

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heimwesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 49 (1978)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Das Jugendheim als soziale Organisation  
**Autor:** Winiker, Josef  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809718>

### **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:** 29.01.2025

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

# Das Jugendheim als soziale Organisation

Von Josef Winiker, Zürich

Der vorliegende Bericht beschreibt einen Ausschnitt aus dem Forschungsprojekt «Merkmale und Problemsicht der erzieherisch Tätigen in Jugendheimen der deutschsprachigen Schweiz».

Dieses Projekt ist im VSA-Fachblatt bereits ausführlich dargestellt worden (vgl. Tuggener/Schellhammer 1975; Schellhammer et al. 1976); deshalb wird hier auf eine Beschreibung des Forschungsvorhabens verzichtet.

Im folgenden wird die theoretische und forschungsmethodische Konzeption des Untersuchungsbereiches «Das Jugendheim als Organisation» vorgestellt. In einem weiteren Aufsatz, der in der Mai-Nummer des Fachblattes erscheint, berichten wir über ausgewählte Ergebnisse aus diesem Erhebungsbereich.

## 1. Untersuchungsziele und Hauptfragestellung

Unsere Aufgabe war die Untersuchung von institutionellen bzw. organisatorischen Bedingungen von Heimerziehung in Jugendheimen. Ziel war die empirische Ermittlung organisatorischer Sachverhalte anhand einer schriftlichen Befragung. Die Hauptfragestellung der Erhebung — auch Organisationsanalyse genannt — lautete:

*Wie beurteilen die erzieherisch tätigen Personen die Organisation des Jugendheimes?*

## 2. Der gedankliche und begriffliche Bezugsrahmen

Als theoretischer Bezugsrahmen für die Ermittlung organisatorischer Sachverhalte im Jugendheim wurden das Gedankensystem und die Begriffskategorien der Organisationssoziologie gewählt. Das bedeutet, dass das Jugendheim als «Organisation» gesehen wurde, so wie man auch einen Verwaltungsbereich, ein Schulsystem oder einen industriellen Produktionsbetrieb als Organisation zu sehen gewohnt ist. Zuerst seien die wichtigsten organisationssoziologischen Aspekte, die auf unsere Untersuchungskonzeption übertragen wurden, dargestellt.

### Systemtheoretische Betrachtungsweise

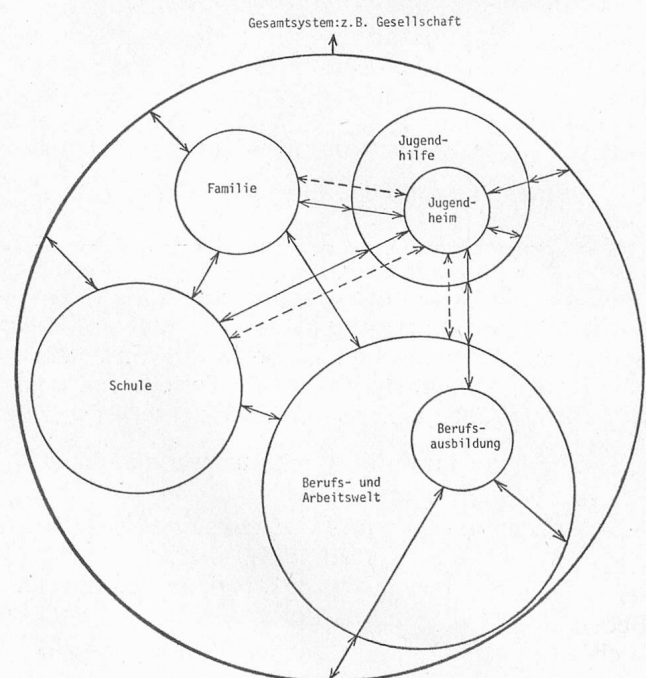
In der Organisationssoziologie werden Organisationen als soziale Teilsysteme definiert. Ein System lässt

sich allgemein definieren als eine begrenzte, geordnete Menge von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen. Die Elemente bilden die kleinsten Einheiten in einem System. Die Beziehungen zwischen den Elementen werden als gegenseitige Abhängigkeiten (Interdependenzen) zwischen diesen Elementen verstanden. Eine Ganzheit von Elementen bildet ein System. Je nach Betrachtungsweise kann ein Element selbst als System bezeichnet werden. Systeme können somit auch als Teilsysteme oder Subsysteme eines übergeordneten Systems betrachtet werden.

Im nachstehenden Schema wird die Organisation Jugendheim als Teilsystem aufgefasst. Wir möchten so veranschaulichen, dass das Jugendheim als Teilsystem neben anderen und innerhalb grösserer Systeme zu betrachten ist. Die Organisation Jugendheim erscheint als Teilsystem der Jugendhilfe und wird auch unter dem Gesichtspunkt ihrer Aussenbeziehungen, das heisst ihrer Verflechtung mit anderen Teilsystemen bzw. ihrer Einbettung in das sie umgebende Gesamtsystem dargestellt (durchgezogene Linien).

Als weitere Teilsysteme werden die Lebensbereiche (Sozialisationsinstanzen) Familie, Schule und Berufswelt aufgeführt.

Schema 1 Das Jugendheim als soziales Teilsystem



Die durchbrochenen Linien beschreiben Lebenswege (Sozialisationswege), die von einem der drei Lebensbereiche (Instanzen) über das Jugendheim führen können. Das Jugendheim hat dabei die Aufgabe, den Jugendlichen eine Rückkehr bzw. den Eintritt in eines oder in mehrere der genannten Teilsysteme zu ermöglichen.

Das Jugendheim wird von uns als ein offenes System verstanden, das mit seiner Umwelt in Beziehung steht. Diese Betrachtungsweise bedingt eine weitere systemtheoretische Komponente — die Dynamik des Systems Jugendheim. Sowohl die Beziehungen zur Aussenwelt als auch die im Inneren des Systems ablaufenden Aktivitäten werden als ein dynamisches, prozesshaftes Geschehen verstanden. Die Organisation Heim wird nicht nur als *Zustand*, sondern auch als *Vorgang* betrachtet.

### Zielgerichtetheit

In der Organisationssoziologie werden Organisationen als soziale Teilsysteme definiert, «die zweckhaft auf die Erreichung spezifischer Ziele gerichtet sind» (Mayntz/Ziegler 1969, 451). Wir gingen in unserer Untersuchung davon aus, dass es bestimmte Personen oder Personengruppen gibt, die (bewusste) Zielvorstellungen für das System Heim haben und entsprechend das System beeinflussen, leiten und gestalten.

Entsprechend der von Renate Mayntz (1976, 59—61) vorgenommenen Kategorisierung von Organisationszielen gehören Jugendheime zu jenen Organisationen, «deren Ziel es ist, auf bestimmte Weise auf eine Personengruppe einzuwirken, die zu diesem Zweck — zumindest vorübergehend — in die Organisation aufgenommen wird».

### «Rationales Modell» und «Natürliches System»

Bei der soziologischen Erforschung von Organisationen lassen sich zwei unterschiedliche Interessenrichtungen feststellen. Die eine Richtung geht von einem «rationalen Modell der Organisation», die andere von einem «Modell des natürlichen Systems» aus (vgl. Gouldner 1959, 400—428). Geht man bei einer Organisationsanalyse vom «rationalen Modell» aus, dann untersucht man hauptsächlich die formale (bewusst geplante) Organisationsstruktur. Dabei heisst die zentrale Fragestellung: Wie muss die Organisation gestaltet werden, damit die gesetzten Ziele optimal erreicht werden? Im Gegensatz dazu interessiert man sich beim «natürlichen System» primär für die informale Organisation, das heisst für nichtgeplante Strukturen, ungewollte und unvorhergesehene Vorgänge. Erforscht wird hier das Netzwerk sozialer Beziehungen, u. a. Spannungen und Konflikte zwischen Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen. Für unsere Erhebung waren beide Gesichtspunkte von Bedeutung. Wir untersuchten sowohl formale als auch informale Aspekte der Organisation Jugendheim.

## 3. Erhebungskonzept

Bei unserer Organisationsanalyse orientierten wir uns an folgender Betrachtungsweise:

- Die Organisation Jugendheim ist ein zielgerichtetes soziales Teilsystem.
- Das System Jugendheim *ist* organisiert, es *hat* eine Organisation. Diese ist gekennzeichnet durch formale und informale Aspekte — geplante und nicht geplante Strukturen und Prozesse.

Unsere Erhebung und damit verbunden die systemtheoretische Betrachtungsweise waren auf organisatorische Problem- und Fragestellungen im *Innern* der Organisation Heim — auf Wechselbeziehungen der Elemente oder Subsysteme *innerhalb* der Organisation Heim — ausgerichtet.

Schema 2 zeigt Elemente bzw. Subsysteme der Organisation Jugendheim:

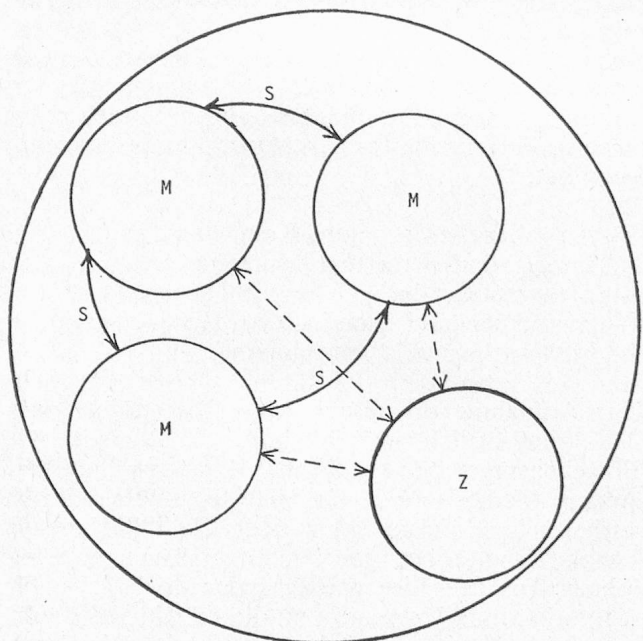
**Organisationsziele (Z):** zum Beispiel offizielle Zielsetzungen des Heimes, persönliche Zielvorstellungen der Organisationsmitglieder.

**Organisationsmitglieder (M):** zum Beispiel Heimleiter, Erzieher, Arbeitserzieher, Verwaltungspersonal.

**Organisationsstrukturen (S):** zum Beispiel Rollenstruktur, Kommunikationsstruktur, Autoritätsstruktur.

Schema 2

### Organisation Heim mit Elementen oder Subsystemen



Die formalen und informalen Beziehungen (Verbindungen) zwischen den Organisationsmitgliedern werden als Strukturen (S) bezeichnet.

Die durchbrochenen Linien wollen hier auf mögliche Unterschiede bzw. auf Wechselwirkungen zwischen



den offiziellen (schriftlich festgelegten) Zielen des Heimes und den persönlichen Zielvorstellungen der erzieherisch Tätigen aufmerksam machen. Mit der Erhebung wurden zwei Zielsetzungen anvisiert:

*Die Befragung sollte erstens in einem möglichst vollständigen Ueberblick organisatorische Problem- und Fragestellungen sowohl formaler als auch informaler Art ermitteln. Zweitens sollte sie zu Arbeitshypothesen über empirische Zusammenhänge in der Organisation Heim führen.*

Sowohl die ermittelten organisatorischen Problem- und Fragestellungen als auch die festgestellten korrelativen Zusammenhänge bilden Grundlagen für die Entwicklung von Organisationskonzepten, die auf die Verbesserung bestehender Heimorganisationen bzw. auf die Gestaltung neuer Organisationsformen in Heimen ausgerichtet sind.

Die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Rückgaben der ermittelten Daten an die Befragten und die gemeinsamen Diskussionen der Ergebnisse (Feedback-Aktivitäten) sind als ein erster Schritt in dieser Richtung zu verstehen. Die Diskussion der Resultate mit den befragten Personen war dabei primär eine Hilfe bei der Analyse des Erhebungsmaterials. Im weiteren bildete sie eine Erfahrungsgrundlage, die über Probleme der Zusammenarbeit zwischen Forschern und dem Heimpersonal Aufschluss geben sollte.

#### 4. Untersuchungsbereiche und Erhebungsmethode

Gegenstand der Analyse waren die Zielvorstellungen der erzieherisch Tätigen und die Strukturen der Organisation Heim. Die Fragestellungen wurden dabei nach 5 Untersuchungs- bzw. Organisationsbereichen geordnet:

- Aufgabengliederung und Kompetenzzuordnung,
- Informationswesen und Konferenzen,
- Zielsetzungen der erzieherisch Tätigen,
- Zusammenarbeit innerhalb des Heimpersonals,
- Mitsprache und Mitbestimmung.

Zur Aufnahme organisatorischer Tatbestände werden grundsätzlich zwei Methoden angewandt: Die Fragebogenmethode und die Interview-Methode. Andere Methoden, wie die Inhaltsanalyse schriftlich vorliegender Informationen oder die teilnehmende Beobachtung, haben dabei meist ergänzenden Charakter. Aus verschiedenen Gründen erwies sich für die vorliegende Untersuchung die schriftliche Befragung als günstigste Erhebungsmethode. Die Interview-Methode kam wegen des grossen Zeitaufwandes und den damit verbundenen hohen Kosten nicht in Frage. Die Fragebogen-Methode führt — bei geringeren Kosten — nicht nur schneller zu einem schriftlich festgelegten Ergebnis; für das ausgewählte Verfahren sprechen auch methodologische Gründe. Der Fragebogen ermöglicht eine Momentaufnahme des

Organisationszustandes. Alle Angaben im Erhebungsbogen beziehen sich auf den Zustand in einem bestimmten Zeitpunkt, in unserem Falle an einem bestimmten Tag. Damit muss der schwerwiegende Nachteil der Interview-Methode, dass sich nämlich die Organisation während der Interviewzeit wieder verändert, nicht in Kauf genommen werden.

Ohne auf die vielschichtige Problematik des Erhebungsverfahrens und der Fragebogenkonstruktion einzugehen, seien hier die schwierigsten Probleme bei der Entwicklung unseres Fragebogens genannt: der logische und der psychologische Aufbau sowie die Formulierung der Fragen. Es galt:

- den Erhebungsbogen sachlogisch zu strukturieren,
- durch Beachtung von psychologischen Kriterien einen günstigen Ablauf der Fragestellungen zu finden
- und die Fragen einfach und möglichst präzise zu formulieren.

Es lassen sich zwei Gruppen von Fragestellungen unterscheiden. Ein Teil der Fragen war auf die Erfassung des organisatorischen Ist-Zustandes ausgerichtet. Bei der Beurteilung der jeweiligen Organisationsbereiche und -sachverhalte wurde immer auch nach den vermuteten Ursachen für die vorhandenen Schwierigkeiten gefragt. Die zweite Gruppe der Fragen hatte die Ermittlung des Wunsch-Solls zur Aufgabe. Es wurden Vorschläge (Anregungen, Wünsche) im Hinblick auf den gewünschten Soll-Zustand aufgenommen.

Um qualitativ wie quantitativ optimale Resultate zu erreichen, wurde die Erhebung in den Heimen in Gruppen von durchschnittlich 8—10 Personen in Anwesenheit von zwei Projektmitgliedern durchgeführt. Dabei achtete man auf ein möglichst gleiches «Ritual»: Die Projektmitarbeiter orientierten vorerst über Aufgabe und Ziel der Befragung. Diese Einführung diente der Schaffung einer günstigen Motivationslage.

Anschliessend wurden der Erhebungsbogen, seine einzelnen Fragebereiche und die Handhabung genau erläutert. Während des Ausfüllens standen die Projektmitarbeiter für weitere Auskünfte zur Verfügung.

Bezüglich der Zuverlässigkeit und der Gültigkeit unseres Erhebungsinstrumentes ist folgendes zu erwähnen:

Dem Kriterium der Zuverlässigkeit konnte durch die Gestaltung der Befragungssituation und einer genauen Instruktion zur Handhabung des Fragebogens Rechnung getragen werden. Im Rahmen der Feedback-Aktivitäten wurden die Resultate von den Untersuchungspersonen bestätigt, in wenigen Ausnahmefällen auch korrigiert. Diese Diskussionen boten die Möglichkeit, die Resultate zu überprüfen und vermochten wertvolle Hinweise auf die Verlässlichkeit des Erhebungsbogens zu geben.

Zur Frage der Gültigkeit der Resultate ist festzuhalten, dass diese Erhebung *nicht* auf einem theoretisch

abgeleiteten Hypothesenkonzept aufbaut. Für eine Vorstudie (Exploration) wie die unsere ist gerade ein Beitrag zur Erstellung eines solchen Konzeptes die eigentliche Aufgabe. Dieser Umstand erlaubt nicht die Anwendung beweiskräftiger Methoden zur Ueberprüfung der Gültigkeit der Fragestellungen. Eine Möglichkeit der Ueberprüfung ergab sich jedoch aus der Sichtung schriftlicher Dokumente (Organigramme, Führungshandbuch u. a. m.), die uns von den Heimen zur Verfügung gestellt wurden. Weitere Hinweise dazu haben uns ebenfalls die Feedback-Diskussionen vermittelt. Aus den Gesprächen erhielten wir Informationen betreffend der Uebereinstimmung von Begriffsinhalten unter den befragten Personen einerseits, der Uebereinstimmung dieser Inhalte mit den von uns festgelegten Begriffsdefinitionen andererseits.

#### Literaturverzeichnis

- GOULDNER, A. W.: Organizational Analysis. In: Merton, R. K. (Hrsg.): Sociology Today. New York 1959.
- MAYNTZ, R.: Soziologie der Organisation. Hamburg 1976/8.
- MAYNTZ, R., ZIEGLER, R.: Soziologie der Organisation. In: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 2, Stuttgart 1969.
- SCHELLHAMMER, E., AEBERLI, M., EGLI, O., WINIKER, J., ZURSCHMIEDE, U.: Merkmale und Problem-sicht der erzieherisch Tätigen in Jugendheimen der deutschsprachigen Schweiz. In: VSA, Fachblatt für Schweiz. Heimwesen. 1967/8.
- Fachblatt für Schweiz. Heimwesen 1975/3.
- TUGGENER, H., SCHELLHAMMER, E.: Heimerziehung als Feld der Forschung. Probleme und Ansätze. In: VSA,

Adresse des Verfassers:

Dr. J. Winiker, Pädagogisches Institut der Universität Zürich  
Rämistrasse 74, 8006 Zürich

---

Heinz Bollinger:

## Notizen im April

Jubiläum, Jubiläum, Freude und Begeisterung all-orts! Wo denn, wie denn und weshalb? Nun ja, natürlich, zugegeben: Das mit der Freude und Begeisterung ist (vielleicht) ein wenig übertrieben, entspringt dem Wunschenken oder ist ein kleiner Ulk, und mit dem Jubiläum ist es auch nicht grad weit her. Aber wahr und nachprüfbar ist's, dass die «Notizen» jetzt zum zwölften Mal erscheinen.

Ich darf wohl sagen, dass mir in den zwölf Monaten des vergangenen Jahres das Schreiben nie zur lästigen Pflichtübung geworden ist. Dasselbe gilt für die Arbeit überhaupt, die mir obliegt, seit ich beim VSA tätig bin. Es gibt ein paar Anzeichen dafür, dass mit einiger Aufmerksamkeit verfolgt wird, was die Geschäftsstelle im Blatt jeweils zu melden hat. Ob die «Notizen» jedoch — wenigstens überwiegend — Zustimmung finden und ob das, was ich im Dienst des Vereins sonst noch zu tun versuche, die Mitglieder mehr oder weniger zufriedenstelle, ist freilich eine ganz andere Frage. Da steht nicht mir die Antwort zu.

Wenn man sich mit seinen Aufgaben einigermaßen vertraut gemacht hat, sieht man in der Regel auch die Schwierigkeiten besser. Ich muss an den Reiter auf dem Bodensee denken, sooft mir in den Sinn kommt, was in den Anfängen gewesen ist. Im zweiten Jahr werden die Schwierigkeiten vermutlich eher zunehmen. Denn die Schonfrist, die man dem Anfänger zubilligt, wird bald abgelaufen sein, die Zeit der Narrenfreiheit ebenfalls. Ich sehe die Bewährung, die nun folgt, etwa so: In allen Dispositionen und Ver-

richtungen niemals (zu) kurzatmig, gleichsam augenblicksfixiert zu sein und sich andererseits auch nicht unersetzlich zu fühlen, sondern vielmehr jederzeit wachzubleiben für die Stunde des Abrufs und der Ablösung, die unausweichlich herannaht. Es gibt keine Dauerpacht, keinen Dauerbesitz, es gibt nur ein Lehen. Man kann, glaube ich, sein Tagewerk nur recht erfüllen, wenn man es gewissermassen stellvertretend für das, was im eigentlichen Sinne wesentlich ist, zu vollbringen sucht.

So etwa beginnt also das verflixte zweite Jahr. Ich speuze in die Hände: Lasst uns, Freunde, jetzt ohne viel Aufhebens anfangen! Je freier ich jeden Monat im Fachblatt schreiben darf, was ich denke, und je offener, spontaner die Leser darauf antworten, desto schneller werden wir uns im vertrauensvollen Umgang aneinander gewöhnen.

\*

Wie langweilig wär's im Leben, wenn dieses planbar und völlig kalkulierbar sein würde! Die Ueberraschungen, gute und weniger gute, sind wie das Salz: Wenn das Salz fehlt, ist jede Speise fad. Man muss lachen können, braucht sich aber auch der Tränen nicht zu schämen. Zu sehen, dass das Tagungsthema «Mut zur Unvollkommenheit» der bevorstehenden Jahresversammlung in Glarus sowie die Namen der Referenten, die zum Thema sprechen werden, soviel zustimmendes Echo ausgelöst haben, gehört für uns vom Sekretariat zu den grossen Ueberraschungen. Es sieht so aus, als sei mit einer überdurchschnittlichen Beteiligung zu rechnen. Das freut unsere Gastgeber