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

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Band: 47 (1976)

Heft: 4

Artikel: Der Erziehungsleiter im Spannungsfeld von Heimleiter und Heimerzieher. II. Teil

Autor: Fuchs, Käthi

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-806677

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

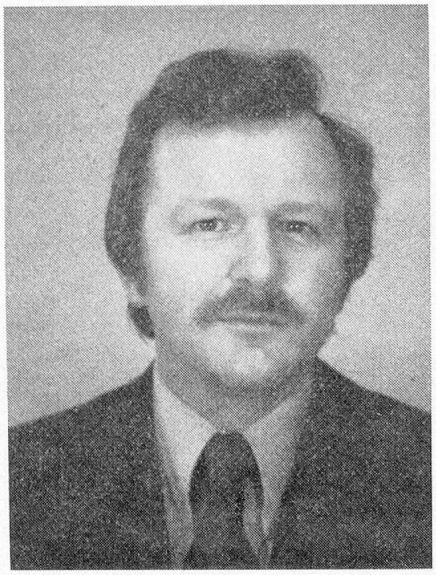
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 18.07.2025

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

Neuer Leiter der Geschäftsstelle VSA

An seiner Sitzung vom 20. Februar 1976 hat der Vorstand VSA einstimmig Herrn **Klaus Engler** zum neuen Leiter der Geschäftsstelle als Nachfolger von Herrn G. Bürgi gewählt. Diese Wahl setzt den Schluss unter mehrere Jahre des Suchens nach einem neuen Geschäftsleiter. Mehrere Ausschreibungen hatten trotz vieler Bewerbungen keine Resultate erbracht, weil der Vorstand an den gesetzten, recht hohen Anforderungen festhielt.



Einige Daten zur Person des neugewählten Geschäftsleiters:

Personalien:

Engler Klaus, von Küsnacht ZH, geb. 1938, verh., ref., wohnhaft in Au ZH

Ausbildung:

— Rudolf-Steiner-Schule Zürich
— Kaufmännische Lehre
— Erzieherausbildung
(Centre de Formation d'Educateurs Spécialisés, Lausanne)
— Diplôme spécial d'éducateur des enfants arriérés et difficiles (Universität Genf)

Arbeitsfelder:

— Gruppenerzieher im Institut médico-pédagogique «Chez Nous», Lausanne
— Erzieher, Jugendamt Genf
— Leiter einer Dienststelle der Erziehungsberatung in Genf
— Kursleiter und Dozent für Methodik und Pädagogik der Schule für Soziale Arbeit Zürich
Heimerzieher-Grundausbildung (seit 1971)

Herr Engler war lange bei den Pfadfindern Kantonalfeldmeister in Genf und ist seit 1975 Präsident der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für Heimerzieherschulen (SAH).

Er wird seine Arbeit beim VSA am 1. September 1976 aufnehmen. Die Redaktion gratuliert dem Vorstand und Herrn Engler zur Wahl!

Der Erziehungsleiter im Spannungsfeld von Heimleiter und Heimerzieher

II.Teil

2. Der Erziehungsleiter (EL)

Die mannigfaltigen und noch immer weiter zunehmenden Anforderungen an die Heimerzieher und Heimleiter — von seiten der Gesellschaft als ganzer, der Institution und der spezifischen Problematik der heutigen Zöglingsgeneration — haben nicht nur zu einer allgemeinen Ueberforderung und Verunsicherung geführt. Sie haben auch die gesamte Heimerziehung ins Zwielicht gerückt und problematisch gemacht, insofern sie mit ihrer Praxis immer weiter in den Rückstand geriet gegenüber diesen Anforderungen. **Je mehr die Oeffentlichkeit diese «Rückständigkeit» gewahr wurde und den Eindruck gewann, dass das heutige Heim seiner sozialpädagogischen Aufgabe nicht mehr gerecht werde, um so heftiger wurde Kritik laut, nicht nur an den Mitteln und Wegen der Heimerziehung, sondern an der Institution als solcher. Sie geriet ins Kreuzfeuer pädagogischer, soziologischer, psychologischer und nicht zuletzt politischer Diskussionen, wodurch ihre internen Probleme noch ausgeprägter wurden.** Aber die Suche nach praktikablen Alternativen war bislang wenig erfolgreich. Die ersten revolutinären Versuche, das Erziehungsheim ganz abzuschaffen, sind mehr oder weniger an ideologischen Illusionen gescheitert, und die eingeleiteten Reformen bahnen sich nur mühsam und langsam ihren Weg durch die schwerfälligen Strukturen der bestehenden Institution. Sie werden von den einzelnen Heimen in sehr unterschiedlichem Aus-

mass akzeptiert und realisiert, so dass gegenwärtig **grosse Diskrepanzen zwischen «konservativen» und «fortschrittlichen» Heimen zu beobachten sind.** Die vermehrte Kritik der Oeffentlichkeit scheint hier eine gewisse Spaltung bewirkt zu haben, indem sie einerseits Widerstand weckte, der zu einem vermehrten Festhalten am Bestehenden führte, andererseits, bei denen, die sich der Problematik ihres Tuns seit jeher bewusst waren und sie bereitwillig aufnahmen, vermehrte Solidarität schaffte, die ihrerseits ihre Bereitschaft zum Widerstand gegen das Bestehende unterstützte. Die Fronten scheinen sich also unter dem Druck der Oeffentlichkeit verhärtet zu haben. Ueberall, wo Reformen zur Diskussion stehen, stösst man nicht nur auf sachliche Argumente dafür und dawider, sondern immer zugleich auf heftigste Emotionen. Letztlich geht es fast immer um die Auseinandersetzung zwischen ideologischen Grundpositionen.

Die Fronten der «Konservativen» und der «Progressiven» durchziehen das gesamte Heim- und Anstaltswesen auf allen Ebenen und bestehen keineswegs nur zwischen den einzelnen Heimen, sondern auch innerhalb ihrer Mitarbeiterkreise, und zwar häufig im Sinne einer Spannung zwischen dem Heimleiter und den Erziehern. Der **Heimleiter** (HL), der dem Druck der Oeffentlichkeit am stärksten ausgesetzt, aber auch der Institution am unmittelbarsten verpflichtet ist, ist in einem schwierigeren Konflikt als die Erzieher, wenn es um die Einführung von Reformen geht und deshalb oft eher geneigt, skeptisch und abwehrend zu reagieren. Die **Heimerzieher** dagegen, die in ihrer praktischen Arbeit das Bedürfnis nach Reformen am konkretesten erfahren, sind meist schneller bereit, herkömmliche Formen und Ordnungen durch neue zu ersetzen.

In dieser Situation allgemeiner Uneinigkeit, Frontenbildung, gegenseitiger Kritik, Unsicherheit und Ueberforderung, unter dem Druck von innen und aussen gleichermassen, hat man seit längerem nach Massnahmen Ausschau gehalten, die allen Beteiligten des Erziehungsheims eine unmittelbare Erleichterung verschaffen könnten. Gesucht wurden einerseits Möglichkeiten der Vermittlung zwischen den bestehenden bzw. immer wieder neu entstehenden Gegensätzen innerhalb eines Heims, andererseits aber auch spezifische Hilfen im Hinblick auf die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen wachsenden Anforderungen, Belastungen und Frustrationen, denen jeder einzelne Mitarbeiter eines Heims in seiner Arbeit ausgesetzt ist. — Wir wollen im folgenden eine dieser Massnahmen zur Entlastung von HL und Erziehern einer näheren Betrachtung unterziehen: den Einsatz eines sogenannten Erziehungsleiters (EL).

2.1 Die Position des Erziehungsleiters

Der Einsatz eines EL erfolgt bislang aufgrund der persönlichen Initiative eines HL, ohne behördliche Anweisungen oder Verpflichtung. Entsprechend werden seine Position im Heim, seine Aufgaben und Funktionen nach heiminternen Ueberlegungen festgelegt und variieren je nach Bedürfnislage von Heim zu Heim. **EL ist also vorläufig noch keine definierbare Berufsrolle mit bestimmten Rechten und Pflichten, sondern ein Auftrag auf Probe,** der sich erst bewähren muss, ehe er fest in die Institution einbezogen werden kann. Bisher gibt es **relativ wenig Heime,** die sich auf dieses Experiment eingelassen haben, und noch **keine generalisierbaren Erfahrungen.** Auch die Erfahrungen, von denen wir ausgehen, sind die einer spezifischen Situation und als solche nicht ohne weiteres übertragbar auf andere; dasselbe gilt für unsere Schlussfolgerungen.

In unserem Fall ergab sich der Einsatz des EL in erster Linie aus dem Bedürfnis des HL, die Aufgabe der Fachberatung der Erzieher zu delegieren, wobei diese Tätigkeit nicht im allgemeinen Sinne von «Aufsicht» verstanden wurde, sondern im Sinne einer speziellen fachlichen Beratung, die dafür sorgt, dass die erzieherischen Aufgaben des Heims bewältigt und die individuellen bzw. interindividuellen Probleme und Konflikte, die sich dabei ergeben, verarbeitet werden. Der EL, dem diese Aufgabe anvertraut wurde, blieb seinerseits dem HL verpflichtet. Er konnte seine Beratungsfunktion also nur wahrnehmen **im Rahmen der gegebenen Konzeptionen und Ordnungen bzw. musste alle neuen oder abweichenden Massnahmen und Vorschläge mit dem HL absprechen.** — Von seiten des HL setzte die Uebergabe eines seiner Aufgabenbereiche an den EL ein besonderes Vertrauensverhältnis voraus. Er musste sich sicher fühlen, dass der EL die ihm gesetzten Grenzen einhalten und die Konflikte zwischen HL und Erziehern nicht zu seinen Ungunsten — indem er für die Erzieher Partei nahm — beeinflussen würde. — Anderseits bedingte eine wirksame Erfüllung der Aufgaben des EL eine zumindest ebenso feste **Vertrauensbasis** im Verhältnis zwischen EL und Erziehern. Nur wenn **die Erzieher ohne Angst vor Verweisen und Einschränkungen in voller Offenheit ihre Unsicherheiten, Probleme und Konflikte überhaupt mitteilen konnten,** war es dem EL möglich, einzugreifen und Hilfe zu leisten. — Als zugleich Vertrauter des HL und Vertrauter der Erzieher musste der EL selbst eine möglichst «neutrale» Position einnehmen. Je nach Heftigkeit der Spannungen zwischen HL und Erziehern, in die der EL vermittelnd einzugreifen hatte, konnte solche Neutralität jedoch von der einen oder anderen Seite leicht als Verrat empfunden werden und das Vertrauen empfindlich einschränken. **Die Rolle und Funktion des EL war deshalb von Anfang an zwielichtig und blockierte sich weitgehend selbst.**

2.1.1 Grossheim

Je nachdem, ob ein EL in einem grösseren oder kleineren Heim eingesetzt ist, ergeben sich aus seiner **Zwischenstellung** zwischen HL und Erziehern besondere Probleme. **Im Grossheim, wo die hierarchischen Strukturen besonders ausgeprägt sind, bestehen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen sehr viel massivere Autoritätsbarrieren als in einem kleineren, überschaubaren Heim.** Der HL eines Grossheims wird sehr viel seltener Gelegenheit haben, direkt mit den Erziehern in Kontakt zu treten und seine Aufgabe der Beratung selbst wahrzunehmen.

Er wird darum leichter diese Aufgabe aus der Hand geben und weniger Bedürfnis entwickeln, den EL zu kontrollieren und sich seiner «Systemtreue» zu vergewissern. Die Position des HL ist im ganzen weniger gefährdet durch die Alltagskonflikte, und er braucht sich deshalb weniger einzumischen. Das bedeutet für den EL, dass er relativ ungestört seine Aufgaben gegenüber den Erziehern wahrnehmen kann. Er kann sich ihnen gegenüber eine Position der Nähe und des Vertrauens schaffen, die ihm durch die viel distanziertere Position des HL nicht strittig gemacht wird.

2.1.2 Kleinheim

Anders im Kleinheim. Hier steht der EL zwischen den Angehörigen zweier Fronten, die immer auch unmittelbar miteinander verkehren und ihre Spannungen, Rivalitäten, Zuneigungen und Abneigungen im täglichen Umgang einander spüren lassen. **«Vermittlung» kann hier viel weniger eine neutrale Funktion sein als im Grossheim,** wo sich das Bedürfnis danach aus der Weitläufigkeit der Strukturen ergibt, also aus einer «neutralen» Gegebenheit. Im Kleinheim wäre sie eigentlich überflüssig. Wenn dennoch das Bedürfnis danach entsteht, so nicht aufgrund eines neutralen Umstands, sondern unter dem Druck von Konflikten, von denen sich die Beteiligten überfordert fühlen. Der EL, der hier eingreifen soll, muss damit rechnen, dass alle am Konflikt Beteiligten ihn für ihre Ziele beanspruchen möchten. **Er steht also in einer sehr schwierigen und von keiner Struktur her neutral bestimmbaren Position.** Seine Rolle in den Konflikten der Heimangehörigen muss ihn notwendigerweise selber in einen Konflikt bringen. Schafft er es dennoch, die Konflikte zu lösen und eine relativ ungestörte Kommunikation im Heim wiederherzustellen, so hat er seine Schuldigkeit getan und kann eigentlich abtreten. Eine andere sinnvolle Aufgabe bietet sich ihm hier nicht mehr.

2.1.3 Mittelgrosses Heim

Unsere Erfahrungen in einem Heim mittlerer Grösse, wo die Bedingungen unmittelbarer täglicher Kommunikation bereits nicht mehr voll gegeben waren, aber anderseits der Abstand zwischen HL und Erziehern auch noch keine unüberbrückbare Entfernung ausmachte, **stimmen weitgehend mit dem überein, was für die Situation des EL im Kleinheim gilt,** ausgenommen seine Ueberflüssigkeit in Zeiten, wo keine besonderen Konflikte zu bearbeiten sind. Das mittelgrosse Heim kann dem EL durchaus eine Dauerstellung einräumen, indem es ihm im Sinne einer Arbeitsteilung mit dem HL die Verantwortung für einen bestimmten Aufgabenbereich überträgt. In dieser Position ist der EL jedoch durch die direkte Abhängigkeit von der Person des HL nur sehr bedingt handlungsfähig. Wie oben beschrieben, wird **er Mühe haben, in Konfliktsituationen ein neutrales Gleichgewicht zu erhalten.** Entweder stellt er sich bedingungslos auf die Seite des HL, dann rettet er zwar seine Stellung, verliert aber das Vertrauen der Erzieher und damit seine wichtigste Arbeitsbedingung — oder er unterstützt eher die Bedürfnisse der Erzieher und verliert seine Stellung. Kompromisse würden beide enttäuschen und die Erwartungen an ihn soweit senken, dass man ihn in Zukunft gar nicht mehr zu Rate ziehen und ihn auf diese Weise an seinem Wirken hindern würde. Aehnlich wie im Kleinheim gerät er auch hier in Schwierigkeiten, wenn er — selbst in abhängiger Position — zwischen Erziehern und HL in Konfliktsituationen als Vermittler auftreten soll. Da sich diese Rolle auch im Rahmen einer Dauerstellung und der allgemeinen Beratungsaufgabe nicht vermeiden liesse, **bleibt die Position des EL auch in diesem Heimtyp, wie im Kleinheim, in jeder Hinsicht problematisch.**

2.2 Erwartungen an den Erziehungsleiter

Hat sich ein HL in Uebereinkunft mit seinen Mitarbeitern einmal dazu entschlossen, einen EL zu engagieren, so stellt sich die Frage, mit welchen Erwartungen der EL im Verhältnis zu allen andern Heimangehörigen konkret zu rechnen hat.

2.2.1 Erwartungen des Heimleiters

Den bestimmtesten Erwartungen begegnet der EL zweifelsohne beim HL. Schliesslich hat er über die Anstellung des EL zu entscheiden, ihn in seine Rolle einzuführen, seine offiziellen Aufgaben festzulegen und ihm in konkreten Situationen Anweisungen zu geben. Offiziell erwartet der HL, dass der EL die «Supervision» (im beschriebenen Sinn) der Erzieher und der pädagogischen Arbeit übernimmt. In erster **Linie soll er die Erzieher in ihrer Arbeit anleiten und beraten.** Darüberhinaus soll er aber auch in ihren persönlichen Problemen, in ihren Konflikten mit Zöglingen, Kollegen oder mit dem HL selber mit Rat und Hilfe zur Verfügung stehen. Er soll ihnen in **Gruppengesprächen** oder **Einzelbesprechungen** eine Möglichkeit der Aussprache über ihre Erfahrungen und der Verarbeitung ihrer Frustrationen und Berufsenttäuschungen anbieten. Allgemein gesagt: er **soll dafür sorgen, dass das Heim wirksame und fachgerechte Erziehungsarbeit leistet, und ein möglichst spannungsfreies Betriebsklima sichern.** Diese Aufgabe setzt voraus, dass der EL den Erziehern an Fachkenntnissen, praktisch-pädagogischer Erfahrung und allgemeiner Lebenserfahrung ein Stück weit überlegen ist. Er muss «genügend Prestige und eine so weitgehende Vertrauensstellung besitzen, dass das Personal wirklich die die Persönlichkeit belastenden Probleme und fachlichen Unsicherheiten vorbringt» (Wilfert, S. 107/8).

Anderseits erwartet auch der HL selber ein besonderes Vertrauensverhältnis vom EL. Er soll seine Aufgaben so wahrnehmen, dass er **die Gesamtkonzeption des Heims, für die der HL verantwortlich ist,** nicht in Frage stellt oder gar «untergräbt». Der HL will sich auf seine Loyalität verlassen können und sicher sein, dass der EL zwar seinen Anteil an den Pflichten des HL gewissenhaft übernimmt, aber keinen Anspruch erhebt, an der Autoritätsposition und den Rechten, insbesondere an der Entscheidungskompetenz des HL, teilzuhaben. **Er soll sich also gegenüber dem HL seiner Abhängigkeit und Untergebenheit bewusst**

bleiben, gegenüber den Erziehern aber als selbstbewusste, souveräne Persönlichkeit auftreten. Durchsetzen soll er im Zweifelsfall nicht die eigenen Vorstellungen und Ziele, sondern die des HL, derer er sich laufend zu vergewissern hat. Er soll also gewissermassen als «verlängerter Arm» des HL fungieren, nicht als eigenständige Position innerhalb des Heimbetriebs.

2.2.2 Erwartungen der Erzieher

Im Vergleich zu den offiziellen und inoffiziellen Erwartungen des HL sind die Erwartungen der Erzieher gegenüber dem EL sehr unbestimmt und heterogen. Schon deshalb, weil die Erzieher untereinander sehr verschiedene Ansichten vertreten und sehr verschiedenartige Probleme haben können, lassen sich schwer allgemeine Erwartungen der Gesamtgruppe der Erzieher formulieren. Abgesehen davon ist es ja auch Aufgabe des EL, jedem einzelnen Erzieher entsprechend seinen individuellen Bedürfnissen zur Verfügung zu stehen. — Im Unterschied zum HL haben die Erzieher dem EL gegenüber keine bestimmten Rechte; sie können keine Forderungen an ihn stellen oder ihm Aufgaben zuweisen. Ihre Erwartungen sind für den EL nicht verbindlich. Trotzdem wird der EL natürlich gut daran tun, sich nicht einfach über sie hinwegzusetzen, wenn er eine Vertrauensstellung ihnen gegenüber begründen will. Diese Erwartungen sind allerdings nicht alle ohne weiteres überhaupt zu erkennen. Manche wird der EL erst im längerfristigen Umgang mit den Erziehern allmählich herausspüren und zu einem Bild zusammensetzen können, dem er entsprechen soll. Bleiben wir bei den näherliegenden: Wie der HL, so erwarten auch die Erzieher, dass der EL sie aufgrund besonderer beruflicher und persönlicher Qualifikationen in ihrer Arbeit anleiten und beraten kann. Er soll ihnen mit seinem Fachwissen und seiner Erfahrung zur Verfügung stehen; er soll Zeit haben für sie und in jeder Konfliktsituation ansprechbar sein. Persönlich erwarten sie — als Voraussetzung für ihre Offenheit und ihr Vertrauen — **zuverlässige Verschwiegenheit.** Sie müssen sich sicher fühlen, dass das, was sie dem EL in vertraulichen Gesprächen mitteilen, nicht ohne ihr ausdrückliches Einverständnis weiter verbreitet wird. Um wirkliche Beratung leisten zu können, soll der EL zwar den Erziehern persönlich und beruflich besonders nahestehen, aber er soll auch in der Lage sein, Ueberblick über die Vorgänge im Heim zu gewinnen und eine gewisse Distanz zu den Mitarbeitern zu wahren, um allen gleichermassen als Vertrauensperson glaubwürdig zu bleiben. Das heisst, man erwartet vom EL ein hohes Mass an Einfühlungsvermögen in gruppendynamische Prozesse und Zusammenhänge und entsprechende Fertigkeiten. Er muss gleichermassen Vertrauen und Distanz schaffen im persönlichen Kontakt mit einzelnen und mit Gruppen. Diese Position kann er nicht dadurch erlangen, dass er sich auf die ihm von «oben» übertragenen Pflichten gegenüber den Erziehern beruft oder gar auf die Autorität, die ihm als Vertrauter des HL zusteht. Er kann hier keine Privilegien geltend machen. Um von den Erziehern volles Vertrauen und Anerkennung zu erhalten, muss er partnerschaftlich mit ihnen verkehren. **Er muss sich als Mensch und Persönlichkeit mit ihnen auseinandersetzen,** und nur aufgrund dieses persönlichen Umgangs kann er die Position gegenüber den Erziehern gewinnen, die er für sein Wirken braucht. Nur so können die Erzieher damit rechnen, auch ihrerseits vom EL voll anerkannt und ernstgenommen zu werden. Die Erzieher erwarten also von ihrem EL, dass er auf **demokratischer Basis mit ihnen arbeitet, gewissermassen als «erster unter gleichen».** Sie erwarten ausserdem, dass er auch gegenüber dem HL seine Solidarität mit den Erziehern nicht verleugnet und dass er ihre Interessen, Bedürfnisse und Probleme gegenüber dem HL formuliert und vertritt. Im Hinblick auf ihr Verhältnis zu den Zöglingen erwarten die Erzieher vom EL unter Umständen eine Entlastung von Verantwortung in praktischen Entscheidungssituationen, aber auch generell eine Stärkung ihrer Stellung gegenüber den Zöglingen und grössere Unabhängigkeit von den unmittelbaren Wirkungen ihres Verhaltens. Der EL soll ihnen ein adäquateres, fachgerechteres Feedback gewährleisten als die oft schwer durchschaubaren und entmutigenden Reaktionen der Zöglinge und ihnen die für ihre berufliche und persönliche Entfaltung nötigen «objektiven» Bestätigungen und Korrekturen vermitteln.

2.2.3 Erwartungen der Zöglinge

Auch die Zöglinge, die eigentlich keinen unmittelbaren Umgang mit dem EL in seiner Funktion haben, erleben natürlich seine Person und sein Wirken im Heim. Auf die eine oder andere Weise reagieren sie auf ihn und nehmen Stellung zu dem, was er tut oder unterlässt. Es scheint uns deshalb sinnvoll, auch die **Erwartungen der Zöglinge** genau zu beobachten, denn schliesslich geht es in der gesamten Arbeit des Heims primär um sie und um ihre Erziehung.

Ebenso wie alle andern Heimangehörigen erwarten auch die Zöglinge vom EL in erster Linie eine vertrauenswürdige Persönlichkeit — **keine Autoritätsfigur, die kontrolliert oder Anweisungen gibt,** sondern einen Menschen, mit dem man offen reden kann, der sie versteht und berät aus eigener Kompetenz, als Partner. Er soll ihre Bedürfnisse anerkennen und ihnen im Umgang mit Erziehern und HL Geltung verschaffen, und zwar nicht nur als neutraler Vermittler, sondern als aktiver Vertreter ihrer Interessen, der sich bemüht, neue «Rechte» für sie zu erlangen. Konkret erwarten sie vor allem, dass der EL im gesamten Heim die **hierarchischen Strukturen abbaut und sie durch demokratische ersetzt,** innerhalb derer auch den **Zöglingen ein Recht auf Mitbestimmung** zustände. Abgesehen von diesem Fernziel hoffen sie darauf, dass der EL in ihren persönlichen Konflikten mit Erziehern und HL vermittelt und gegebenenfalls die Meinungen und Entscheidungen von Erziehern und HL zu ihren Gunsten beeinflusst. In dieser Hinsicht können sie unter Umständen vom EL eine Art «Schleichweg» erwarten, der ihnen die direkte Konfrontation mit den zuständigen Instanzen überhaupt erspart.

Mit all dem erwarten die Zöglinge vom EL, dass er nicht nur den Erziehern, für die er eingesetzt ist,

sondern auch ihnen unmittelbar zur Verfügung stehe. Er soll also den ihm übertragenen Aufgabenbereich erweitern, und zwar nicht nur als Berater sondern auch als Vermittler. Er soll nicht nur zwischen Erziehern und HL vermitteln, sondern auf allen Stufen der Heimhierarchie, auch zwischen Erziehern und Zöglingen beziehungsweise zwischen Zöglingen und HL. Praktisch wird sich dies ohnehin kaum vermeiden lassen, da ja die Funktionen in einer Heimgemeinschaft nie ganz klar gegeneinander abzugrenzen sind, zumal in einem so engen täglichen Kontakt wie dem zwischen EL. Erziehern und Zöglingen. Seine offizielle Stellung im Heim würde jedoch wesentlich verändert, wenn er aufgrund seines Auftrags vom HL auch offiziell zur direkten Beratung der Zöglinge eingesetzt würde, also zusätzlich noch eine Aufgabe der Erzieher wahrzunehmen hätte.

2.3. Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Praxis des EL

2.3.1 Die Situation des Erziehungsleiters

Trotz der vielfältigen Erwartungen, die von allen Angehörigen eines Heims an den EL herangetragen werden, wird er, schon weil er unmöglich allen gerecht werden kann, auch noch eigene Vorstellungen von seiner Rolle und Funktion im Heim entwickeln müssen. Die offiziellen Erwartungen und Aufgaben, die er durch seine Bereitschaft, die Stellung eines EL zu übernehmen, schon akzeptiert hat, brauchen hier nicht mehr erwähnt zu werden. Auch die konkreten Tätigkeiten eines EL, in denen er diesen Aufgaben nachgehen kann, wollen wir in diesem Zusammenhang nicht einzeln anführen und beschreiben. Sie können von Heim zu Heim sehr unterschiedlich sein. Erst im Hinblick auf die inoffiziellen Erwartungen, mit denen sich der EL in der täglichen Praxis auseinanderzusetzen hat und zu denen er irgendwie Stellung nehmen muss, erhält seine Selbstkonzeption Gewicht. Nicht im Was seines Tuns, sondern im Wie bestimmt er seine eigentliche Rolle und Funktion im Heim. Er muss sich zum Beispiel entscheiden, ob er seine Beratungstätigkeit direktiv oder nicht-direktiv ausüben will, ob er in jeder Hinsicht «neutral» bleiben oder auch seine persönliche Meinung äussern und die damit verbundenen Konflikte riskieren will, ob er eingreifen will in die Konflikte anderer, oder ob er sich lieber beobachtend heraushalten möchte, und wenn er eingreift, muss er entscheiden, wem er damit helfen will. Letztlich sind sein offizieller Auftrag ebenso wie seine Position im Heim sehr unbestimmt und können auf sehr verschiedene Weise realisiert werden. **Seine Möglichkeiten und Grenzen sind zwar in hohem Mass abhängig von der Struktur des Heims und vor allem von der Person des HL,** aber doch nicht so konkret festgelegt, dass er sich einfach in eine vorgegebene Rolle hineinbegeben könnte und nur noch seine Pflicht zu erfüllen brauchte. Er muss wie kein anderer Mitarbeiter des Heims seiner Aufgabe und seiner Stellung Sinn, Inhalt und Respekt verschaffen durch ein persönliches Konzept. Als Inhaber einer neuen Position im Heim, mit der man noch keine Erfahrungen gemacht hat und für die noch kein Image bereitsteht, steht er unter dem Druck, sich bewähren zu müssen und durch sein tägliches Tun zu überzeugen. Er hat eine Probezeit zu bestehen und kann sich keine allzukühnen Experimente leisten. Er steht also im Vergleich zu andern Heimmitarbeitern unter einem besonderen Leistungsdruck, ist mehr als alle andern der Kritik und Beobachtung ausgesetzt und kann sich bislang noch auf keinerlei Sicherheiten und Rechte stützen. Unter solchem Druck und in solcher Ungesichertheit seinen Aufgaben gerecht zu werden, wäre an sich schon eine besonders hohe Anforderung. Zusätzlich hat ein EL jedoch noch die vielfältigen Schwierigkeiten und Konfliktsituationen zu bewältigen, die sich aus seiner Aufgabe selbst und seiner Stellung im Heim ergeben. Zum Teil wurden sie in den vorangehenden Abschnitten schon erwähnt oder angedeutet. Wir wollen hier zusammenhängend noch einmal auf die unseres Erachtens wichtigsten Konfliktpunkte hinweisen.

2.3.2 Probleme

Das zentrale Problem des EL, aus dem sich die meisten seiner anderen Schwierigkeiten ableiten lassen, ist seine **Abhängigkeit vom HL.** Je nachdem, in welchem Masse der HL bereit ist, sich den Vorstellungen und Meinungen des EL zu öffnen und unter Umständen auch Kritik an seinem eigenen Verhalten anzuerkennen, erhält der EL einen grösseren oder kleineren Handlungsspielraum, in dem er seine Selbstkonzeption entfalten und seinen Einfluss geltend machen kann. Praktisch, nach unseren Erfahrungen und Erkundungen, ist diese Bereitschaft in der gegenwärtigen Situation jedoch in der Regel noch sehr gering und entsprechend die Einengung des EL durch seine Abhängigkeit vom HL noch sehr gross. Ein HL, der durch den Einsatz eines EL seine eigene Position im Heim in keiner Weise verunsichern oder in Frage stellen will, wird sich entweder eine sehr unsichere Persönlichkeit für diesen Posten aussuchen, die ihm mehr als eine Art «progressives Alibi» dienen soll statt eine wirkliche Funktion im Heim auszuüben — oder er wird die Tätigkeiten des EL so streng kontrollieren und mit so vielen Repressionen belasten, dass der EL auf diese Weise zur Unwirksamkeit verurteilt ist. Wenn der Einsatz eines EL überhaupt sinnvoll sein soll, so muss «dem Leiter . . . bewusst sein, und er muss dies auch akzeptieren können, dass im Rahmen der Erziehungsberatung auch Probleme zur Sprache kommen können und Aggressionen behandelt werden, die die Anstaltshierarchie und eventuell auch seine eigene Vorgesetztenrolle betreffen. Es wäre sonst unmöglich, etwa Schwierigkeiten des Erziehers bei der Arbeit mit seiner Jugendgruppe zu behandeln, wenn diese Schwierigkeiten auf Autoritätsproblemen des Erziehers dem Leiter gegenüber basieren» (Wilfert, S. 108). Aber auch wenn der HL eine gewisse Offenheit gewährt, so ist damit dem EL noch kein freies Wirken garantiert. Er bleibt in einem Abhängigkeitsverhältnis und wird allenfalls etwas später als sonst an die Grenzen jener Offenheit stossen. Seine Abhängigkeit ist nicht nur ein praktisches, sondern auch ein prinzipielles Problem. **Nur in einem offiziell gesicherten, das heisst unabhängigen, Handlungsraum, könnte er sich unge-**

stört entfalten, nicht aber in einem, der ihm nur von Fall zu Fall, je nach Bedarf oder Laune des HL bereitgestellt wird und ihm jederzeit wieder entzogen werden kann.

Gelingt es dem EL, trotz seiner Abhängigkeit eine gewisse Freiheit und Selbständigkeit gegenüber dem HL durchzusetzen, so stellen sich neue Probleme. In seinem Bemühen um das für sein Wirken nötige Vertrauensverhältnis zu Erziehern und Zöglingen kann er leicht, ohne dass er sich dessen bewusst zu werden braucht, in **Konkurrenz** treten zum HL und — als eine Art «graue Eminenz» — informelle Leitungsrollen annehmen (vgl. Wilfert, S. S. 108). Deshalb kann er gefährliche Spannungen innerhalb des Heims auslösen, die zu Parteibildungen und Spaltungen unter den Mitarbeitern führen, Misstrauen, Aengste und Rivalitäten erzeugen und schliesslich den HL zum energischen Eingriff zwingen können — falls er es nicht vorzieht, von seiner Stellung zurückzutreten.

Der EL muss sich also fortwährend vergewissern, dass er in der **Ausübung seiner Rolle die Position des HL nicht gefährdet und kein Misstrauen bei ihm weckt.** Dadurch ist seinen eigenen Möglichkeiten, das Vertrauen der Erzieher und unter Umständen auch das der Zöglinge zu gewinnen, eine eindeutige Grenze gesetzt. Er kann ihnen nicht spontan entgegenkommen und eine offene, persönliche Beziehung anbieten, sondern muss abwägen, wieweit ihn sein Verhältnis zum HL eventuell zur Zurückhaltung verpflichtet oder gar zur Abweisung bestimmter Anliegen und Bedürfnisse der Erzieher. Schon die selbstverständlichste Forderung, alle persönlichen Unterredungen auf der Basis der Vertraulichkeit zu führen und dem HL davon keine Mitteilung zu machen, kann den EL unter Umständen in Konflikt bringen mit seiner allgemeinen **Informationspflicht** gegenüber dem HL. — Auch den Forderungen nach Solidarität, Partnerschaft und demokratischem Umgang mit Erziehern und Zöglingen kann er nicht uneingeschränkt nachgeben, solange er selbst in die bestehenden hierarchischen Strukturen einbezogen ist und im Auftrag einer Autorität, der er verantwortlich ist, handelt.

Die **«Neutralität»**, die der EL in allen Beziehungen im Heim wahren sollte, zwingt ihn in Konfliktsituationen entweder zu völliger Passivität oder zur Selbstverleugnung. Wo die Interessen der Erzieher und die des HL aufeinanderstossen, kann sich der EL, der beiden Seiten gegenüber eine Vertrauensstellung einnimmt und von beiden für eine «Vermittlung» im Sinne ihres je eigenen Interesses beansprucht wird, entweder nur ganz heraushalten und sich seiner Vermittlerrolle entziehen, oder er muss seine Neutralität preisgeben und in Konflikten Farbe bekennen. Beide Reaktionen brächten ihn in Konflikt mit seiner Aufgabe.

Problematisch ist aber auch die **allgemeine Vermittlerrolle** des EL zwischen Erziehern und HL, ausserhalb akuter Interessenkonflikte. Die Erzieher erwarten, dass der EL ihre Anliegen und Probleme gegenüber dem HL formuliert und ihnen damit eine Aufgabe abnimmt, der sie selbst sich bislang nicht gewachsen fühlen. Geht der EL auf diesen Wunsch ein, so verhindert er leicht, dass die Erzieher sich selbst in der Formulierung ihrer Probleme üben. Statt sie in einen notwendigen Lernprozess einzuführen, bietet er ihnen den (bereits erwähnten) bequemen «Schleichweg» an, der ihnen die Auseinandersetzung mit den Vorgesetzten erspart. Damit setzt er sich zugleich der Gefahr aus, dass die Erzieher, sobald sie im unmittelbaren Kontakt mit dem HL ihre mittelbar durch den EL vorgetragenen Interessen eigenständig vertreten sollen, aus Angst vor der Autorität des HL sich von ihm distanzieren und seiner «Hilfe» in den Rücken fallen. Anderseits bleibt dem EL vorerst kaum eine andere Möglichkeit, als den Erziehern auf diesem Weg «Hilfe» zu bieten, denn um «Lernprozesse» unter den Erziehern einzuleiten, brauchte er eine sehr viel grössere Handlungsfreiheit und umfassendere Kompetenzen. Der EL müsste **Einfluss** nehmen können auf die **Gesamtkonzeption** des Heims, also auch auf den HL.

3. Schlussfolgerungen und mögliche Alternativen

Aus allem bisherigen geht hervor, dass der Einsatz eines EL in der heutigen Situation der Heimerziehung vor allem problematisch ist. Wieweit er trotzdem auch eine Hilfe sein kann, wenigstens vorübergehend, solange noch keine anderen Wege gefunden sind, HL und Erzieher in ihrer allgemeinen Ueberforderung zu entlasten, hängt von der Aufgeschlossenheit des HL und selbstverständlich von der Qualifikation des EL ab. Die grundsätzliche Problematik seiner Stellung und Rolle im Heim kann jedoch durch mögliche günstige Umstände allenfalls nur überdeckt werden. Aufgrund seiner Abhängigkeit vom HL hat er weder die Möglichkeit, eine eigene pädagogische Konzeption zu realisieren und echte Lernprozesse unter den Heimangehörigen einzuleiten, noch kann er in heiminternen Konflikten eine echte Vermittlerrolle einnehmen oder gar das Gesamtklima eines Heims so beeinflussen, dass sich gruppendynamische Prozesse frei und offen entwickeln können. Die «Entlastung», die er wirklich bieten kann, ist — im Hinblick auf seine Vermittlerrolle — eigentlich nur die eines «Stossdämpfers», der die **Spannungen zwischen den Gegensätzen im Heim, insbesondere zwischen HL und Erziehern,** abfängt und mit etwas diplomatischem Geschick verwischt. **Damit trägt er im Grunde nur zu einer Verlängerung und Fixierung der bestehenden Misere bei und verhindert die notwendigen strukturellen Reformen.** Ebenso im Hinblick auf seine Beraterfunktion. Da er keine neuen Konzeptionen einführen kann, muss er sich darauf beschränken, «Ratschläge» zu erteilen, hie und da hilfreich einzugreifen und sich die Sorgen und Nöte der Heimangehörigen geduldig mitfühlend anzuhören. Damit bietet er ihnen zwar eine persönliche Entlastung, die unter Umständen eine grössere Zufriedenheit und allgemein ein besseres Betriebsklima unter den Heimangehörigen schafft, aber keine dauerhaften grundsätzlichen Veränderungen der belastenden Verhältnisse.

Problematisch ist der Einsatz eines EL aber auch noch von anderer Seite, nämlich im Hinblick auf die Rolle des HL. **Dadurch, dass der HL die primäre Aufgabe des Heims, die Erziehung, an den EL delegiert, wird seine eigene Rolle im Heim wesentlich verändert.** Notwendigerweise wird er sich nun in erster Linie auf die **sekundären Aufgaben** des Heims konzentrieren, auf die Verwaltung, auf die Kontakte mit Behörden, Fürsorgestellen usw. Dennoch bleibt der HL für das Ganze des Heims verantwortlich und muss es allein gegenüber der Oeffentlichkeit vertreten. Wenn es durch die Arbeitseinteilung mit dem EL nun soweit kommt, dass der HL den Einblick und Ueberblick über die Erziehungsprobleme verliert und sich im wesentlichen mit den von ihm selbst bearbeiteten sekundären Aufgaben des Heims identifiziert, so besteht die Gefahr, dass er auch gegenüber der Oeffentlichkeit mehr noch als bisher in erster Linie die sekundären Belange des Heims zur Diskussion stellt. Es werden weiterhin finanzielle, organisatorische und administrative Fragen im Vordergrund stehen, während die Probleme der Zöglinge und der Erziehung der Oeffentlichkeit noch weniger zugänglich werden.

Ebenso problematisch wie der Einsatz eines EL grundsätzlich ist, ist er auch praktisch: Die überaus hohen Anforderungen an einen EL an Fachkenntnissen, Allgemeinbildung, Berufs- und Lebenserfahrung, überzeugender, souveräner Persönlichkeit, Einfühlungsvermögen, Belastbarkeit usw. stehen in keinem Verhältnis zu den Einschränkungen, die er in seiner Stellung in Kauf nehmen muss, den Kompetenzen, der sehr begrenzten Handlungsfreiheit, dem Verzicht auf Eigenständigkeit schlechthin. Wer wirklich den genannten Anforderungen genügen könnte, wäre kaum zufrieden mit dem, was ihm die Stellung eines EL zu bieten hätte. Auch in dieser Hinsicht stösst der Einsatz von Erziehungsleitern also auf Schwierigkeiten.

Mögliche Alternativen

Wenn man nicht überhaupt auf den Einsatz eines EL verzichten will, so wird man zumindest seine offizielle Stellung im Heim grundlegend verändern müssen. In erster Linie wäre dafür zu sorgen, dass er eine unabhängige Position gegenüber dem HL erhält und **alle** Heimangehörigen, einschliesslich HL, seiner Beratungstätigkeit unterstellt werden. Er müsste also entweder von einer **Instanz ausserhalb des Heims** (einer Behörde) eingesetzt werden, oder der HL müsste freiwillig auf seine Kontrollrechte und seine Autoritätsposition gegenüber dem EL verzichten und sich von sich aus, in Gemeinschaft mit den Erziehern, der Beratung des EL anvertrauen. Ersteres wäre problematisch, insofern als der Einsatz durch die Behörde den EL in eine Autoritätsposition bringen würde, die es ihm unter Umständen verunmöglicht, die nötige Vertrauensstellung im Heim zu erwerben. Letzteres dagegen widerlegt die Praxis: es ist unseres Wissens bis jetzt noch nicht vorgekommen. — Sollte es dennoch realisierbar werden, **dem EL eine unabhängige Position im Heim zu verschaffen, so wären als weitere Massnahmen klare Definitionen seiner Rolle, seiner Aufgaben und seiner Rechte nötig,** in genauer Abgrenzung gegenüber den anderen Heimmitarbeitern. Eventuell wäre auch ein spezifisches Ausbildungsprogramm auszuarbeiten, das ihn auf seine Aufgaben vorbereitet.

Eine andere Möglichkeit, die vielleicht im Hinblick auf die heutige Situation der Heimerziehung realistischer ist, sehen wir darin, auf den Einsatz eines EL ganz zu verzichten und stattdessen andere Fachkräfte zur Entlastung von HL und Erziehern heranzuziehen. Eine Entlastung des HL wäre zum Beispiel nicht nur durch Delegation der Erziehungsaufgaben möglich, sondern zumindest teilweise auch durch Hilfe im Bereich der Administration. Für die pädagogische Arbeit könnten statt eines ständig im Heim anwesenden EL eventuell speziell ausgebildete, dem Heim gegenüber unabhängige Fachleute (Psychologen, Sozialpädagogen, Sozialarbeiter, Gruppentrainer usw.) **temporär** eingesetzt werden, je nach Bedarf und Problemlage.

Diese Alternativen sind nicht neu. Manche negativen Erfahrungen mit ihnen mögen sogar mit dazu beigetragen haben, den EL zu «erfinden». Wir greifen dennoch auf sie zurück, weil sie unseres Erachtens im Vergleich zum Einsatz eines EL doch noch weniger Probleme aufwerfen — schon deswegen, weil sie durch ihre mehr provisorische, temporäre Organisation nicht den Eindruck von Patentlösungen erwekken, die ein für allemal der heutigen Heimerziehung aus ihrer Krise heraushelfen.

Literaturverzeichnis

BAUMEISTER; Jochen/DIETRICH, Fred: Der Sozialarbeiter im Erziehungsheim, Diplomarbeit, Schule für Soziale Arbeit, Bern 1974.

FISCHER-LEXIKON PAEDAGOGIK, hrsg. von H.-H. Groothoff, daraus: Art. «Pädagogik» (Groothoff) und «Sozialpädagogische Einrichtungen» (Mollenhauer), Frankfurt 1972.

FURGER, R.: Erziehung und besondere Therapie im Heim. In: Pro Infirmis, Fachblatt für Rehabilitation, Heft 9/10, Jg. 32, Zürich 1973.

KIEHN, Erich: Praxis des Heimerziehers, 3. Aufl., Freiburg 1965.

KONOPKA, Gisela: Heime — Lückenbüsser oder Lebenschance? Wiesbaden 1971.

LAPASSADE, Georges: Gruppen, Organisationen, Insituationen, Stuttgart 1972.

MAYNTZ, Renate: Soziologie der Organisation, Hamburg 1963.

MOLLENHAUER, Klaus: Einführung in die Sozialpädagogik, Weinheim 1964.

MUELLER, Hildegard: Das Berufsbild des Heimerziehers.

RUENGER, Helmut: Heimerziehungslehre, Witten 1962.

THIERSCH, Hans: Institution Heimerziehung, in: Offensive Sozialpädagogik, hrsg. von Hermann Giesecke, Göttingen 1973, S. 56—69.

TUGGENER, H.: Vom Armenhaus zum Heim der Gegenwart, in: VSA, Fachblatt für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen, 6, 46. Jg., Juni 1975, S. 173—179.

WILFERT, Otto: Das Erziehungsheim gestern, heute und morgen. Beiträge zur Theorie der Heimerziehung, Berlin 1969.

Die angeführten Werke werden im Text mit dem Namen des Autors und der Seitenzahl zitiert.

Aus: Diplomarbeit Käthi Fuchs, Schule für Soziale Arbeit, Zürich.