisch sind, fördern vermutlich Pathologien in einem Ausmass, das durchaus einmal eine Untersuchung wert wäre, stellte Bernhard Hauser provokativ fest. Dass gute Beziehungen aus gemeinsamem Erleben erwachsen und dass dazu, auf beiden Seiten, das Lernen aus Fehlern gehört, ist bekannt.

### Das richtige Gleichgewicht von Nähe und Distanz

Zum ganzheitlichen Verständnis von Erziehungsarbeit gehört die Fähigkeit, das richtige Gleichgewicht von Nähe und

Distanz, von Sich-Einlassen und Abgrenzen, zu halten. Das schützt besser vor dem Gefühl, ausgelagert zu sein, als wenn Distanz mit Arbeitszeitverkürzung angestrebt werde. Wer zudem den Mut und die Kraft aufbringe, unter Wahrung der eigenen Bedürfnisse ein eigenes Modell in die Erziehungssituation einzubringen, werde dies als Quelle neuer Energien erleben.

Die Forderung nach Teilzeitarbeit sei häufig nichts anderes als ein Sichabfinden mit einer frustrierenden Realität und Ausdruck der alles überwuchernden Konsumphilosophie. Wie dieser mit einer Verbesserung der Arbeitsqualität zu Leibe gerückt werden könnte, erörterte Bernhard Hauser im dritten Teil seines Referats. Einrichtungen und Tagesablauf einer sozialpädagogischen Einheit, das heisst einer Gruppe, sollen familienähnlich und auf die dort lebenden Erwachsenen und Kinder abgestimmt sein. Sie sollten Raum lassen für unterschiedliche Erziehungsstile und Gruppensysteme. Das Erzieherteam sollte weitgehend autonom tätig sein können, während der Heimleiter Koordinator und Berater ist. Nur wer die Verantwortung für seine Arbeit tatsächlich wahrnehmen kann gegenüber dem Kind, den Eltern, dem Team und den Behörden, ist richtig motiviert. Die Möglichkeit, sich beruflich zu profilieren stärkt das Selbstbewusstsein und die Freude an der Arbeit.

### Flexible Lösungen für Voll- und Teilzeitarbeit

Paul Sonderegger, Heimleiter Jugendsiedlung Heizenholz Zürich, ging in seinen Darlegungen, wie er selbst sagte, von einem ganz anderen Standort aus. Er skizzierte kurz die Bedingungen im Heizenholz, wo seit Jahren Teilzeitarbeiter, sogenannte «Springer» für den Bedarfsfall wie Krankheit, Militär usw. im Einsatz stehen und wo in einzelnen Teams eine individuelle Arbeitszeitgestaltung erprobt werde. So arbeitet zum Beispiel eine Gruppe von vier Erziehern zu je 83 1/3 Prozent, eine andere mit drei Erziehern zu je 90 Prozent und einem Erzieher zu 63 1/3 Prozent, eine mit zwei Erziehern zu 100 Prozent und zwei zu je 66 2/3 Prozent, was immer den vorgesehenen 3 1/3 Stellen entspricht. Den Anstoss dazu hatte zum einen die Reduzierung der Arbeitszeit in der Stadt Zürich auf wöchentlich 42 statt 44 Stunden gegeben, zum andern der Wunsch einzelner Mitarbeiter nach Weiterbildung. Im Zentrum der vorangegangenen, intensiven Gespräche zwischen Heimleitung und Mitarbeitern standen stets folgende Grundsätze:

- die individuelle Entwicklung und Förderung sowie das Wohlbefinden der Klienten und das Vertrauen der Angehörigen und Versorger;
- Betriebsstrukturen zur Verfügung zu stellen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihren sozialpädagogischen Auftrag bestmöglich zu erfüllen und ein stabiles Erziehungsergebnis zu erreichen.

Unter Berücksichtigung der materiellen Möglichkeiten der Trägerschaft und der Erwartungen der Öffentlichkeit in die

# Hüter des Menschseins in dieser Zeit

VSA-Seminarwoche für Heimleitungen, Kaderpersonal

und andere Interessenten

16. bis 20. Januar 1989, Propstei Wislikofen

Leitung: Dr. Imelda Abbt

---

Das Thema betrifft alle, ist doch unsere Zukunft damit verbunden. Was ist das «Ureigentliche» im Menschen, das gehütet, geschützt und bewahrt werden soll?

---

## Programm

Montag, 16. Januar 1989:

Beginn: 10.30 Uhr «Der einzige Sinn der menschlichen Existenz besteht darin, ein Licht anzuzünden in der Finsternis des blossen Seins» – Menschwerdung nach dem Tiefenpsychologen C. G. Jung.

Dienstag, 17. Januar 1989:

«Ich wollte Dich lehren, das Grosse auch im Kleinen zu tun» – Bettine von Arnim, Kämpferin für Ganzheit.

Mittwoch, 18. Januar 1989:

Der Tag wird von Kunstmaler Rainer Kunz, Luzern, gestaltet.

Donnerstag, 19. Januar:

«Die Verwahrlosung des Menschenbildes führt zur Verwahrlosung des Menschen selber» – so der Philosoph Karl Jaspers.

Freitag, 20. Januar 1989:

Ende: 14.30 Uhr «Halte lieb Deinen Genossen. Er ist wie Du!» Hüter des Menschseins in der biblischen Tradition (in Zusammenarbeit mit Pfarrer H. R. Pfister).

Kurskosten:

Fr. 265.–  
12 % Ermässigung für TeilnehmerInnen aus VSA-Heimen mit persönlicher Mitgliedschaft

9 % Ermässigung für TeilnehmerInnen aus VSA-Heimen  
3 % Ermässigung bei persönlicher VSA-Mitgliedschaft

Unterkunft und Verpflegung in der Propstei Wislikofen separat,  
Vollpension zirka Fr. 70.– pro Tag

Anmeldung:

Bis 15. Dezember 1988 an das Kurssekretariat VSA,  
Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich,  
Telefon 01 252 47 07 (nur vormittags)

Die Anmeldung wird nicht bestätigt. Die Kursunterlagen erhalten Sie spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

---

## Anmeldung Seminarwoche Wislikofen 1989

Name, Vorname

Adresse, Telefon

PLZ, Ort

Name und Adresse des Heims

Unterschrift und Datum

Unterkunft in Wislikon erwünscht

VSA-Mitgliedschaft des Heims

bitte Zutreffendes ankreuzen

Persönliche VSA-Mitgliedschaft

Angemeldeten Teilnehmern, die eine Unterkunft bestellt haben, muss bei Rückzug der Anmeldung nach Ablauf der Anmeldefrist eine Annulationsgebühr von Fr. 100.– berechnet werden.

Dienstleistung des Heimes kam man zum Schluss, flexible Lösungen für Voll- und Teilzeitarbeit anzubieten.

Zum Begriff der Vollzeitarbeit meinte Paul Sonderegger, dass eigentliche Vollzeit-Erzieher im Grunde jene seien, die den Klienten jahraus, jahrein, rund um die Uhr zur Verfügung stehen. Heute ist als Vollzeit-Erzieher tätig, wer durchschnittlich 42 bis 46 Arbeitsstunden pro Woche leistet.

Bei der Frage, ob ein Erzieher seine Aufgabe als Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftiger erfüllen solle, kommen, so Paul Sonderegger, verschiedene Aspekte ins Spiel:

- die Art der Kinder, deren Alter und ihr familiärer Hintergrund;
- die Eltern und Angehörigen mit ihren Bezügen, Verhärtungen und unterschiedlichen Konstellationen;
- die vorhandenen oder rekrutierbaren Mitarbeiter mit ihren Fachkenntnissen, Haltungen, Hoffnungen und Weltbildern;
- die einweisenden Sozialarbeiter und Instanzen mit ihren Erwartungen;
- die Institution mit den materiellen, betrieblichen und geistigen Gegebenheiten der Trägerschaft;
- der Zeitgeist unserer Gesellschaft mit ihren rasch wechselnden Ansichten und Forderungen.

In seinen Thesen gab er unter anderem zu bedenken, dass mit Teilzeiterziehern wertvolle Kräfte gewonnen und die Attraktivität des Arbeitsplatzes Heim gesteigert werde. «*Jedes Heim muss darum prüfen, ob Voll- und/oder Teilzeiterzieher dem heimspezifischen Erziehungsauftrag optimal dienen.*»

Voraussetzung für ein volles Engagement, ob voll- oder teilzeitlich, ist Beziehungsfähigkeit und ein kontinuierlicher Verständigungswille der Arbeitspartner. Dadurch werde sich ihr Wohlbefinden in der Arbeit auch auf die Klienten übertragen.

### Ist Arbeit im sozialpädagogischen Bereich nicht messbar?

Das Podiumsgespräch leitete Sozialarbeiterin und -pädagogin Barbara Scheffer Zbinden, Dozentin und Supervisorin an der Schule für Soziale Arbeit Zürich. Sie stellte als erstes die Frage nach unseren Mythen, den täglichen, unreflektierten Wahrheiten, mit welchen wir leben. Wie sind sie entstanden und stimmen diese Bedingungen noch:

- die intakte Familie, die im Heim ersetzt werden soll, während die Statistik aussagt, dass in der Schweiz jede dritte Ehe geschieden wird;

- die ideale Organisation;
- die alleinige Pädagogik (und ich kenne sie);
- das Prinzip der Selbstlosigkeit, die totale soziale Kontrolle;
- allzeit bereit als oberstes Prinzip der Erziehungsarbeit?

Sind wir uns bewusst, dass Arbeit im sozialpädagogischen Bereich nicht messbar ist?

Für Gian Pitsch, der seit fünf Jahren mit seiner Frau und drei eigenen Kindern in der sozialpädagogischen Familiengemeinschaft Zentrum Rötelstrasse, vier Kinder betreut, ist das wichtigste Kriterium, dem Kind den gesuchten Orientierungspunkt zu bieten, und zwar über längere Zeit. Auf einem Bauernhof aufgewachsen, ist ihm ganzheitliches Leben vertraut, und er hat bewusst eine Arbeitsform gesucht, in welcher sein eigenes Leben und seine Familie einbezogen ist. Im Städtischen Zentrum Rötelstrasse lebten zu Beginn neun Pflegekinder und mit den heutigen vier Kindern müsste sich Gian Pitsch theoretisch als Teilzeitarbeitender bezeichnen. Wie wertvoll eine Teilzeitmitarbeit sein kann, zeigte er weiter am Beispiel seiner 25/30 Prozent zum Einsatz gelangenden Stellvertretung, einer Frau, die auch bereit ist, die Kinder übers Wochenende oder in den Ferien bei sich aufzunehmen.

Vom ganzheitlichen Tun des Erziehers sprach auch Podiumsteilnehmerin Heidi Tootill; sie hatte während vier Jahren vollzeitlich in einem Schulheim mit verhaltensauffälligen Kindern gelebt und gearbeitet. Dass die Kinder dabei etwas von ihrem privaten Leben mitbekamen, sieht sie als wichtigen Teil des erzieherischen Wirkens. Als vehementen Befürworterinnen von Teilzeitarbeit reagierten darauf Sonja Märki, Erzieherin Wohnheim Humanitas Horgen, und Marlies Müller, Erzieherin Sprachheilheim Schwyzerhüsli Zürich, mit der Feststellung, dass die Teilnahme an Privatem auch bei Teilzeitarbeitenden möglich sei. Teilzeitarbeit heisse ja nicht, dass jeder kommen und gehen kann nach Lust und Laune, das Kind müsse wissen, wer wann kommt. In ihrem Heim sei die durchschnittliche Anstellungsdauer sieben Jahre und damit sei eine Konstanz der Bezugsperson gesichert, auch wenn diese sich mit andern in die Arbeit teilen. Teilzeitarbeiten habe sehr viel mit Planung und Information zu tun. So werde beispielsweise an Sitzungen ein Protokoll geführt. Was schon Paul Sonderegger betonte, wurde wiederholt: der Teilzeitarbeit Suchende muss sich darüber informieren, ob er sich mit der Heimstruktur identifizieren kann und ob die Bedingungen für eine harmonische Zusammenarbeit gegeben sind. Für Rolf Widmer, Heimleiter Sonderschulheim Chilberg Fischingen, stellt sich die Frage, auf was der Teilzeitarbeitende vielleicht verzichten muss, weil er zeitlich nicht verfügbar ist. Er geht davon aus, dass Erziehung etwas Kreatives ist. Der Erzieher sollte selbstverantwortlich handeln können. Wie müssen die Arbeitsbedingungen beschaffen sein, damit er seinen eigenen Bedürfnissen leben und dem Auftrag gegenüber dem Kind gerecht werden kann?

Schlussendlich war man sich darüber einig, dass nach neuen Formen gesucht werden muss und dass auch ein verstärktes berufspolitisches Engagement notwendig ist. Teilzeitarbeit ist vielleicht für manche ein Ärgernis, weil man dabei mehr überlegen und möglicherweise sein Verhalten ändern muss, meinte Barbara Scheffer Zbinden. Es sei im übrigen von Wichtigkeit, auf die eigenen Lebensphasen vermehrt zu achten und bewusst damit umzugehen, oder, mit andern Worten, nicht ständig Ewigkeitsentscheide fällen zu wollen.

Irene Hofstetter

Die glücklichen  
Sklaven sind die erbittertsten  
Feinde der Freiheit.

MARIE VON EBNER-ESCHENBACH

Die 10. Tagung der Vereinigungen Heimleiter und Heimerzieher VSA Region Zürich wird am 26. März 1990 stattfinden.