

Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 66 (1995)
Heft: 10

Artikel: Aus dem Jahresbericht des Kinderheims Maiezyt, Wabern : die Angst des Heimleiters vor der Teilzeitarbeit
Autor: Vital, Nico / Bärtschi, Christian
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-812604>

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: 01.04.2025

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

Aus dem Jahresbericht des Kinderheims Maiezyt, Wabern

DIE ANGST DES HEIMLEITERS VOR DER TEILZEITARBEIT

Von Nico Vital mit Einleitung von Christian Bärtschi

Jahresberichte: Sie häufen sich auf der HVS-Geschäftsstelle in Bern und geben interessante und informative Einblicke in das Leben unserer Mitgliedheime. Höhepunkte des Heimlebens, Freuden und Sorgen finden in ihnen ihren Niederschlag. Ab und zu werden in den Jahresberichten aber auch Themen abgehandelt, die Zeugnis von einer aktuellen Problematik ablegen. So findet sich im Jahresbericht 1994 des Kinderheims Maiezyt, Wabern, ein Aufsatz aus der Feder unseres Kollegen Nico Vital mit dem Thema: Die Angst des Heimleiters vor der Teilzeitarbeit. Wer von den Kolleginnen und Kollegen landauf, landab ist nicht mit der Problematik der Teilzeitarbeit im Heim konfrontiert? Wir möchten Vitals fundierte Überlegungen und Schlussfolgerungen einer weiteren Leserschaft nicht vorenthalten: im Sinne einer Anregung, eines Neuüberdenkens des eigenen Standpunktes. Wir danken Nico Vital, dass er der Veröffentlichung seiner Gedanken zugestimmt hat.

Anfang Februar 1995 haben Erzieherinnen und Erzieher einer weiteren Wohngruppe im Kinder- und Jugendheim Maiezyt Wabern ihr Team auf vier 75-Prozent-Stellen umgestellt. Damit gehöre ich als Heimleiter zu den wenigen Vollzeitangestellten und bin darüber hinaus als einziger im Heim wohnhaft. Diese neue Situation belastet mich ganz gehörig und stellt eine Vielzahl neuer Fragen.

Persönliche Ängste und Befürchtungen

- Welche Erwartungen werden wohl von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von den Kindern und ihren Eltern auf mich projiziert?
- Konzentriert sich die Macht und damit auch die Verantwortung bei mir, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Kahn «verlassen»?
- Führe ich das Heim in Zukunft mit drei Unentwegten, einer Erzieherin, einem Erzieher sowie dem Hauswart?
- Klopfen vermehrt Kinder an meine Wohnungstür, welche dies und das möchten? Erwarten diese einen Entscheid von mir, weil der zuständige Erzieher erst in vier Tagen wieder arbeitet?
- Rufen mich vermehrt Eltern an, weil sie die entsprechende Erzieherin nicht erreichen?

Diese Fragen benennen nur einige meiner Ängste und Befürchtungen, die ich etwas ausführlicher darstellen möchte.

Teilzeitarbeit im Wohngruppenbereich – nein danke

Schon seit Jahren teilen sich Lehrerinnen und Lehrer die Stelle einer Schulstufe. Auch der Ökonomiebereich sowie das Sekretariat bieten die Möglichkeit der Teilzeitanstellung.

Die drei Wohngruppen blieben jedoch bis vor kurzem von der Teilzeitarbeit der Erzieherinnen und Erzieher «verschont». Die Heimleitung und einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützten sich darin, dass dieser Bereich als letzte Bastion vor der Teilzeitarbeit verteidigt werden müsse. Pädagogische Argumente und die Furcht vor einer weiteren Verjobbung des Erziehungsbereiches liessen uns von Teilzeitanstellungen Abstand nehmen.

Ein weit verbreiteter Trend

Auf die Ausschreibung einer vollzeitlichen Erzieherinnen-/Erzieherstelle melden sich durchschnittlich vier bis sechs ausgebildete Personen. Im persönlichen Gespräch mit den Bewerberinnen und Bewerbern stellt sich dann jeweils heraus, dass die Hälfte davon eigentlich eine Teilzeitanstellung im Umfang zwischen fünfzig und siebzig Prozent sucht. Damit verbleiben in der Regel nur höchstens drei Bewerberinnen oder Bewerber, welche sich auf eine 100-Prozent-Anstellung einlassen würden.

Auch im Heim meldeten im Sommer 1994 die langjährigen Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter zweier Wohngruppen ihr Interesse an einer teilzeitlichen Anstellung an. Auf der dritten Gruppe äusserte ein Teammitglied sein Bedürfnis nach Stellenreduktion, um ab Sommer 1995 eine berufsbegleitende Ausbildung beginnen zu können.

Motive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Persönliche Gründe zu den in Aussicht gestellten Vorteilen, welche für die Teilzeitarbeit sprechen, könnten wie folgt lauten:

- «Ich möchte einmal Zeit für mich haben.»
- «Ich möchte Kurse besuchen und mich fortbilden, aber trotzdem weiterarbeiten können.»
- «Mit der eigenen Familie zusätzlich zur Arbeit auf der Wohngruppe bin ich überlastet.»
- «Ich möchte Beruf, Kinderarbeit und Haushalt zwischen mir und meinem Partner oder meiner Partnerin aufteilen.»
- «Ich beabsichtige, noch einige Zeit im Maiezyt zu arbeiten. Dies ist mir aber nur möglich, wenn ich reduzierten kann.»

Darüberhinaus wird auch ein pädagogischer Nutzen erkannt:

- «Wir garantieren weiterhin für Konstanz im Erziehungsteam.»
- «Die Kinder treffen auf zufriedene und ausgeruhte Erzieherinnen und Erzieher.»
- «Die Gefahr, auszubrennen, ist sicher geringer.»
- «Ich bin eher bereit, gelegentlich eine zusätzliche Arbeit zu übernehmen oder mit Lust ein Projekt anzupacken.»

Diese Gründe sind alle nachvollziehbar und verständlich, die Vorteile bestechend. Und doch wende ich mich gegen die Teilzeitarbeit in der Heimarbeit. Diese hat bestimmt ihre Berechtigung bei der Ascom, in einem Bürojob oder bei der Migros, aber nicht auf der Wohngruppe, wo die Kinder sich schon heute auf drei bis vier Bezugspersonen (inkl. Praktikumsstelle und Aushilfe) einzustellen haben.

MITARBEITERFÜHRUNG

Heim- und Teamgrösse beeinflussen den Führungsstil

Das Maiezyt mit seinen zwei Häusern verfügt über wenig Umschwung. Ich beneide oft andere Institutionen um ihre Landreserven, um ihre Turnhalle, um das Schwimmbad und den grosszügigen Sportplatz. Manchmal aber schätze ich unsere Grösse der Übersichtlichkeit wegen. Achtzehn Kinder und etwa ebenso viele Erwachsene sind überschaubar.

Das Kleine, Übersichtliche unserer Institution begünstigt gute Abläufe und Vernetzung der verschiedenen Bereiche im Heim untereinander. Einerseits ist viel Individualität möglich, andererseits lässt sich mit wenig Aufwand Gemeinschaftliches organisieren. Die Erwachsenen-gruppe hat an Teamkonferenzen eine Grösse, welche Diskussion und Auseinandersetzung gerade noch zulässt. Alle kennen einander, sehen sich häufig und bleiben dadurch miteinander in ständigem Kontakt.

Mit der Zahl der Teilzeitarbeitenden wächst das Team. Es wird grösser, schwerfälliger: die Übersichtlichkeit geht verloren. Zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter belasten den Betrieb auch administrativ, finanziell, organisatorisch und emotional.

Der partizipierende Führungsstil als Opfer?

In den letzten fünfzehn Jahren pflegten wir einen weitgehend partizipierenden Führungsstil. Alle wurden über beinahe alles informiert, konnten Stellung nehmen, in Frage stellen und verlangen, angehört zu werden. Gesamtheimregelungen und Beschlüsse, welche das Heimkonzept betrafen, wurden einstimmig verabschiedet.

Die tragende Säule des demokratischen Führungsstils am Kinder- und Jugendheim Maiezyt ist die Möglichkeit, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem bestimmten Wochentag zusammenzubringen. Zudem wird alle drei Wochen vor Besuchswochenenden eine Gesamtmitarbeiterinnen-/Mitarbeiterkonferenz abgehalten. Tragend sind aber auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche gewillt sind, zur Konstanz des Teams beizutragen, und Bereitschaft zeigen, nicht nur mitzubestimmen, sondern auch Mitverantwortung zu übernehmen.

Die Pflege der Gemeinschaft als pädagogischer Schwerpunkt im Heim in einer Zeit, welche die Vereinzelung vorantreibt, sowie die Pflege und Förderung der Zusammenarbeit unter den Erwachsenen sind zentrale Anliegen der

Heimleitung. Beide sind Voraussetzungen für ein gutes Klima im Haus und damit auch dafür, dass die Kinder sich und wir uns mit ihnen wohlfühlen und entwickeln können. Beide Anliegen benötigen Kontaktmöglichkeiten in Pausengesprächen, Konferenzen, Festen, im gemeinsamen Musizieren, beide verlangen Zeit für Aussprachen und interne Weiterbildungen. Je grösser das Team wird, je mehr Mitarbeitende, die sich die Stellen teilen, um so schwieriger finden wir zusammen.

Bedürfnisse der Erwachsenen, der Kinder, des Betriebes

Zwei sich ausschliessende Bedürfnisse begegnen sich in der Frage um die Teilzeitarbeit. Auf der einen Seite sind die Erwachsenen, welche mehrheitlich die Erfüllung ihrer Bedürfnisse in der strikten Trennung von reduzierter Arbeit und vermehrter Freizeit sehen. Auf der andern Seite sind die Kinder mit ihrem Bedürfnis nach Konstanz, nach wenigen Bezugspersonen und ganzheitlichen Strukturen. Diese Anliegen decken sich mit jenen der Heimleitung, die einen bestimmten Führungsstil bevorzugt, die kurzen Informationswegen den Vorrang gibt. Sie ist auch davon überzeugt, dass eine wesentliche Stärke des Heims darin besteht, als Wohn- und Lebensgruppe gemeinschaftliche Momente zu pflegen und Einzelnen die Gemeinschaft auf vielfältige Art und Weise emotional erleb- und erfahrbar zu machen.

Wie gelingt es uns nun, diese unterschiedlichsten Begehren zu vereinbaren? Welche Kompromisse müssen auf beiden Seiten eingegangen werden?

Bevor ich unser Modell, unsere Kompromisse vorstelle, möchte ich meine Bedenken und Schwierigkeiten in Thesenform aus der Sicht der Heimleitung auflisten.

Thesen der Heimleitung

Folgende Aufstellung von Thesen zur Teilzeitarbeit bedürfen einer Diskussion, ja, sie sollen eine solche anregen:

- Die Teilzeitarbeitenden fühlen sich nicht mehr verantwortlich für die Gesamtbelange.
- Die Teilzeitarbeit verlangt eine hierarchisierte Führungsstruktur, damit klare Verantwortlichkeiten umschrieben werden können.
- Die Gesamtheimaktivitäten stützen sich immer mehr auf die Vollzeitmitarbeiterinnen und Vollzeitmitarbeiter. Diese fühlen sich aber verpflichtet,

die Termine von den Teilzeitarbeitenden bestimmen zu lassen.

- Traditionelle Gemeinschaftsanlässe werden aus dem Jahresprogramm gekippt, weil es wenig Sinn macht, wenn diese von wenigen Erwachsenen durchgeführt werden.
- Sinnvoll auf die Bedürfnisse der Kinder abgestimmte Arbeitspläne gibt es nicht mehr. Geeignete Ablöse- und Übergabezeiten werden kaum mehr gefunden. Die Zusammenarbeit aller mit allen im Team ist nicht mehr möglich, der Faden geht verloren.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche nicht am Entscheidungsprozess teilgenommen haben, verlieren das Interesse am Betrieb. Damit vertreten sie weniger nachdrücklich die Gesamtheimregelungen.
- Ein geeignetes Informationssystem, mit welchem alle Teammitglieder alle wichtigen Informationen erhalten, ist kaum zu finden.
- Auch auf Wohngruppenebene funktioniert die Terminplanung und Administration kaum mehr. Die Übersicht über die Kinder, die Wahrnehmung ihrer Bedürfnisse und Befindlichkeit kann nicht mehr gewahrt werden.
- Die Vorstellung, ein Teilzeiterzieher suche einen Termin mit einer Teilzeitlehrerin, einem Teilzeitsozialarbeiter, und einer teilzeitarbeitenden Mutter, gerät zur Horrorvision, wenn sich nicht alle bereit erklären, sich in ihrer Freizeit zur Verfügung zu halten, die Mutter hingegen während ihrer Arbeitszeit.
- Der häufigere Erzieherinnen-/Erzieherwechsel und die längeren Freizeitperioden verunmöglichen, dass Kinder ihre Konflikte mit den betroffenen Erwachsenen zu Ende führen müssen. Sinnvolle Sanktionen und Wiedergutmachungen, welche zeitaufwendig sind, können aus denselben Gründen nicht mehr realisiert werden. Die Maschen, durch die uns die Kinder schlüpfen, werden grösser.
- Es ist pädagogisch sinnvoll, wenn Kinder müde Erzieherinnen und Erzieher erleben können, welche auch einmal die Geduld verlieren oder sich mit Überzeugung einen Moment ausruhen und zu keiner Dienstleistung bereit sind.
- Teilzeitarbeitende Erzieherinnen und Erzieher laufen Gefahr, zu Hilfskräften degradiert zu werden.

Bedingungen für ein zweijähriges Teilzeitprojekt

Die Bedenken wurden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufge-

MITARBEITERFÜHRUNG

nommen und mit der Heimleitung diskutiert. Die Ernsthaftigkeit der Auseinandersetzung mit diesen thesenartig formulierten Befürchtungen sowie die grossen Bemühungen, sich für einen Versuch mit der Teilzeitarbeit umsichtig vorzubereiten und ihnen mit organisatorischen Mitteln entgegenzutreten, erleichterte die Konzeptarbeit sehr. Die Kompromissbereitschaft gegenüber den Bedürfnissen des Betriebes von seiten der Erzieherinnen und Erzieher machten es möglich, mit gutem Gefühl auf einen zweijährigen Versuch einzusteigen mit folgenden, gemeinsam erarbeiteten Bedingungen:

Stellenprozente, Ausstieg aus dem Projekt

- Um die Gleichwertigkeit der Erwachsenen auf der Wohngruppe zu garantieren, wird das System 4 x 75 Prozent gewählt, das heisst, die Anstellung von vier Erzieherinnen oder Erziehern auf einer Wohngruppe zu je 75 Stellenprozent.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Teams verpflichten sich für eine zweijährige Versuchsphase inkl. Staffelung der Kündigungen nach dieser Zeit.
- Kündigt ein Teammitglied, wird über die Fortführung des 4x75-Prozent-Projekts diskutiert. Die Bereitschaft für die Rückkehr auf 3 x 100 Prozent wird erwartet.

Arbeitsplan

Für die Kinder muss ein «gut lesbarer» Arbeitsplan aufliegen mit folgenden Bedingungen:

- Montag bis Freitag zwei Abende zu zweit.
- Wochenende zu zweit.
- Die Arbeitspläne sind abhängig vom Schulstundenplan. Auf sinnvolle Übergabezeiten mit genügend Überschneidung wird geachtet.
- Bei Krankheit/Unfall eines Teammitgliedes sind die übrigen bereit, die Stellvertretung für maximal 1 Woche unter sich zu regeln.
- Sommerfest und Weihnachtsfeier sind für alle obligatorisch und nicht kompensierbare Arbeitszeit.
- Interne Weiterbildungen (2 x 3 Tage pro Jahr) sind für alle obligatorisch und nicht kompensierbare Arbeitszeit.
- Im Skilager (1 Woche) und im Sommerlager (2 Wochen) sind alle zu 100 Prozent dabei, zu 75 Prozent entlohnt.
- Wir beginnen nach Ferien gemeinsam um 12 Uhr. Die Arbeitszeit zählt ab 14 Uhr.
- Vor Ferien arbeiten alle bis 14 Uhr (Packen für Kinder, Gruppenreinigung).
- Montagsitzungen:
Gruppensitzung: 8–10 Uhr, alle
Planung Gruppe: 10–12 Uhr, alle

Gruppeninfo: 13–14 Uhr, alle
Erzieherinnen-/Erziehsitzung:
14–16 Uhr, 3 Personen

- Freitag:
Gesamtteamsitzung: 14–16.30 Uhr, 3 Personen
- Kurzurlaube sind in seltenen Ausnahmen möglich. Persönliche Weiterbildungen sollen in die Frei- oder Ferienzeiten gelegt werden.
- Gruppentag, punktuelle Supervision sind vorsichtig einzusetzen (Riesenkompensationszeiten).
- Gesamtheimprojekte (Theater usw.) werden unterstützt mit der Möglichkeit eines Spezialarbeitsplanes.
- Es wird mit Ressorts und Zuständigkeitsbereichen gearbeitet.
- Elternbesprechungen sind nur im Notfall ausserhalb der Arbeitszeit zu vereinbaren (Kompensation möglich).
- Die Essenspauschale bleibt unverändert.
- Mit Telefonaten nach Hause während der Freizeit bei dringenden Angelegenheiten muss gerechnet werden.

In regelmässigen Abständen werten wir auf Gruppenebene den Versuch aus. Verbesserungen können deshalb laufend eingebaut, Fehler ausgemerzt werden. Das Überprüfen und Verbessern ist für alle Beteiligten eine interessante Herausforderung. Ich bin gespannt auf die Auswertung in zwei Jahren. ■

EDK Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren

WIE SIEHT DIE ZUKUNFT FÜR LEHRKRÄFTE DER FÄCHER HANDARBEIT/WERKEN UND HAUSWIRTSCHAFT AUS?

Die Studiengruppe Ausbildung Lehrkräfte Handarbeiten/Werken textil und nichttextil sowie Hauswirtschaft hat soeben den Bericht »Fächergruppenlehrkräfte: Die Integration der Fächer Handarbeiten/Werken und Hauswirtschaft in den Unterricht der Volksschule und in die Lehrerbildung« als EDK-Dossier 32 veröffentlicht.

Die Studiengruppe erwähnt, dass grundsätzlich zwei Konzeptionen der Lehrerbildung bestehen, nämlich

- die horizontale Konzeption, nach welcher eine Lehrperson befähigt wird, an einer Schulstufe mehrere (z.B. Sekundarlehrkräfte) bis alle Fächer (z.B. Primarlehrkräfte) zu unterrichten, und
- die vertikale Konzeption, nach welcher die Unterrichtsbefähigung für ein Fach bzw. Fachbereich, jedoch

für alle Schulstufen, z.T. auch für die Erwachsenenbildung, erworben wird (z.B. Lehrkräfte für Handarbeiten/Werken):

Ausgehend von den Bildungszielen der Volksschule – im besonderen der postulierten Ganzheitlichkeit im Unterricht – und der Tatsache, dass die Unterrichtssituation für die Lehrkräfte der Fächer Handarbeiten/Werken textil und nichttextil sowie Hauswirtschaft heute in vielen Teilen unbefriedigend ist, wird ein Modell der Lehrerbildung für diese Bereiche aufgezeigt, das die beiden obenerwähnten Lehrerbildungskonzeptionen einander angleichen möchte. Damit verbunden wäre auch die qualitative und quantitative Sicherstellung der erwähnten Unterrichtsbereiche. Eine neue Lehrerbildungskonzeption würde aber auch bedingen, dass ebenfalls die Ausbildungsgänge anderer

Lehrerinnen- und Lehrerkategorien der Volksschule zwingend überdacht werden. Die in diesem Dossier aufgestellten Thesen müssten zu einer die Ausbildung aller Lehrerinnen- und Lehrerkategorien der Volksschule betreffenden Anschlussarbeit führen. Diesbezügliche Anträge an den Vorstand der EDK werden gegenwärtig ausgearbeitet.

Der Text besticht durch seinen klaren und konsequent strukturierten Aufbau; so werden auch aktuelle bildungspolitische Postulate, wie zum Beispiel die Thesen zu den Pädagogischen Hochschulen (EDK-Dossier 24), Zugänge zum Lehrberuf für Berufsleute (EDK-Dossier 28) oder die Gleichstellung im Bildungswesen (EDK-Dossier 22) in die Überlegungen miteinbezogen.

Kontaktperson:
Urs Kramer, EDK-Sekretariat.