

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

**Band:** 43 (1972)

**Heft:** 8

  

**Artikel:** Die Mobilität des Erzieher-Personals und ihre Auswirkungen auf die Heimkinder

**Autor:** Asal, W.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-806872>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 16.03.2025

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

möchte ihnen wünschen, dass sie zur Betreuung dieser geistig Schwerstbehinderten, zu denen Bettlägerige, Lahme, Blinde und Taubstumme gehören, auch die nötigen Hilfskräfte finden.

### Der Rundgang

durch die Neubauten war sehr beeindruckend. Die zehn, um einen weiten Innenhof — eine Wiese — gruppierten Pavillonbauten, wovon eine als Wohnheim, eine als Personalhaus, eine für Personalwohnungen, eine für den Saal und fünf als Erziehungsheime dienen, sind modern, einfach, aber sehr wohnlich und praktisch gestaltet und liebevollst eingerichtet. Jede Heimfamilie besitzt ihre eigene Wohnung mit Schlafzimmern für zehn Pfleglinge, einem Wohn/Ess- und Arbeitsraum und gleichzeitig drei Angestelltenzimmer, ebenfalls mit einer Küche und Nebenräumlichkeiten. Sehr hübsch sind die Aussenanlagen mit den verschie-

denen Skulpturen, wovon eine «Mutter und Kind», eine Bronzefigur, von der Gemeinde Uster geschenkt wurde.

Von den 250 Pfleglingen sollen 104 Jugendliche im Erziehungsheim, 60 Teilarbeitsfähige im Wohnraum und 90 Pflegebedürftige im Pflegeheim untergebracht werden. Beschäftigungsmöglichkeiten bieten sich im Haus, in der Landwirtschaft und der Gärtnerei, ferner in Arbeiten für die Industrie. Die Jugendlichen werden durch Heilpädagogen, in der Sonderschule, durch Physiotherapie und Logopädie gefördert. Der Ausbau kam auf 12,4 Millionen Franken (Plansumme) plus Teuerung zu stehen. Hieran leistete der Kanton an den ganzen Bau 44 Prozent oder 5,5 Mio. Franken plus Teuerung. 50 Prozent oder 4,8 Mio. Franken plus Teuerung die IV (nur Erziehungs- und Wohnheim) und 2,1 Mio. Franken plus Teuerung (sie beträgt seit Frühjahr 1968 40 Prozent) kam durch Gönnerbeiträge zusammen.

*Annemarie Zogg*

## Die Mobilität des Erzieher-Personals und ihre Auswirkungen auf die Heimkinder

Auf dem Gebiete der sozialen Arbeit erfüllen uns in letzter Zeit nicht nur der Mangel an ausgebildetem Personal, sondern auch dessen gesteigerte Mobilität mit ernstlicher Besorgnis. Mit beiden Problemen hat sich die geschlossene Fürsorge, das heisst die Heimerziehung, im besonderen Masse auseinanderzusetzen. Dabei geht es uns bei dieser Betrachtung nicht um die organisatorischen und administrativen Mehrbelastungen der Heime. Vielmehr möchten wir aufzeigen, wie nachteilig und verhängnisvoll sich vermehrte Personalwechsel im Bereiche der Erziehung auswirken. Nach der Erfahrung des letzten Jahrzehntes besteht bei jüngeren Erzieherinnen und Erziehern, wie auf dem übrigen Arbeitsmarkt, der Trend, nicht allzu lange an einem Arbeitsplatz zu verbleiben. Sehr viele junge Erzieherinnen und Erzieher erklären schon anlässlich ihrer Bewerbung, sich nur für wenige Jahre, manchmal nur für ein Jahr, verpflichten zu wollen. Dadurch entsteht für die Lösung der pädagogischen Aufgabe ein ernstzunehmendes Problem: Nach gültiger Auffassung ist eine tiefe und tragfähige Beziehung zum Kinde die Voraussetzung eines erfolgreichen erzieherischen Wirkens. Was aber, wenn dieses Fundament wegen mangelnder Kontinuität stets wieder ins Wanken gerät oder gar neu erstellt werden muss?

Wir müssen diese Problematik im Lichte unserer Organisation und Struktur sehen. Im Bürgerlichen Waisenhaus hat man schon vor vierzig Jahren das «Familien-Gruppensystem» eingeführt. Man hat es immer mehr verfeinert, so dass wir heute unsere hundert Kinder und Jugendlichen in zwölf Gruppen zu je etwa acht Gliedern betreuen. Erfreulicherweise ist es dabei immer mehr gelungen, in der Gruppe familienähnliche Bedingungen zu schaffen. Die Gruppen setzen sich

heute nicht nur aus altersmässig, sondern auch geschlechtlich verschiedenen Kindern zusammen. Sie werden durch eine Erzieherin als Gruppenleiterin (die Lehrlingsgruppe durch einen Erzieher) geführt und verfügen über eine eigene Wohnung wie eine Familie in der Stadt. Wir dürfen deshalb heute sagen, dass sich das Leben unserer Kinder zum grössten Teil in der Gruppe abspielt. Auf die Entwicklung, das Verhalten und die Leistungsfähigkeit der Kinder hat sich dies, das dürfen wir mit Freude feststellen, sehr positiv ausgewirkt. Das Herz der Gruppe ist die Gruppenleiterin. Sie wird darum andernorts auch Gruppenmutter genannt. An ihr liegt es weitgehend, die Gruppenatmosphäre zu schaffen, für einen gesunden Ausbau des Beziehungsnetzes zu sorgen, die Bildung von Gruppennormen klug zu lenken und gleichwohl die einzelnen Kinder zu berücksichtigen und zu fördern. Sie prägt mit ihrer Persönlichkeit und ihrem Führungsstil das Bild der Gruppe.

Wird einer gut geführten Gruppe bekannt, dass die Gruppenleiterin den Posten zu verlassen gedenkt, so bedeutet dies zunächst für die Kinder eine grosse Frustration. Bis zu einem gewissen Grade erleben sie eine der Scheidung parallele Situation. Sie ängstigen sich vor dem Verlust der Beziehung, der Führung und der Umsorgung. Es entsteht für sie eine grosse Leere, eine Unsicherheit und eine Bedrohung durch die Ungewissheit, was nachher folgen wird. Die Gruppe als Ganzes vermag in der Regel ihr Gesicht bis zur Verabschiedung der gewohnten und geliebten Erzieherin zu wahren. Bei einzelnen Kindern stellen sich aber schon bald Aggressionen ein. Ein Bettnässer verfällt zum Beispiel wieder seinem alten Leiden, eine schwache Schülerin beginnt die Schule zu schwänzen usw.

# Jetzt umstellen auf Qualität... auf Ditzler- Tiefkühlprodukte!

Viele Betriebe hatten sich bisher noch davor gescheut, ihre Küche ganz oder teilweise auf Tiefkühl-Fertigprodukte umzustellen. Ganz einfach aus dem Grund, weil entweder die Auswahl oder die Qualität der angebotenen Produkte den gestellten Anforderungen nicht entsprach. Das hat sich geändert. Unser Sortiment liefert den Beweis dafür,

dass man heute mit gutem Gewissen rationalisieren kann, ohne dies auf Kosten der Qualität tun zu müssen!

Verlangen Sie mit dem untenstehenden Coupon unsere Informations-Mappe «Besser und rationeller kochen – mit tiefgekühlten Produkten von Ditzler». Sie enthält wertvolle Hinweise für Ihren Betrieb.

Und verpassen Sie nicht  
unser aktuelles Sonder-Angebot  
(bald kommt  
die Vermicelles-Zeit!).

Das aktuelle  
Ditzler-  
Angebot:

Vermicelles-Püree, tiefgekühlt, in phantastischer Qualität. Preis pro Karton Fr. 2.50 billiger. Dazu gratis farbenprächtiges Werbematerial!

## DITZLER

Louis Ditzler AG,  
Tiefkühlprodukte, Voltastrasse 80-86,  
4000 Basel, Tel. 061 43 22 80

## Coupon

(Bitte in verschlossenem Couvert einsenden an:  
Louis Ditzler AG,  
Voltastrasse 80-86, 4000 Basel)

Senden Sie mir

1. Ihre Informations-Mappe «Besser und rationeller kochen – mit tiefgekühlten Produkten von Ditzler».
2. \_\_\_ Kartons Marroni-Püree (5×1000 g) à Fr. 16.25 statt Fr. 18.75 sowie Gratis-Werbematerial (Plakätchen und Tischkarten). Dieses Angebot ist nur für eine einmalige Bestellung gültig bis 15.9.72.

Lieferung der Ware erwünscht durch: (Name und Adresse Ihres Grossisten)

Datum: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Stempel: \_\_\_\_\_

## Voranzeigen

### Einführungsseminar für Gruppenarbeit

Veranstalter: Fachgruppe Heimerzieher des SBS,  
Arbeitskreis für Gruppendynamik  
Datum: 1. bis 4. November 1972 (3½ Tage)  
Ort: Tagungszentrum, 2711 Sornetan  
(Bern Jura)  
Anmeldung: Frau R. Mühlemann  
Landheim Erlenhof  
CH - 4153 Reinach, Tel. (061) 76 45 45

### Fortsetzungsseminar für Gruppendynamik

Veranstalter: Fachgruppe Heimerzieher des SBS,  
Datum: 1. bis 5. November 1972 (5 Tage)  
Ort: Tagungszentrum, 2711 Sornetan  
(Bern Jura)  
Anmeldung: Frau R. Mühlemann  
Landheim Erlenhof  
CH - 4153 Reinach, Tel. (061) 76 45 45

Der Entzug des Fundamentes zeigt seine eigentlichen Folgen aber begreiflicher Weise erst nach dem Wegzug der scheidenden Erzieherin und nach Antritt der Nachfolgerin. In der ersten Zeit sieht sich die ganze Gruppe einer völlig neuen Lage gegenüber. Trotz aller Ueberbrückungsbemühungen kann die neue Gruppenleiterin unmöglich die Lücke ausfüllen. Alles Andersartige wird aus der bestehenden Unsicherheit heraus abgelehnt. Die Kinder trauern dem Vergangenen und Gewohnten nach: «Früher war doch alles viel gescheiter und besser geordnet! Früher wurde ich viel besser verstanden! Früher war noch viel mehr erlaubt!» usw. Es wird nun in erster Linie der Verlust alles Positiven empfunden und bedauert. Darum ist es für die neue Erzieherin so heikel und mühsam, das Szepter in die Hand zu nehmen. Mit der äusserlichen Veränderung hat sich auch die Gruppenstruktur gewandelt. Die gegenseitigen Beziehungen, die von der bewährten Erzieherin gelenkt worden sind, erfahren nun empfindliche Störungen. Das ganze Beziehungsnetz gerät durcheinander. Auch das einzelne Kind fühlt sich unglücklich, weil die neue Erzieherin in der kurzen Zeit ja noch gar keine stärkere Beziehung zum einzelnen Kind hat aufbauen können. Diese neue Formierungsphase birgt durchaus die Gefahr in sich, dass sich die Gruppe ganz oder teilweise in Opposition begibt, vielleicht sogar eine Fronde bildet. Im verstärkten Masse können jetzt persönliche Krisen bei den Kindern entstehen. Wir haben es auch schon erlebt, dass sich bei einem in seiner Frühkindheit geschädigten Kind wiederum Verwahrlosungssymptome zeigten, so zum Beispiel Diebereien und Unehrllichkeiten. Auch der Neugestaltung der Beziehungen der Gruppenleitung zu den Eltern der Kinder kommt eine grosse Bedeutung zu. Da, wo das Kind wegen bestehender Spannungen zum einen oder anderen Elternteil unserer Hilfe bedarf, muss die neue Gruppenleiterin auch Zeit haben, um

ihrerseits eine neue Beziehung zu diesem Elternteil aufzubauen, damit sie dem Kind wirksam beistehen kann.

Ein Wechsel in der Gruppenleitung bedingt demnach die Durchführung eines neuen Gruppenprozesses. Das bedeutet, dass eine neue Gruppenstruktur mit ihren vielfältigen Beziehungen innerhalb und ausserhalb der Gruppe zu verwirklichen ist. Diese Entwicklung kann durch eine bewusste Planung und Vorbereitung, dann aber auch durch tatkräftige Unterstützung von seiten der Heimleitung erleichtert und gefördert werden. Dabei ist aber vorausgesetzt, dass die Waiseltern und ihr Stab zu den Kindern eine gute Beziehung unterhalten. Hier liegt übrigens ein Hauptgrund dafür vor, dass die Pflege der grossen Gemeinschaft notwendig ist. Ausser dem erwähnten Wert von Direktbeziehungen zwischen Kindern und Waiseltern resultiert daraus noch der Vorteil, dass die Kinder nicht nur in der Gruppe, sondern auch in der grossen Gemeinschaft Halt finden können. Die Mitarbeit der Hauseltern erstreckt sich in zwei Richtungen. Einmal müssen sie mit der neuen Mitarbeiterin einen intensiven Kontakt unterhalten und ihr eine differenzierte Beratung angedeihen lassen. Zum zweiten müssen sie in sorgfältiger Weise einen positiven Einfluss auf die Kinder ausüben, um diese zu befähigen, die neue Gruppenführung zu akzeptieren. Diesen Anstrengungen der Hauseltern kommt oft eine ausschlaggebende Bedeutung zu. Es liegt auf der Hand, dass diese Vermittlungsfunktionen für die Heimleitung eine nicht zu unterschätzende zusätzliche Beanspruchung darstellt. Um auch quantitativ eine Vorstellung vom Ausmass dieser Arbeit zu geben, erwähnen wir, dass seit Sommer 1966 zwölf Neubesetzungen von Gruppenleitungsstellen bewältigt werden mussten (die Hälfte davon war durch äussere, zwingende Umstände, wie Verheiratung, Pensionierung und internen Stellenwechsel bedingt). Wenn all diesen Bemühungen kein Erfolg beschieden ist, so kommen als letzte Mittel in Frage, die Versetzung einzelner Gruppenglieder in eine andere Gruppe, und falls dies auch nicht möglich ist oder nichts fruchtet, die völlige Umstrukturierung der Gruppe, allenfalls auch der Verzicht der neuen Erzieherin auf die Fortsetzung der Arbeit. Diese Konsequenzen bewirken bei den Kindern allerdings noch negativere Störungen oder gar Schädigungen als die oben beschriebenen.

Es ist uns selbstverständlich bewusst, dass wir das Rad der Zeit auch im Hinblick auf diese Problematik nicht zurückdrehen können und uns mit den heute bestehenden Gegebenheiten abfinden müssen. Andererseits fühlen wir uns aber nach wie vor verpflichtet, im Interesse der Kinder alle geeigneten Massnahmen zu treffen, um vermeidbare Wechsel der Gruppenleitungen zu verhindern. Wir müssen auf dem personellen Sektor alles unternehmen, was dem Erziehungspersonal ein «Bleibe» erleichtert, ja attraktiv macht. Wir sind ausserordentlich dankbar, dass das neue Besoldungsgesetz gerade für Erzieher und Erzieherinnen in finanzieller und sozialer Hinsicht wesentlicher Verbesserungen bringt. Wir knüpfen daran allerdings auch die grosse Hoffnung, die Arbeit im Gebiete des Personalwesens lasse sich unter diesem neuen Stern fruchtbarer gestalten. Die ersten, die davon profitieren werden, sind die uns anvertrauten Kinder und Jugendlichen.

Dr. W. Asal