

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 61 (1990)  
**Heft:** 5

**Artikel:** VSA/VHZ-Fachtagung 1990 Heimleiter und Heimerzieher Region Zürich  
: Zielkonflikte im Heimaltag  
**Autor:** Hofstetter, Irene  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810011>

### **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>**

## Zielkonflikte im Heimalltag

Zur 10. Tagung der beiden Vereinigungen Heimleiter VSA und Heimerzieher VHZ Region Zürich, die Ende März 1990 in der Paulus-Akademie, Zürich, stattfand, konnte Tagungsleiter Dieter Müller 60 Teilnehmerinnen und Teilnehmer begrüßen. Bedingt durch den Herbstschuljahresbeginn werden diese Tagungen nun in Zukunft im Frühjahr durchgeführt und nicht wie bisher im Herbst. Mit dem Thema «Zielkonflikte im Heimalltag» hatte die Vorbereitungsgruppe wiederum eine gute Wahl getroffen, das zeigten die Reaktionen in den Gesprächsrunden. In Dieter Müllers Einführungsreferat und im überzeugend realistisch dargebotenen Streitgespräch zwischen Erzieherin und Heimleiterin kamen die Ziele der Tagungsveranstalter klar zum Ausdruck. Die Resultate der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema in den Arbeitsgruppen interpretierte und kommentierte am Nachmittag Barbara Scheffer Zbinden, Dozentin und Supervisorin an der Schule für Soziale Arbeit, Zürich.

Konflikte gehören zum Alltag des Menschen. Sie fordern unsere Kreativität heraus, unsere Anpassungs-, Einfühlungs- und Beziehungsfähigkeit, und sie stören uns in unserer Ruhe, gefährden unser Gleichgewicht. Ziel der Tagung solle nicht sein, Konflikte zu vermeiden und zu umgehen, sondern sie als *Chance*, als Hefe im Teig zu betrachten und konstruktiv mit ihnen umzugehen, sagte Dieter Müller (Jugendsiedlung Heizenholz der Stadt Zürich). Um die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll zu nutzen, galt es, das Thema einzuengen und persönliche, psychische Konflikte weitgehend auszuklammern. Wer Hilfe braucht, um eigene Prioritäten setzen und als Individuum mit sich selbst ins Reine zu kommen, findet sie wohl eher bei Supervision oder Therapie. Zur Diskussion standen soziale Konflikte im Heim, an welchen verschiedene Personen oder Gruppen beteiligt sind. Dabei ist anzumerken, dass solche Situationen oft zusätzlich durch bestehende, persönliche Konflikte belastet sein können. In seiner Übersicht möglicher Konfliktformen im Heim nannte Dieter Müller als erstes *Rollenkonflikte*; zum Beispiel wenn eigene Erwartungen und diejenigen von Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten und Klienten nicht übereinstimmen. Viele Konflikte entstehen durch eine *Rollenüberladung* oder durch unterschiedlich gesetzte Prioritätenfolgen. Konflikte zwischen Individuum und Organisation einerseits und von Gruppen in der Organisation stellen einen weiteren, grossen Bereich möglicher Konflikte dar. *Kommunikationskonflikte* entstehen dort, wo die Sprache der Kontrahenten wenig Gemeinsamkeiten aufweist, wo Erfahrungen und Kenntnisse der Gesprächspartner verschieden sind, wo wichtige Informationen zurückgehalten werden, wo mehrdeutige und unterschiedlich interpretierbare Informationen übermittelt werden, wie der Referent ausführte.

Von *Führungskonflikten* wird gesprochen, wenn ein Gruppenmitglied mit seinem Beeinflussungsverhalten auf den Widerstand eines andern stösst. *Frustrationskonflikte* können zum Teufelskreis werden. Sie entstehen, wo Wünsche von Mitarbeitern nicht berücksichtigt werden. Je tiefer die Toleranzgrenze, desto häufiger die Frustrationsmomente. Wer ihnen immer wieder ausgesetzt ist, wird selbst zur Quelle von Konflikten und wird andere hinein verwickeln. Unterschiedliche Bilder von der Realität führen zu *Wahrnehmungskonflikten*.

Abschliessend nahm Dieter Müller den Begriff Ziele unter die Lupe. Professionell und qualifiziert zu arbeiten vor dem Hintergrund der eigenen Wertvorstellungen und Lebenserfahrung ist das *persönliche Ziel*. Das Team und die Gruppe, auch die Institution, sie haben eine eigene Geschichte, es wird von *Gruppenzielen* und von *Organisationszielen* gesprochen. Ist es realistisch oder nur schon wünschbar, stellte Dieter Müller die Frage, alle diese Ziele in Übereinstimmung zu bringen? Ist das überhaupt möglich in unserer pluralistisch gestimmten Zeit? Auf jeden Fall wünschbar ist es, unterschwellige Konflikte an die Oberfläche zu bringen und bewusst zu machen, strukturelle Fragen zum Bei-

spiel nicht zu tabuisieren. Letzteres gehört zur Organisationsentwicklung, ein Stichwort, dem in der Wirtschaft seit einiger Zeit grosse Aufmerksamkeit geschenkt wird.

### Problembehandlung durch Rollenspiele

Um den Ursachen von Konflikten im Alltag auf die Spur zu kommen, kann die Rollenspielpraxis eine grosse Hilfe sein. Ihr Ziel ist es, eine spontane Wechselwirkung zwischen Personen in einer strukturierten Situation zu erreichen. Im Rollenspiel können Wahrheiten eindrucksvoll dargestellt werden, die Sensibilität gegenüber andern wird geübt und entwickelt. Der Rollenspieler bleibt er selbst und braucht sich nur der Situation entsprechend zu benehmen; die Rolleninstruktionen beschreiben den Rahmen. Die Tatsache, dass das Rollenspiel reale Lebensumstände simulieren und dem Teilnehmer echte, emotionale Erfahrungen vermitteln kann, macht es möglich, neue Wege der Problemlösung auszuprobieren. Die Idee der Veranstalter, diese Methode auch in

## Mehr Freiheit und Unabhängigkeit



Der SPORTSTER vereint eine Fülle von Ideen mit zukunftsweisender Technologie. Gemeinsames Fachwissen von Technikern und Mitarbeitern von Rehabilitations-Zentren zeichnen den SPORTSTER aus. Einfache Bedienung, höchste Qualität sind selbstverständlich. Verlangen Sie doch einfach den detaillierten Prospekt oder noch besser, kommen Sie zu einer Probefahrt.

Bimeda AG  
Rehabilitationshilfen  
Heim- und Spitalbedarf  
Kasernenstrasse 1  
CH-8184 Bachenbülach  
Tel. 01/860 97 97  
FAX 01/860 95 45

**bimeda**



den Arbeitsgruppen anzuwenden – Dieter Müller hatte ein informatives Anleitungspapier erarbeitet –, wurde von einzelnen Gruppen aufgegriffen und lustvoll durchexerziert, während andere es vorzogen, über einzelne Konfliktsituationen in herkömmlicher Weise zu diskutieren.

Im übrigen hatte das Streitgespräch zu Beginn der Tagung zwischen *Edith Huber* als Sozialpädagogin und *Brigitte Haab* als Heimleiterin eindeutig gezeigt, dass so reale Zielkonflikte des Heimalltags aufgedeckt werden können. Da ging es unter anderem um die Ernährung, um Gewichtungsfragen beim Budget, um Einrichtungen, ob Spannteppiche oder Plattenböden, um Ordnung und Sauberkeit, Rücksichten auf die Wäschereiabteilung, um Belegungsprobleme, um das Thema Schule und schliesslich um die Eltern der Schützlinge.

### Was heisst soziale Erziehung?

Zu Beginn ihrer Ausführungen unternahm es *Barbara Scheffer Zbinden*, die *wechselseitige Abhängigkeit von Zielen, Struktur, Führung, Beziehungen, Ressourcen und Anerkennung innerhalb der Organisation Heim aufzuzeigen*. Die schwierigste Aufgabe bestehe darin, die *verschiedenen Kräfte in einem Gleichgewicht zu halten* und ein Auge darauf zu haben, dass die Struktur nicht übergewichtig werde. Mit der Umschreibung der Zielgruppe wird meist auch definiert, was mit ihr erreicht werden soll. Erziehungsinstitutionen stellen immer eine Verdichtung gesellschaftlicher Normen dar. Hierzulande zum Beispiel sind wir darauf angewiesen, dass jeder sozial ist. Doch was heisst das? Denken, was andere wollen, sich anpassen und unterordnen? Oder heisst sozial sein, sich abgrenzen können, Führung übernehmen? Erzieher haben den Auftrag, soziales Verhalten zu vermitteln, doch da gibt es individuelle Definitionen. Der Anspruch an das Kind im Heim ist erheblich grösser als derjenige von Seiten der Familie. Vom Kind im Heim wird ein hohes Mass an Sozialität verlangt. Der Begriff der sozialen Einstellung wird in der Gesellschaft unterschiedlich verstanden. So wird in andern Berufen keineswegs nach der persönlichen, sozialen Einstellung des Bewerbers gefragt. Die verschiedenen Lebensumstände, die in unserer sogenannten Konsensdemokratie Platz haben, spielen sich aber nicht in einem machtfreien Raum ab. Die in der Gesellschaft geltenden Normen sind nicht die Normen der Mehrheit, sondern die Normen der Mächtigen, das ist nicht identisch, sagte *Barbara Scheffer Zbinden*. Die öffentliche Betreuung gilt denen, die keinen Zugang zur Macht haben. Es sind nicht die Kinder der Firmenbesitzer und der Politiker, und die Normen der Mächtigen sind nicht übertragbar auf die Ohnmächtigen. Normen sollten immer wieder hinterfragt werden. Von den Jugendlichen, die sich am Rande der Legalität organisieren und die ihr Leben mit ihrer eigenen Art von Kreativität meistern, könnten wir viel lernen, doch das dürfen wir nicht. *Im Heim sammelt sich von Klienten und Mitarbeitern viel unterdrücktes Wissen darüber an, was es heisst, in unserer Gesellschaft lebensstüchtig zu sein*. Doch es steht in Widerspruch zum offiziellen Wissen über Normen. Diese stete Spannung kann eine Energiequelle sein, wenn das «geheime» Wissen auch Einfluss hat auf die Ziele. Dabei spielen Politik und Finanzen eine nicht unwichtige Rolle.

### Der Ruf nach Transparenz

Strukturen dienen der Umsetzung von Zielen in Handlung. In ihrer Eigendynamik neigen Organisationen dazu, die Erhaltung der Strukturen mit der Zielsetzung zu verwechseln. Durch die Struktur der Arbeitsunterteilung in grossen Institutionen entstehen berufsständische Zielkonflikte. In der Regel werden sie aber nicht als solche identifiziert, sondern auf der persönlichen Ebene ausgetragen. Hohes professionelles Know-how wird ja nicht nur vom Erzieher, sondern auch vom Hauspersonal, vom Abwart,

Gärtner verlangt. Ihre Arbeit ist genau so wichtig, damit alles funktioniert, doch sie haben keine Macht. Im weiteren sind da noch die Lehrer, die ihre Ziele möglicherweise höher werten, die Therapeuten, die ganz bestimmte Phänomene anschauen und wieder andere Anforderungen stellen, wie das Milieu gestaltet sein muss im Interesse des Kindes. Der Ruf nach Transparenz ist überall zu hören, warum gibt es sie nicht? Es erstaune sie immer wieder, sagte *Barbara Scheffer Zbinden*, wie Erzieher ihren Auftrag zugunsten von Therapeuten zurücknehmen. Es muss mit dem Status zu tun haben, meinte sie, sicher nicht mit dem Anteil der Arbeit am Ziel.

Alle im Heim vertretenen Berufsgruppen an der Formulierung der Ziele teilnehmen zu lassen, ist nicht so einfach, wie es klingt, das kam auch in den Gruppengesprächen wiederholt zur Sprache. Heimleiter und Erzieher sind es gewohnt, Defizite anzuschauen und über Ziele nachzudenken, sie reden in einer Sprache, die von Mitarbeitern in Küche oder Wäscherei nicht verstanden wird. Um miteinander reden zu können, müsste Zeit investiert, und vielleicht neue Gefässe innerhalb der Struktur geschaffen oder auch einmal jemand von aussen beigezogen werden. Die Organisation im Heim muss den Bedürfnissen der Klienten und der Mitarbeiter dienen.

### Ziele sind etwas Dynamisches

Zum Auftrag der Heimerzieher gehört immer noch das Bewahren des Mythos von der Familie als Wurzel der Demokratie, auch wenn genau die zu betreuenden Jugendlichen aus dem Teil der Gesellschaft kommen, der diesen Mythos widerlegt. Im Heim werden familienähnliche Situationen geschaffen, obschon bekannt ist, dass es nicht funktionierte. Die Ursachen der häufigen Familienauflösungen müssten gründlich angeschaut werden. Als ein Beispiel nannte *Barbara Scheffer Zbinden* die hohen Mietpreise, die der Frau keine freie Entscheidung lassen, ob sie zuhause bleiben möchte. Sie muss arbeiten, damit die Familie sich den notwendigen Wohnraum leisten kann. Die grosse Zahl von Alleinerzieherinnen und -erziehern muss zur Kenntnis genommen werden. *Es wäre an der Zeit, öffentlich dazu zu stehen, dass für das, was in unserer Gesellschaft jetzt läuft, andere Lösungen gefunden werden müssen*.

Ziele sind etwas Dynamisches, sie müssen immer wieder formuliert und ausgewertet werden. Die Frage, woher die Jugendlichen in den Heimen kommen, ist vermehrt zu stellen. «Das ist anstrengend, aber schön.»

Irene Hofstetter



CH-6086 Hasliberg  
Reuti  
Tel. 036 71 11 21

Evangelisches Ferien- und Schulungszentrum.

Ideal für Familien, Einzelpersonen, kleinere und grössere Gruppen. Ferien zu jeder Jahreszeit. Auszeichnung für behindertengerechtes Bauen. Das ganze Haus sowie die grosse Sonnen- und Aussichtsterrasse sind rollstuhlgängig.

Herzlich willkommen, P. und Th. Siegfried.