

Zeitschrift:	Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber:	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band:	77 (2006)
Heft:	1
Artikel:	Erfahrungsbericht : wie Konfliktsituationen bei Menschen in Heimen gelöst können : je früher interveniert wird, desto höher sind die Erfolgsaussichten
Autor:	Kaiser, Léonie
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-803857

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: 12.01.2026

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

Erfahrungsbericht: Wie Konfliktsituationen bei Menschen in Heimen gelöst werden können

Je früher interveniert wird, desto höher sind die Erfolgsaussichten

■ Léonie Kaiser

Wenn ein Problem in Heimen und Institutionen rechtzeitig erkannt und durch mediatives Handeln angegangen wird, kann die Lösung für alle Seiten befriedigend sein. Erfahrungen aus der Sozialabteilung der Gemeinde Richterswil.

Die Sozialabteilungen der Gemeinden haben recht häufig mit Jugendlichen und auch mit betagten Menschen zu tun, die in einem Heim untergebracht sind. Es kommt hier immer wieder vor, dass sich solche Menschen in oder mit der Institution, in der sie sich aufzuhalten, sehr schwer tun. Nicht nur das Personal einer solchen Institution kann Anlass für solche Schwierigkeiten bilden, sondern auch die anderen Mitbewohnenden. Jugendliche mit Verhaltensauffälligkeiten, aber auch alte Menschen haben gelegentlich enorm Mühe, sich in einer Gemeinschaft zurechtzufinden beziehungsweise sich zu integrieren. Jede Kleinigkeit kann dann Anlass für einen Streit bilden, der dann unversehens und plötzlich eskalieren kann.

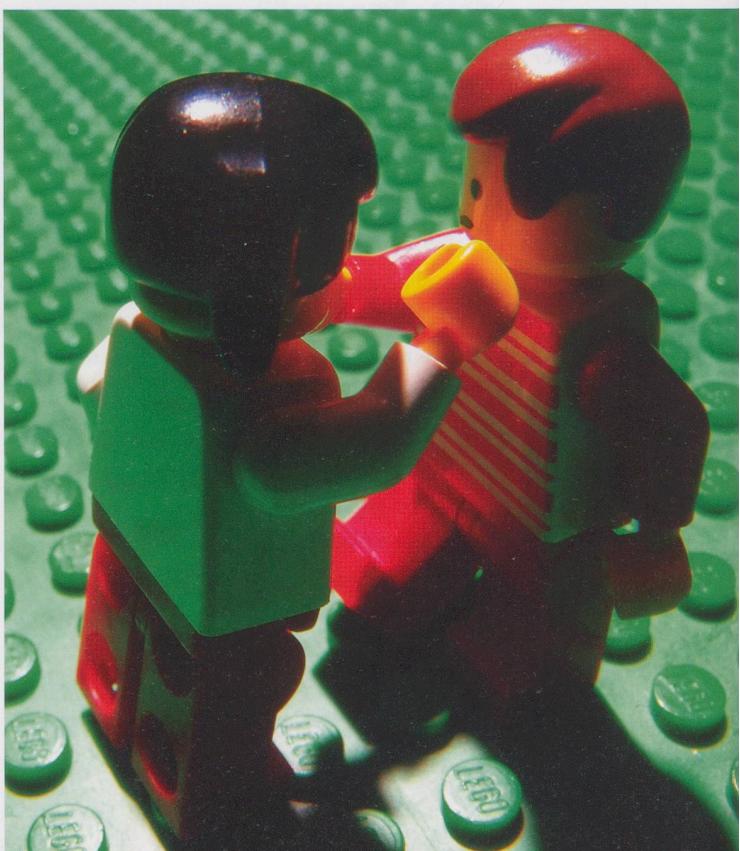
Jugendliche, die fortwährend in anderen Institutionen oder in Schulheimen leben mussten, können irgend einmal anfangen, sich zu verweigern, sich bockig zu geben und jedes Bestreben in der Institution, sie auf den sogenannten richtigen Weg zurückzuführen, durch Obstruktion zu verhindern. Ein aktuelles Beispiel aus der Gemeinde Richterswil: Der 15-jährige Daniel

Vogelsang* ist nach einem Ferienbesuch bei seiner Mutter nicht mehr ins Schulheim zurückgekehrt, wo er lediglich noch ein knappes Jahr hätte zu bringen müssen. Daniel hat der Vormundschaftsbehörde und auch seiner Beistandin fortwährend gesagt, er gehe einfach nicht mehr in den «Kronenhof» zurück, in jenes Schulheim für verhaltensauffällige Jugendliche, wo für ihn die Schulpflege der Gemeinde das gesamte Schulgeld in der Form einer Kostengutsprache zugesagt hat. Daniel legte immer wieder dar, dass ihn die Lehrer und das übrige Personal im «Kronenhof» schikaniert hätten. Man habe ihn dort wie einen Verbre-

cher behandelt und sei ihm durchwegs voreingenommen begegnet. Er gehe dort nie mehr zurück, sagte er immer wieder. So wurde er schliesslich in einer sonderpädagogisch ausgebildeten Pflegefamilie platziert, wo er zuerst im Fernunterricht und jetzt an einer Sonderschule in der Nähe unterrichtet wird. In der Pflegefamilie hat sich Daniel auf Anhieb gut integriert. Es gibt keine Probleme mehr. Er respektierte die Autorität der Pflegeeltern und des Sozialarbeiters, der neben seiner Beistandin für ihn zuständig ist, von Anfang an. Er hat sich in das Familiengefüge integriert und verzögert den Schulbesuch nicht mehr. Daniel

Jeder Konflikt kann eskalieren, denn in jedem Konflikt ist eine Eigendynamik enthalten.

Fotos:
Robert Hansen



hat sein Verhalten, seit er nicht mehr im «Kronenhof» platziert ist, ganz verändert.

Plötzlich verändertes Verhalten

Auch im Alterspfegeheim können Pensionäre – manchmal fast von einem Tag auf den anderen – ein völlig anderes Verhalten an den Tag legen. Marta Schnyder*, 85-jährig, lebt schon seit geraumer Zeit im Heim in Richterswil. Vormals hat sie mit ihrem Ehemann, einem Bankdirektor, in einer Villa gewohnt, die verkauft worden ist. Ein Jahr nach dem Tod ihres Gatten begann sie plötzlich damit, andere Pensionärinnen und Pensionäre aufs Gröbste zu beschimpfen. Das Heimpersonal musste immer Acht geben, dass Marta Schnyder, wenn sie anderen Betagten irgendeinen «Schlötterling» nachrief, sich nicht noch in tätliche Auseinandersetzungen verwickeln liess. Die Stimmung im Heim war zusehends gedrückt und gereizt, sowohl unter den Bewohnenden als auch beim Personal. Erschwerend fiel bei Marta Schnyder noch ins Gewicht, dass sie die Toilette mit einer anderen Heimbewohnerin teilen musste. Dadurch entstand je länger, je mehr zusätzlicher Konfliktstoff.

Jeder Konflikt, egal wie alt oder jung die Menschen sind, die davon betroffen sind, kann eskalieren, denn in jedem Konflikt ist eine Eigendynamik enthalten, die je nachdem schneller oder langsamer in diese oder eine andere Richtung «ausschlagen» kann. Wichtig ist, die einzelnen Konflikteskalationsstufen zu unterscheiden. Denn nur so kann die richtige Interventionsmaßnahme gewählt werden. Man unterscheidet nach dem Konfliktforscher Friedrich Glasl grundsätzlich neun Eskalationsstufen.

1. Verhärtung
2. Debatte und Polemik
3. Taten statt Worte
4. Images und Koalitionen

5. Gesichtsverlust
6. Drohstrategien
7. Begrenzte Vernichtungsschläge
8. Zersplitterung des Gegners
9. Gemeinsam in den Abgrund

Je höher die Konflikteskalationsstufe, desto mehr ist die Wahrnehmungsfähigkeit der Betroffenen beeinträchtigt. Die an einem Konflikt beteiligten Personen haben stets völlig unterschiedliche Bilder der Wirklichkeit. Je früher die Intervention vorgenommen werden kann, desto aussichtsreicher wirkt sie sich aus. Je höher die Eskalationsstufe, desto wahrscheinlicher wird es, dass nur noch durch Zwang beziehungsweise autoritär eine Lösung herbeigeführt werden kann. In den ersten drei Eskalationsstufen bestehen eigentlich fast immer grosse Erfolgsaussichten, dass Lösungen auf der Basis eines «win-win»-Ansatzes gefunden werden. Von der Stufe vier bis sechs befindet sich die Lösung zumeist im Bereich des sogenannten «win-lose», und bei den Eskalationsstufen sieben und acht bedeutet jede Lösung eigentlich ein «lose-lose». In diesen Stufen können Konflikte in der Regel nur noch durch einen äusseren Macht-eingriff gelöst werden.

Heisse und kalte Konflikte

Neben den Eskalationsstufen unterscheidet man die sogenannte «heissen» von den «kalten» Konflikten. Heisse Konflikte werden direkt, offen und emotional ausgetragen. Die kalten Konflikte zeichnen sich dadurch aus, dass bei Meinungsdifferenzen geschwiegen, hinten herum «taktiert» und für die geplante Entlarvung im Geheimen eine Liste von Verfehlungen des Gegners angelegt wird. Heisse und kalte Konflikte eskalieren in den Anfangsstufen unterschiedlich. Sobald die Stufe der Drohstrategien erreicht wird, besteht kein nennenswerter Unterschied mehr zwischen heisser und kalter Austragung. Kalte Konflikte

können – wenn man nicht ausgeprägt auf die subtilen Kennzeichen, die auf diese Konflikttastragung hindeuten, achtet – ein hohes Eskalationsniveau annehmen, ohne dass das Bewusstsein besteht, dass hier eigentlich bereits eine beträchtliche Dynamik ihren Lauf nimmt.

In beiden geschilderten Fällen geht es um «heisse» Konflikte. Aus der Erfahrung in der Sozialabteilung Richterswil kommen «heisse» Konflikte dort, wo sich der Konflikt primär unter beziehungsweise mit Klienten und Klientinnen abspielt, recht häufig vor. Die Menschen stehen in der Regel offen zu ihren Emotionen, ihrem Ärger, ihrer Enttäuschung und verleihen all diesen Gefühlen denn auch mehr oder weniger deutlich Ausdruck. Dies führt dazu, dass solche Konflikte vielfach in den Anfangsstufen erkannt und auch mit geeigneten Interventionen gelöst werden können. Sobald professionelles Personal involviert ist, zeigt die Erfahrung indes, dass dann Konflikte öfters kalt ausgetragen werden. Leider werden so dann höhere Konfliktstufen erreicht, bis der Konflikt effektiv erkannt wird und in geeigneter Form interveniert werden kann.

Tragfähige Lösungen

Ist klar, welche Eskalationsstufe der Konflikt erreicht hat, ist es in der Regel relativ rasch möglich – wenn nicht schon die Stufe 7 und mehr erreicht ist –, durch mediatives Handeln tragfähige Lösungen zu entwickeln. Mediatives Handeln bedeutet, dass man die Beteiligten konstruktiv und wohlwollend unterstützt. Mediatives Handeln ist immer auf Fairness, Sachlichkeit, Kooperation und gegenseitiges Verständnis ausgerichtet. Mediatives Handeln ist ressourcenorientiert und zukunftsgerichtet und akzeptiert die unterschiedlichen Sichtweisen der beteiligten Personen. Mit zirkulären Fragen – mit offenen, nicht einengen-

den Fragen – wird ein Fundament gelegt, die Unterschiede der Sichtweisen der betroffenen Personen konstruktiv herauszuarbeiten und Perspektiven anzuregen, die Zukunft zu fokussieren und die Wahrnehmungen zu sichern. Die wahren Interessen der Beteiligten werden so klar. Diese Art von Fragen wirken positiv und unterstützend, sie setzen Veränderungen in Gang, geben Hoffnung und erweitern den Horizont. Sogenannt negativ lineare Fragen sollten in all diesen Prozessen wenn immer möglich vermieden werden. Sie wirken moralisierend, denn sie sind darauf ausgerichtet, die Ursache eines Problems herauszufinden und die Schuld zu klären. Solche Fragen wirken wie ein Verhör. Die beteiligten Personen beginnen sich abzuschotten und zu verhärteten. Sie fühlen sich unverstanden und in die Ecke gedrängt. Auch entsteht so in der

Regel rasch ein negativer Sog. Die Betroffenen nehmen auf diese Weise vor allem die Schwierigkeiten, in denen sie sich befinden, als unüberwindbar wahr, weil diese Fragen schwergewichtig in die Vergangenheit gerichtet sind. Eine nachhaltig wirkende Problemlösung wird nach unserer Erfahrung in der Regel durch das Stellen von solchen negativ linearen Fragen verhindert.

Frühe Intervention spart Kosten

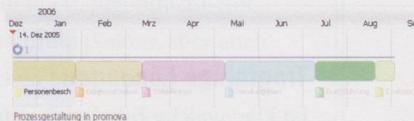
Im Fall von Daniel hatte der Konflikt bereits die Stufe 6 erreicht. Das Ziel, dass Daniel bis zum Abschluss der Schulpflicht effektiv unterrichtet wird beziehungsweise seine Verweigerung durchbrochen werden konnte, kam bei diesem hohen Eskalationsniveau nur zustande durch eine für die öffentliche Hand wesentlich teurere Lösung als vormals im Schulheim Kronenhof.

Hätte man von diesem Konflikt früher erfahren, wäre es voraussichtlich möglich gewesen, eine «win-win» Lösung zu erzielen, und es wären hier für die Sozialabteilung weniger hohe Kosten erwachsen.

Bei Marta Schnyder hatte der Konflikt erst die Stufe 3 erreicht. Durch das mediative Handeln des Präsidenten des Alterszentrums und seiner Heimleiterin wurden die neuralgischen Gegebenheiten rund um die Pensionärin in kurzer Zeit erkannt. Mit einem Zimmerwechsel konnte erreicht werden, dass die Pensionärin fortan ihre eigene Toilette hatte. Zudem wurde sie im Speisesaal an einem Tisch mit Heimbewohnenden platziert, die sich durch ihr demenzbedingtes gelegentliches unvorhersehbares lautstarkes Verhalten nicht aus der Ruhe bringen liessen und den verbalen



fördert die pädagogische Prozessgestaltung effizient, effektiv, angemessen und nachhaltig.



Sind Sie gerüstet für den NFA?

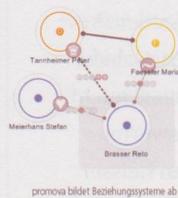
Wollen Sie nebst den quantitativen auch die qualitativen agogischen Leistungen Ihrer Institution ausweisen?

promova fördert Ihre agogischen Stärken und optimiert den Handlungsbedarf.

Mit promova planen Sie agogische Hilfeprozesse und werten diese wirkungsorientiert aus.

Durch promova professionalisieren Sie Ihre agogischen Dienstleistungen und profilieren sich klar gegenüber anderen Leistungserbringern.

Weitere Informationen:
[www.promova.ch!](http://www.promova.ch)



BOSCO DELLA BELLA pro-juventute-Feriendorf im Tessin

Zwischen Ponte Tresa (CH) und Luino (I) stehen die originellen und zweckmäßig eingerichteten Ferienhäuschen. Jedes Haus verfügt über eigene Küche, Dusche/WC, Heizung, Betten mit Bettwäsche. Zur Verfügung stehen geheiztes, halbgedecktes Schwimmbad, Bibliothek, Waldlehrpfad, Cafeteria, Sandfussball- und Spielplätze.

Ausserhalb der Schulferien für Klassenlager, Heimverlegungen, Schulwochen usw. geeignet. **Unterer Teil des Feriendorfes ist rollstuhlgängig.**

Weitere Auskünfte und Unterlagen:

**«Bosco della Bella», Villaggio di vacanze,
6996 Ponte Cremena, Tel. 091 608 13 66 / Fax 091 608 14 21
e-mail: bosco@projuvante.ch, www.bosco-della-bella.ch**

QUALYtent
Verkauf + Vermietung

Faltzelte
Festbankgarnituren
für professionelle
Anwender

Schöni PartyWare

Schöni PartyWare AG Tel. 044 984 44 05
Rotblatt · Postfach Fax 044 984 44 60
CH-8133 Esslingen www.zeltshop.ch



Ausrutschern von Marta Schnyder weitgehend mit viel Toleranz begegneten.

Hund im Altersheim

Auch bei Pia Tremonte*, einer über 60-jährigen krebskranken Frau, die kurzfristig ins Alters- und Pflegeheim aufgenommen werden musste, konnte mit diesem mediativen Ansatz der Problemlösung eine befriedigende Lösung herbeigeführt werden. Pia Tremonte ist schon seit ein paar Jahren verbeiständet. Sie war bis vor kurzem in einer eigenen Wohnung in Richterswil untergebracht. Sie lebte dort mit ihrem Pinscher Lollo, der ihr viel bedeutet, und unternahm mit ihrem Hund am Nachmittag häufig einen Spaziergang zum Altersheim, um dann in der Cafeteria bei einem Zvieri etwas Gesellschaft zu haben. Durch die schwere Krebserkrankung ist Pia Tremonte zunehmend gebrechlich geworden. Streckenweise hat sie gegenüber ihrer Beistandin auch beträchtlich anmassende Ansprüche geltend gemacht. Die Beistandin fühlte sich gelegentlich überfordert und hatte Mühe, sich abzugrenzen. Eine Heimeinweisung schien unter verschiedenen Aspekten immer dringender geboten. Es war für die schwer kranke Frau allerdings unvorstellbar, ohne ihren Hund ins Heim einzutreten. Da Lollo vor einigen Monaten einen Pensionär des Altersheims in die Wade

Die an einem Konflikt beteiligten Personen haben stets völlig unterschiedliche Bilder der Wirklichkeit.

geschnappt hatte, gab es im Heim Widerstand gegen die Besitzerin des Hundes. Selbst in dieser gar nicht einfachen Situation konnte mit allen Beteiligten vom Richterswiler Sozialvorstand und der Heimleiterin eine Perspektive entwickelt werden, sodass Pia Tremonte und Lollo schliesslich in recht kurzer Zeit wohlwollend im Heim aufgenommen werden konnten. Auch die Beistandin hat sich bereit erklärt, sich weiterhin für die kranke Frau einzusetzen. Pia Tremonte hat sich anfänglich mit ihrer neuen Lebenssituation im Heim zwar nicht ganz einfach getan und sich fast täglich in der Sozialabteilung Richterswil telefonisch oder persönlich gemeldet. Mit viel Geduld und Empathie ist es dann schliesslich gelungen, dass die Frau heute gerne im Heim ist und die anderen Heimbewohnenden wie auch das Heimpersonal ihr Goodwill entgegenbringen. Dies ist vor allem dadurch erreicht worden, dass die Wahrnehmungen und Bedürfnisse von Pia Tremonte und sämtlicher anderer Beteiligten ernst genommen worden sind und auf dieser Basis Lösungen gesucht worden sind, die den Interessen von allen «Akteuren» gerecht werden.



Gute Erfolgsaussichten

Im Alltag eines Heims und auch in der Sozialabteilung Richterswil gibt es immer wieder Gelegenheit, in schwierigen Situationen – oftmals mit den Beteiligten zusammen – nachhaltig wirkende Lösungen zu entwickeln. Damit dies gelingt, ist es einerseits nötig, die Eskalationsstufe eines Konfliktes korrekt zu erkennen und daraufhin andererseits die angemessene Interventionsmaßnahme zu ergreifen. Ob die richtige Interventionsmaßnahme gewählt wird, findet man meist rasch durch entsprechend offen und auf die Zukunft ausgerichtete Fragen bei den Betroffenen heraus. Sobald eine minimale Zustimmung zur vorgeschlagenen Intervention bei allen Konfliktparteien besteht, sind die Erfolgsaussichten, dass ein Konflikt bereinigt und beigelegt werden kann, recht gut. Zudem entsteht so wieder Vertrauen zwischen allen «Akteuren», und das bildet in der Regel die beste Garantie dafür, dass die getroffenen Lösungen dann effektiv und langdauernd gut funktionieren. Allerdings ist hierfür ganz wesentlich, dass auch nachfolgend und kontinuierlich eine gute, transparente und reibungslose Kommunikation gewährleistet bleibt.

Die berufsbegleitende Ausbildung «MEDIATION Wirtschaft-Arbeitswelt-Öffentlicher Bereich» an der Universität St. Gallen unter der Leitung von Prof. Yvo Schwander dauert 18 Monate und umfasst 30 Seminartage zuzüglich mindestens 12 Stunden Beteiligung in einer Peergroup. Das Diplom der Universität St. Gallen wird nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung sowie dem Verfassen einer wissenschaftlichen Arbeit und der Niederschrift des Verlaufs einschliesslich Würdigung einer selbst durchgeföhrten Mediation von mindestens 6 Stunden erteilt. Die Zulassung des schweizerischen Berufsverbandes für Mediation kann nachfolgend ebenfalls auf dieser Basis erlangt werden. Sie ist daran gebunden, dass in den folgenden 3 Jahren noch mindestens 250 Stunden entsprechende Fortbildung beziehungsweise Supervision wahrgenommen werden.

Leonie Kaiser leitet seit zweieinhalb Jahren die Sozialabteilung Richterswil. Sie ist Juristin und absolviert derzeit die Ausbildung zur Mediatorin an der Universität St. Gallen.

* Namen geändert.