Zeitschrift: Fachblatt für schweizerisches Heimwesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen

Band: 51 (1980)

Heft: 1

Artikel: Das Erziehungsheim als Entwurf

Autor: Amsler, Walter

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-809769

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: 13.07.2025

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

Walter Amsler:

Das Erziehungsheim als Entwurf

Der «Fürigen-Kurs» 1979 des Schweizerischen Verbandes für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche (SVE) war — wie der Fachblattleser weiss — dem Thema «Konzepte und Konzeptentwicklung in der Heimerziehung» gewidmet. Im Rahmen dieses Kursthemas sprach Dr. Walter Amsler über «Das Erziehungsheim als Entwurf». Der Referent war Mitglied des Forschungsteams, welches unter der Leitung von Prof. Dr. H. Tuggener (Universität Zürich) das vom Nationalfonds geförderte Forschungsprojekt Heimerziehung II zu bearbeiten hatte. In Fürigen diente das Referat als Vorgabe für breitangelegte Gruppengespräche der Kursteilnehmer. Auf Ersuchen der Redaktion stellte Dr. W. Amsler in freundlicher Weise den Vortragstext zum Abdruck im Fachblatt zur Verfügung.

Sie haben es auf sich genommen, sich während der Tage in Fürigen aktiv mit Konzeptfragen auseinanderzusetzen. Offensichtlich gehören Sie zu jenen Mitarbeitern und Heimleitern, denen das Konzept, mit dem sie arbeiten, nicht unwichtig oder gleichgültig und auch nicht problemlos und völlig klar ist. Diese Voraussetzung teilen Sie mit uns, der Tagungsleitung; darum möchten wir mit Ihnen ins Gespräch kommen. Wir glauben zwar nicht, dass in der kurzen Zeit hier oben alle Fragen rund um das Erziehungskonzept eines Heimes beantwortet werden können; wir sind aber der festen Ueberzeugung, dass wir gemeinsam die wesentlichsten Grundfragen und einige Teilaspekte klären können. Unser Ziel ist es denn auch, soweit zu kommen, dass Sie für Ihre konkrete Situation Impulse erhalten, die Ihnen eine konstruktive Weiterarbeit zu Hause ermöglichen.

Für die vorgesehene Arbeit möchte ich gleich zu Beginn ein mögliches Missverständnis oder irreale Erwartungen abbauen:

— Es ist nicht möglich, zum Tagungsthema von der Wissenschaft einfache Antworten und Modelle zu erhalten. Dazu ist die Fragestellung zu vielschichtig, dazu ist der Untersuchungsgegenstand zu komplex. Das kann ich Ihnen — die Sie sicher dasselbe in Ihrer Praxis erfahren haben — nach mehrjähriger intensiver theoretischer Auseinandersetzung bestätigen.
— Auf der andern Seite zeigt sich mindestens ebenso deutlich, dass im allgemeinen wesentliche Konzeptverbesserungen in den einzelnen Heimen nicht nur möglich, sondern *nötig* sind. Dies wiederum zeigte sich dem Forscherteam in der Untersuchung deutlich, und zwar in der konstruktiven Zusammenarbeit mit Ihnen. Die Tagung hier soll denn eine Fortsetzung und — wo möglich — eine Vertiefung dieser Zusammenarbeit sein. Zugleich wird der Schwerpunkt verlagert; er liegt nun nicht mehr beim Kontakt des einzelnen Heimes mit den Untersuchern, sondern beim Kontakt der Heimmitarbeiter untereinander.

A. Einleitung

Wozu sprechen wir überhaupt über Konzepte? Diese Frage mag Sie erstaunen, da wir doch eine Tagung extra zu dieser Thematik durchführen. Und doch scheint es mir wichtig, zunächst unser Selbstverständnis, das sicher bei jedem wieder anders aussieht, in Frage zu stellen. Wäre es nicht viel sinnvoller, statt sich lange beim Konzept aufzuhalten, einfach seine Arbeit mit täglich neuem Mut für die laufend auftauchenden Probleme zu tun, die einen genügend absorbieren? Ist es etwa ein Rechtfertigungsversuch der Forscher, die meinen, nun etwas aufweisen zu müssen, nachdem sie sich — und die Heime — so lange mit einem Thema beschäftigt haben?

Oder liegt das Thema ganz einfach in der Luft? Dann wäre es Ausdruck und Teil des Zeitgeistes, den man «Konzeptitis» nennen könnte und der einmal von «Ritter Schorsch» im «Nebelspalter» herrlich glossiert wurde. Diese Glosse verdanken wir übrigens einem aufmerksamen und zeitkritischen Heimleiter unter Ihnen, der uns während der Untersuchungszeit eine Kopie davon zustellte.

Die erwähnten Fragen sind ernst zu nehmen. Die Klärung der eigenen Erwartungen führt zum Kern: Das, was eigentlich gesucht wird bei der Beschäftigung mit dem Konzept, ist eine *Klärung der Grundfragen, die sich einem Heim als Ganzem stellen.*

Dass Sie in der Richtung dieser letzten, positiven Umschreibung suchen, beweist nicht nur Ihre Anwesenheit, sondern auch, dass die gleiche Fragestellung, die Klärung von Konzeptproblemen, an uns Forscher aus der Praxis — also von Ihnen — kam — und nicht wie so oft in andern Fällen im «Elfenbeinturm» der Wissenschaft, losgelöst von Praxisinteressen, entwickelt wurde — dies unterstreicht schliesslich aber auch die fast lückenlose Bereitschaft der in Frage kommenden Heime, bei einer Untersuchung zu diesem Thema mitzumachen.

Dass aber die Gefahr gross ist, dass die Beschäftigung mit Konzeptfragen immer wieder aus den praktischen Erfahrungen herausgelöst und unfruchtbar, ja kontraproduktiv werden kann, dies möchte ich etwas später nochmals aufgreifen.

Damit Sie sich orientieren können, möchte ich Ihnen die Punkte nennen, zu denen ich etwas sage: Es folgen einige

B. Rahmenbedingungen

um abzustecken, in welcher Grössenordnung sich die Fragen bewegen, wie weit sie ausstrahlen usw. Im

C. Hauptteil

gehe ich fünf Fragen nach, die meines Erachtens *die* Grundfragen sind, die unbedingt geklärt werden müssen, wenn Klarheit über ein Konzept entstehen soll.

1. Funktion des Konzeptes im Heim

An dieser Fragestellung werde ich zu klären versuchen, warum wir überhaupt über Konzepte sprechen, wozu es dienen soll und was dabei beachtet werden muss. Das führt zur nächsten Frage, nämlich nach den

2. Formen des Konzeptes

Wie sieht ein Konzept überhaupt aus? Erst wenn die Funktion einigermassen klar geworden ist, kann diskutiert werden, wie ein Konzept aussehen soll.

3. Inhalt des Konzeptes

Die Frage nach dem Inhalt ist eine viel zu umfassende, als dass sie hier geklärt werden könnte. Immerhin sind einige Hinweise möglich. Jedes Erziehungsheim muss letztlich die Inhalte verantworten, für die es sich entscheidet. Die Hinweise im Referat und in den Gruppenarbeiten können aber Anstösse geben, was beachtet werden muss. Die vierte Frage ist die der

4. Umsetzung des Konzeptes ins Heim

Es genügt nicht, ein Konzept zu entwickeln, eine mindestens ebenso wichtige Aufgabe ist die, es dahin zu bringen, dass es im Heim wirksam wird, dass alle Mitarbeiter darum wissen und entsprechend handeln. Schliesslich folgt

5. Dynamik (Weiterentwicklung) des Konzeptes

Es geht dabei um die Frage, wie ein Konzept neuen Anforderungen gerecht werden kann und wie es weiterentwickelt wird.

B.

Bevor ich mit dem ersten Punkt beginne, möchte ich Sie aber an *drei Rahmenbedingungen* erinnern, innerhalb denen sich Konzeptfragen bewegen, die auch etwas über die Bedeutung aussagen:

Die Angaben beziehen sich auf die 2. Stufe der Untersuchung, die das Forscherteam unter der Leitung von Herrn Prof. Tuggener im Auftrag des SVE als NF-Projekt durchführte. Wie die meisten von Ihnen wissen, wurde das Projekt in diesem Sommer abgeschlossen; der Schlussbericht erscheint anfangs nächsten Jahres. Jetzt liegen die Entwürfe vor, die wir noch bereinigen müssen. Der genaue Titel der Untersuchung hiess: «Konzepte der Heimerziehung für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche».

1. Grösse

Von 127 Heimen in der zweiten Stufe unserer Untersuchung haben wir 120 in die Auswertung einbezogen, also machen die nachfolgenden Daten je etwa 94 Prozent des Gesamtbestandes aus.

Von den 120 untersuchten Heimen der deutschsprachigen Schweiz — bei denen Spezialinstitutionen ausgeschlossen wurden, wie therapeutische Wohngemeinschaften, Lehrlingsheime, Drogenkliniken usw. — waren:

— 38 Kinderheime (= Heime *mit* erziehungsschwierigen Kindern)
— 60 Schülerheime (= Heime *für* erziehungsschwierige Kinder)
— 22 Jugendheime (= Heime für erziehungsschwierige schulentlassene Jugendliche und junge Erwachsene)

Die Konzeptüberlegungen gelten also zunächst für diese Heime. Fast alle der angeschnittenen Fragen haben aber auch — unter Umständen mit gewissen Veränderungen — auch für andere Heimtypen Gültigkeit, was zur Folge hat, dass von der Bedeutung her, die Zahlen vervielfacht werden könnten.

— In den angegebenen Heimen gab es 1978 total	3835 Plätze
von denen belegt waren	3415 Plätze
also 89 Prozent	
— Im Durchschnitt hat also das Deutschschweizer Erziehungsheim knapp	32 Plätze
oder ist belegt mit gut	28 Kindern

— bei einer *Streuung* von 7 bis 150 Plätzen, allerdings einer *Häufung* zwischen 10 und 40 Plätzen.

2. Personal

In diesen 120 Heimen gibt es (1978) 2051 Mitarbeiterstellen total + 280 Praktikanten, was einem Personal/Klienten-Verhältnis von 1 : 1,7 entspricht;

davon sind: Stellen	— Heimleiter (inkl. Stellvertreter und Erziehungsleiter)	212
	— Erzieher, Gruppenleiter	805
	— Lehrer	190
	— Arbeitserzieher, Meister, Berufserzieher	210
	— Spezialisten	95

VSA Tagungen und Kurse 1980

«Gemeinsam leben im Heim» Seminarwoche für Heimleiter und Kaderpersonal	21.—25. Januar Rüdlingen (ausgebucht)
«Echte und unechte Emanzipation der Frau» Fortbildungstagung für Heimerzieher/innen, vgl. S. 19	7. März Paulus-Akademie, Zürich
«Wie wird's dem Pensionär im Heim wohler?» Kurs für Mitarbeiter in Pflege und Betreuung, Aktivierungstherapie, Sozialarbeit, für Heimleitung und Schulschwestern, vgl. S. 9	19.—21. März Bad Schönbrunn Edlibach (Zug)
«Der Schwierige» II Aufbaukurs für Absolventen der Kurse 1979	23. April Luzern
«Die Arbeit mit Betagten im Heim» Einführungskurs, vgl. S. 13	Mai 80 bis März 81 IAP Zürich
«Auf der Suche nach Sinn» VSA-Jahresversammlung	28./29. Mai Schaffhausen
Bärauer Bildungswoche für Betreuer(innen) in Alters- und Pflegeheimen	16.—20. Juni Bärau
«Der ‚Fehl Gottes' in der modernen Zeit» Tagung für Leiter und Mitarbeiter von IV-Heimen	24./25. Juni Einsiedeln
«Der Generationenkonflikt im Heim» Fortbildungstagung für Leiter und Mitarbeiter von Erziehungs- und Altersheimen	25. Sept./30. Okt./27. Nov. Kappelerhof, Baden
Grundkurs für Heimleitung und Kaderpersonal 40 Tage, Kursleitung IAP	Sept. 80 bis Nov. 81 Paulus-Akademie, Zürich
Fortbildungskurs für Heimerzieher/innen 6 Kurstage	31. Oktober 1980 bis 23. Januar 1981 HPS Zürich
Einführungskurs in die Grundpflege	Frühherbst
Fortbildungstagung für Altersheimleitung und Kaderpersonal	November
Fortbildungskurs für Heimköche	Spätherbst

Aenderungen im Sinne einer Reduktion oder Erweiterung dieses Programms bleiben vorbehalten. Wir bitten, die in den einzelnen Fachblatt-Ausgaben folgenden definitiven Kursausschreibungen zu beachten.

3. Kosten

In diesen 120 Heimen werden durchschnittlich etwas über eine Million Franken pro Jahr aufgewendet. Die genauen Zahlen sind sehr schwer zu erhalten, da die Rechnungen je nachdem nicht alle Aufwendungen enthalten (zum Beispiel Abschreibungen bei Gebäuden, Besoldung von Spezialisten usw.), das heisst, dass ein Kind pro Tag etwa Fr. 100.— kostet, allerdings bei einer sehr grossen Streubreite.

C.

Funktion des Konzeptes

Oft wird in Heimen stillschweigend vorausgesetzt, das heisst als selbstverständlich angesehen, dass ein Konzept besteht, und es wird auch nicht weiter hinterfragt, was denn die einzelnen Mitarbeiter darunter verstehen. Ja, es scheint, dass der Begriff um so leichter verwendet wird, als er ja auch von seiner lexikalischen Bedeutung her das Vorläufige, Veränderungsbedürftige, Unsichere treffend ausdrückt. Nur werden so meiner Meinung nach zu leicht neben den positiven Aspekten, wie Notwendigkeit zur Veränderung und Mitarbeit, auch negative Aspekte, wie Unklarheit, Unfasslichkeit, mangelnde Transparenz bis schlicht hin zur Faulheit oder gar aktiver Verschleierung darunter versteckt, die den Begriff zutiefst fragwürdig machen.

Eine begriffliche Lösung, die aber hier nur angedeutet werden soll, könnte in der abgewandelten Form *«Konzeption»* liegen, wenn damit das Abgerundete, das systematisch Entwickelte und Realisierbare am Entwurf betont werden soll. Ich bleibe aber einmal beim Begriff «Konzept» und verzichte hier auf eine weitergehende Begriffsanalyse.

Inhaltlich ergab sich in den Gesprächen im Laufe der Untersuchung die ganze Breite von Vorstellungen. Sie gehen aus von einer Funktion, die *alles* Bedeutsame im Heim zu erfassen und zu regeln versucht bis zu Vorstellungen, die ein Konzept, das sich auf das Heim als Ganzes bezieht, vermissen lassen und nur von individuellen Erziehungskonzepten bei einzelnen Kindern ausgehen.

Diese oft weit auseinandergehenden Meinungen dessen, was das Konzept des Heimes sei, zeigte sich mehrfach erst in einem längeren Gespräch, bei dem anfänglich immer wieder vom Konzept gesprochen wurde als von etwas Klarem, Selbstverständlichem, dem gemeinsame Vorstellungen zugrunde liegen, bis dann der Gesprächsverlauf erbrachte, dass auch innerhalb des gleichen Heimes der scheinbar klare Begriff von verschiedenen Mitarbeitern inhaltlich ganz unterschiedlich gefüllt wird, was natürlich zu massiven Missverständnissen führen kann.

Eine *erste Forderung* lautet demnach, dass es weniger wichtig ist, wie der Konzeptbegriff inhaltlich gefüllt wird, als *dass* er im Heim geklärt wird, das heisst, dass zunächst gemeinsame Vorstellungen darüber entwickelt werden, was das Konzept überhaupt soll innerhalb des Heimganzen. Die inhaltliche Fassung kann sicher berechtigterweise unterschiedlich aussehen. Im Laufe der Untersuchung der Erziehungskonzepte wurden unter anderem 5 Besuchswochen durchgeführt und mit jeweils verschiedenen Mitarbeitern Gespräche geführt. Dabei wurden nicht weniger als 75 verschiedene Nennungen von den Interviewpartnern — wenn auch zum Teil sehr ähnliche — gebraucht. Oft dienen bildhafte Vergleiche der Klärung. So gut diese Bilder die Funktion veranschaulichen mögen, so sehr können sie bewirken, dass dann im einzelnen doch nicht mehr klar ist, was die verschiedenen Mitarbeiter mit dem Bild meinten. Einige Beispiele von Nennungen zur Funktion des Konzeptes wären etwa:

Das Konzept
- — gibt die Richtung an
- — zeigt die Marschrichtung
- — klärt die Grundfragen
- — schafft Klarheit und Transparenz
- — ist Orientierungshilfe
- — sorgt dafür, dass alle am gleichen Strick ziehen
- — ist der rote Faden, die Linie
- — oder das Band, die Bandbreite, in der sich die Erziehung bewegt
- — soll dazu verhelfen, dass man besser weiss, was man im Heim will
- — soll bewusstes Arbeiten garantieren
- — soll gemeinsame Vorstellungen über die Arbeit entwickeln, bis zu
- — soll alle Entscheidungsgrundlagen klären; und so wird das Konzept zum Instrument, das
- — die Sachebene klärt zur Erreichung einer relativen Personunabhängigkeit.

Wie Sie sehen, werden zum Teil recht hohe Anforderungen an das Konzept gestellt. Es gibt sicher verschiedene Zugangsweisen zur Bestimmung der Funktion des Konzeptes. So bestehen unter Umständen erhebliche Unterschiede in der Sicht des Versorgers und der Heimmitarbeiter, indem für verschiedene Versorger *das* Heim das angemessenste Konzept hat, das das eingewiesene Kind unter allen Umständen durchträgt. Das Heim seinerseits muss Rücksicht nehmen auf die andern Kinder, die Umgebung, die Mitarbeiter usw. Das angemessene Konzept aus dieser Sicht berücksichtigt alle diese Komponenten und stimmt sie aufeinander ab, was aber unter Umständen heissen könnte, dass ein Kind an einen andern Ort gehen muss. Eine konstruktive Lösung wird dort gesucht, wo die vorhandenen Anliegen so aufgenommen werden, dass eine möglichst genaue Indikation ausgearbeitet wird.

Die für mich einleuchtendste Form der Bestimmung der Funktion eines Konzeptes möchte ich Ihnen vorstellen. Ich glaube, dass man die Funktion des Konzeptes durch die Klärung und das Aufeinanderbeziehen von drei Begriffen optimal bestimmen kann; diese werden damit zugleich zu *Kriterien* der Angemessenheit von Konzeptvorstellungen.

1. Erziehungsauftrag:
Die Klärung des Erziehungsauftrages führt zur Abgrenzung der Heime voneinander.

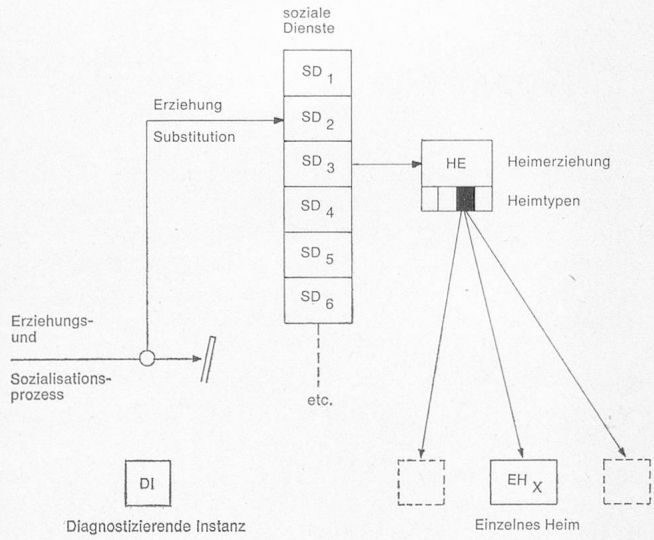
2. Erziehungsplan:
Die Erziehungsplanung führt zur Erfüllung der individuellen Bedürfnisse der aufgenommenen Kinder.

3. Erziehungsorganisation:
Die Realisation und Organisation der Konzeptvorstellungen geschieht in der Erziehungsorganisation.

Zu 1: Erziehungsauftrag/Abgrenzung

Zur Veranschaulichung dieses Punktes möchte ich von der Graphik F4 ausgehen:

F4 Verlauf einer Heimeinweisung



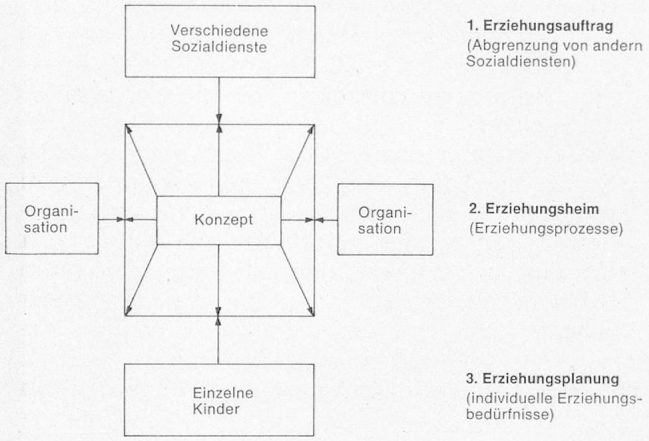
— Wenn ein Kind sich in seiner Entwicklung in einer Richtung entwickelt, in der es nicht weitergehen kann, wird eine *diagnostizierende Instanz* (Schulpsychologe, Jugendamt, Erziehungsberatung usw.) eingeschaltet, die die Situation klären und geeignete Massnahmen vorschlagen muss. Diese kann durch einen bestimmten Sozialdienst durchgeführt werden (Erziehungsberatung, Aufgabenhilfe, Familientherapie usw. oder stationäre Formen, wie Heimerziehung, Pflegefamilien, Wohngemeinschaften usw.).

Wenn Heimerziehung indiziert ist, muss der entsprechende Heimtypus gewählt werden. Innerhalb eines Typs (zum Beispiel Schulheim) müssen nun die einzelnen Heime unterschieden werden können, so dass *ein* bestimmtes Heim X gesucht werden kann, dessen Konzept optimal den Bedürfnissen des betreffenden Kindes entspricht, das heisst bei dem begründet erwartet werden kann, dass das Kind in diesem Heim eine bessere Entwicklungschance hat als in einem andern.

Sehr oft fehlen immer noch genügend klare Konzeptunterscheidungen, so dass dann eine Plazierung durch zufällige Merkmale bestimmt wird, die wohl auch wichtig sind, aber nicht ausschlaggebend sein sollten, wie: zufällig offener Platz, günstige Kosten, gute frühere Erfahrungen mit einem andern Kind, Bekanntschaft mit einem Erzieher oder Heimleiter von der Ausbildung oder einem Fortbildungskurs her usw. Ein Beispiel dazu: Ein Heimleiter sagte mir, eine Stelle, die Kinder bei ihm zuweist, würde immer wieder auch Kinder bei ihm anmelden, für die ein anderes Heim eigentlich geeigneter wäre, aber die Zusammenarbeit sei eben gut, und so werde es schon gehen.

Lassen Sie mich das Gesagte nochmals etwas anders darstellen und dabei von der Graphik F5 ausgehen:

F5 Das Erziehungsheim zwischen

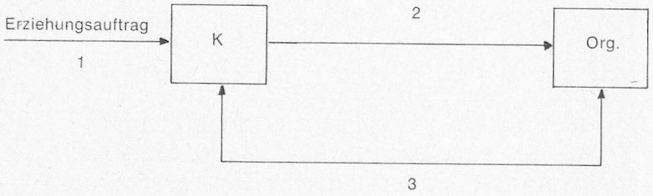


1. Das Konzept ist Teil des Erziehungsheimes. Wie ich am Anfang vorläufig feststellte, und wie die Umschreibungsbeispiele aus den Interviews zeigten, hat es die Funktion, die Grundfragen des Heimes zu klären, oder anders ausgedrückt — entsprechend der Abbildung — *es steckt den Rahmen ab für die Erziehung im Heim,* ein Bild, das mir persönlich fruchtbar scheint.
2. Das erste Kriterium wäre nun eben die *Abgrenzung,* respektive die Unterscheidung von anderen Sozialdiensten oder enger: von anderen Heimen, indem es einen bestimmten Erziehungsauftrag übernimmt und optimal zu erfüllen sucht, der von dem anderer Heime unterscheidbar ist.
   Ein interessanter — und meiner Meinung nach erfolgversprechender — Versuch wäre es zum Beispiel, im vor kurzer Zeit erschienenen Heimverzeichnis des VSA, das sozusagen ein positives «Abfallprodukt» der Konzeptuntersuchung ist, die Beschreibung von zwei möglichst ähnlichen Heimen zu vergleichen. Versuchen Sie doch einmal, aufgrund des Textes dasjenige Heim zu finden, das dem Ihrigen, in dem Sie arbeiten, am ähnlichsten ist, und versuchen Sie dann gerade bei diesem Heim herauszufinden, wo es konzeptuelle Unterschiede gibt, die es trotzdem unterscheiden. Vielleicht kennen Sie dieses Heim auch persönlich, dann wäre es um so reizvoller, die bekannten Unterschiede mit dem zu vergleichen, was auf den maximal zwei Seiten des Verzeichnisses steht!
3. Das zweite Kriterium greift nun vom entgegengesetzten Ende an: Der *Erziehungsplan* hat die Aufgabe, die *einzelnen* in einem Erziehungsheim lebenden Kinder optimal zu fördern. Das Konzept eines Heimes muss also dafür garantieren, dass sowohl der gesellschaftlich vermittelte Erziehungsauftrag, den das Heim als Ganzes übernommen

hat, erfüllt, als auch Freiheit zur Gestaltung individueller Erziehungsprozesse ermöglicht wird. Oder anders gesagt: Als Teil des Systems sozialer Dienste hat das Konzept eines Erziehungsheimes die Funktion, den Erziehungsauftrag zu ermöglichen. Als Teil der individuellen Erziehungsplanung, in deren Verlauf das Heim die Verantwortung von der diagnostizierenden Instanz übernimmt, hat das Konzept die Funktion, individuelle Erziehungsprozesse im Heim zu ermöglichen.

4. Erziehung spielt sich aber nicht im luftleeren Raum ab, sondern sie muss *organisiert* werden, damit erzieherisches Handeln überhaupt möglich wird. Das Konzept erhält also zusätzlich die Funktion, Normen zu entwickeln, die die Organisation der Erziehung ermöglichen.
   Diese Aufgabe schafft in der Praxis immer wieder Kopfzerbrechen. Auch hier kann kein Patentrezept gegeben werden; es scheint mir aber, dass immer wieder das ungeklärte Verhältnis von Konzept und Organisation zu Problemen führt, daher möchte ich etwas ausführlicher darauf eingehen:

F6 Das Verhältnis von Konzept und Organisation



Das Schema zeigt, dass aufgrund eines möglichst klar umrissenen Erziehungsauftrages an ein Heim ein Konzept ausgearbeitet wird (1). Dieses muss nun umgesetzt werden in eine Organisation (2). Im Laufe der Umsetzung bekommen aber Faktoren einen Stellenwert, der ihnen vom Konzept her nicht zusteht. Es sind also neue Gesichtspunkte, die wiederum das Konzept beeinflussen (3). Im Normalfall sollte aus dieser Spannung ein fortdauernder Prozess entstehen, bei dem aufgrund konzeptueller Ueberlegungen Organisationsstrukturen geschaffen und aufgrund der gemachten Erfahrungen wieder neue Konzeptvorstellungen entwickelt werden. Die Schwierigkeiten entstehen dadurch, dass organisatorische Unterschiede gar nicht gesehen, ausgeklammert oder aber als eigenständige Merkmale neben Konzeptmerkmalen akzeptiert werden. Dadurch verliert aber das Konzept seine notwendige Priorität, wie sie vorher dargestellt wurde.

Es gäbe hier fast beliebig viele Beispiele anzuführen: von der Arbeitsplatzsicherung für Mitarbeiter bis zur Frage, ob das Heim für den angeschlossenen Betrieb da ist — zum Beispiel Landwirtschaft — oder umgekehrt. Ich möchte ein Beispiel aufgreifen, das Sie alle beschäftigt. Es prägt einerseits zutiefst den Heimalltag; anderseits hat es weitreichende berufspolitische Konsequenzen. Es geht um die berühmt-berüchtigte Arbeitszeitregelung für Erzieher.

Das Beispiel bezieht sich auf eine mögliche Konzeptnorm «intensive Betreuung der Kinder» einerseits und auf eine «44-Stunden-Woche» des Erziehers anderseits. Ich habe die 44-Stunden-Woche gewählt, weil ich meine, dass die Vergleichbarkeit mit anderen Berufen, so weit es sinnvoll ist, aufrechterhalten werden soll. Ich bin dabei aber nicht einfach Verfechter der 44-Stunden-Woche in der Erziehung, sondern es müssen viel komplexere Ueberlegungen angestellt werden. So hat kürzlich zum Beispiel Kupffer (in: Einführung in Theorie und Praxis der Heimerziehung, UTB 657, 1977) versucht, die spezifischen Anforderungen an den Erzieher herauszuarbeiten, die zeigen, wie schlecht dieser Beruf mit andern verglichen werden kann. Oder es müsste auf die Studie verwiesen werden, die letztes Jahr im Auftrag der FICE herausgegeben wurde: Ch. Lempp, et al., Arbeitszeit in Kinder- und Jugendheimen.

Erziehungsauftrag, Erziehungsplanung und Erziehungsorganisation

Die intensive Betreuung der Kinder kann so konkretisiert werden, dass immer mindestens ein Erzieher auf der Gruppe anwesend ist, auch nachts (eventuell alternierend mit einer anderen Gruppe), und wenn mehrere oder alle Kinder da sind, mindestens zwei Erzieher.

Dies macht einen errechneten Gesamtaufwand pro Woche von durchschnittlich 200 bis 250 Stunden aus. Je nach Heimtyp variieren diese Zahlen natürlich stark. Pro Jahr sind es dann 10 000 bis 12 000 Betreuungsstunden, die eine Gruppe formal braucht. Umgerechnet auf Erzieherstellen sind das etwa 6 bis 7, bei grosszügigerer Berechnung noch mehr. Ein so grosses Team braucht in der Regel einen Leiter, was zur Gesamtzahl von 7 bis 8 Mitarbeitern führt.

Verglichen mit der Konzeptnorm dürften die meisten von Ihnen mit mir einig gehen, dass diese Beziehungsvielfalt eine intensive Betreuung praktisch verunmöglicht. Es wird also das Gegenteil von dem erreicht, was angestrebt wurde.

Statt die Arbeitszeit regelmässig oder nur mit kleineren Schwankungen bei 44 Stunden zu lassen, könnte die durchschnittliche Belastung bedeutend höher liegen, wenn zum Beispiel das Pensionsalter herabgesetzt und regelmässige Urlaube gewährt würden. Am effektivsten scheint eine Lösung durch Kombination verschiedener Faktoren, wie Pensionsalter, Urlaube, Bezahlung, Arbeitszeit, Phasen mit grösserer Belastung im Wechsel mit grösserer Entlastung, Beizug von Praktikanten usw.

Dies muss im Moment für das Beispiel genügen. Es ist hier nicht der Ort, eine fertige Lösung anzubieten, zumal dieser Ort meines Wissens vor einigen Jahren genau diesem Thema gewidmet war.

Das Beispiel kann aber zeigen, dass fruchtbare Lösungen nur gefunden werden können, wenn beide Seiten konsequent miteinander bezogen bleiben und ausserdem, wie wenig die zwei häufig anzutreffenden Haltungen nützen:

Wie wird's dem Pensionär im Heim wohler?

VSA-Kurs für Heimmitarbeiter in Pflege, Betreuung, Aktivierungstherapie und Sozialarbeit, für Heimärzte, Schulschwestern und Heimleitungen

Das Ziel des Kurses besteht darin, durch Vorträge, Film, Rollenspiel und im Gespräch die Bedürfnisse der Heim-Pensionäre besser erkennen zu lernen und diese Bedürfnisse mit den eigenen in Einklang zu bringen. Die hierbei gewonnenen Erfahrungen sollten die Kursteilnehmer auf die Arbeitswelt übertragen und in ihrer konkreten Situation anwenden können.

Der Fortbildungskurs wird als Arbeitsseminar durchgeführt, bei dem die aktive Mitwirkung der Teilnehmer im Vordergrund steht, weshalb auf das Gespräch in Gruppe und Plenum nicht verzichtet werden kann.

Kursdaten	19. bis 21. März 1980, Beginn 16.30 Uhr
Kursort	Bad Schönbrunn, Edlibach, Kanton Zug
Kursleitung	Frau Suzanne Dreifuss, Zürich, unter Mitwirkung von Frau Elisabeth Baumann, Lehrerin für Krankenpflege an der Pflegerinnenschule Toggenburg-Lindt, Wattwil; Peter Hüberli, Oberpfleger, Dübendorf; Peter Staub, Leiter des Mittelländischen Pflegeheims Riggisberg
Kurskosten (inkl. Unterkunft und Verpflegung)	Fr. 260.— für VSA-Mitglieder und Mitarbeiter von VSA-Heimen Fr. 320.— für Nichtmitglieder

Da die Zahl der Teilnehmer beschränkt werden muss, empfiehlt sich frühzeitige Anmeldung. Der Kurs kann nur en bloc besucht werden. Wird die von der Leitung festgesetzte minimale Teilnehmerzahl nicht erreicht, wird auf eine Durchführung verzichtet. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs berücksichtigt.

Anmeldung

bis 8. März 1980 zu senden an das Sekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich, Telefon 01 34 49 48)

Name, Vorname

Arbeitsort
(Name des Heims)

Wohnort
(Adresse, Telefon)

Datum und Unterschrift

— «das kommt sowieso nicht in Frage» einerseits und
— «was können wir machen, irgendwie müssen wir uns damit einrichten» anderseits.

In beiden Haltungen wird eine Seite absolut gesetzt: im ersten wird nur die Konzeptnorm, und in der zweiten wird nur die Organisationsnorm beachtet, allerdings mit daraus entspringender Resignation.

Zusammenfassend scheint es mir wichtig, dass das *Zusammenwirken* der drei Hauptkriterien: Erziehungsauftrag, Erziehungsplanung und Erziehungsorganisation gesehen wird.

Das Konzept muss in Organisation und Erziehungsplanung umgesetzt werden, damit es für die konkreten Erziehungsprozesse fruchtbar gemacht werden kann und so der Rahmen eines Heimes abgesteckt wird, der es von anderen Heimen unterscheidbar macht. Voraussetzung dafür ist, dass sowohl entsprechende materielle wie personelle Ressourcen zur Verfügung stehen.

Das Konzept steht somit in der dynamischen Balance zwischen der Einordnung in das System sozialer Dienste (1.) und der individuellen Erziehungsplanung (2.) auf der Grundlage organisatorischer Rahmenbedingungen des Erziehungsheimes (3.).

Damit sollte auch deutlich geworden sein, dass das Konzept nicht einfach gegeben ist, sondern immer wieder neu für konkrete Situationen umgesetzt werden muss, was immer dort auch Konflikte in sich birgt, wo Ansprüche aus den verschiedenen Kriterien aufeinandertreffen. Ich habe ein Beispiel zur Organisation erwähnt. Ein weiterer Konfliktpunkt zeigt sich immer wieder beim Aufeinandertreffen von Einzelbedürfnissen aus der individuellen Erziehungsplanung und den Anliegen, die dem Erziehungsauftrag des Heimes als Ganzem entspringen. Ich bin sicher, dass Sie diese Spannung kennen und selbst viele Beispiele dazu aufführen könnten.

Wir gehen über zum zweiten Punkt, den ich aber nur noch ganz kurz streifen will.

Form des Konzeptes

Oft wird in den Heimen mit der Form des Konzeptes automatisch das schriftlich Festgehaltene verbunden. Die erwähnten Angaben zur Funktion zeigten aber, dass verschiedene Vorstellungen von Mitarbeitern im Heim sehr viel weitergehen als das, was schriftlich vorliegt. In jedem Heim gibt es also ein Konzept, das irgendwo zwischen den Extremen angesiedelt werden kann:

— einerseits das, was sich nur im Kopf des Heimleiters befindet, und
— anderseits einem dicken Handbuch, das alles, was im Heim auftauchen kann, zu regeln versucht.

Ich glaube, dass die Form stark abhängt von der Funktion, die man dem Konzept gibt; es gibt also auch da keine Patentlösung. Immerhin möchte ich darauf hinweisen, dass viel bewusster die Form des Konzeptes auf die jeweiligen *Adressaten* abgestimmt werden sollte, die damit konfrontiert werden.

Die folgenden Beispiele machen sofort deutlich, dass die Adressaten je unterschiedliche Bedürfnisse haben: Zum Beispiel:

— Orientierung einer weiteren Oeffentlichkeit
— Fachleute ausserhalb des Heimes
— Mitarbeiter des eigenen Heimes
— einweisende Instanzen
— politische und vorgesetzte Gremien
— Kinder
— Eltern

Die differenzierteste Form dürften die Mitarbeiter des eigenen Heimes brauchen. Auf sie ist somit das Hauptaugenmerk zu richten und sinnvollerweise die andern Formen davon abzuleiten.

Eine mögliche schriftliche Konzeptform für einweisende Instanzen und externe Fachleute wäre etwa das schon erwähnte neue Heimverzeichnis, das der VSA aufgrund der Vorarbeit der Projektgruppe herausgab.

Die Bereiche, die erfasst werden müssen, ergeben sich aus den Ueberlegungen zum Inhalt eines Konzeptes.

Inhalt des Konzeptes

Inhaltsfragen sind viel zu kontrovers und komplex, um in der hier gebotenen Kürze angemessen darauf eingehen zu können. Trotzdem möchte ich einige Anregungen geben.

Beim Versuch, die Grundlagen des Konzeptes zu bestimmen, kam ich auf *vier Dimensionen,* die unbedingt geklärt werden müssen und die auch nicht weiter reduziert werden können. Ich möchte sie kurz vorstellen, indem ich die entsprechende Frage stelle und je die Antwortrichtung angebe, die immer in einen inhaltlichen und einen formalen Aspekt aufgeteilt werden kann.

1. Dimension: Erziehungsadressaten

Frage: Wer soll, bzw. kann aufgenommen werden?
Antwort:

1.1 Es muss im Erziehungsheim genau bekannt sein, *wer* aufgenommen werden kann, das heisst welche Adressaten für dieses konkrete Erziehungsheim in Frage kommen.
1.2 Nur durch ein differenziertes Aufnahmeverfahren kann festgestellt werden, ob ein bestimmtes Kind aufgenommen werden soll oder kann (Indikation).

2. Dimension: Ziele

Frage: Was soll, bzw. kann erreicht werden während dem Heimaufenthalt?

Antwort:

2.1 Der Erziehungsprozess kann nur adäquat gestaltet werden, wenn klare Ziele bestimmt werden.

2.2 Die Erreichung der Zielsetzung muss überprüft werden.

3. Dimension: Instrumente

Frage: Wie können die Kinder gefördert werden, so dass sie die Zielsetzungen erreichen? (Es geht also um das *Wie,* um Mittel, Wege, Formen usw. der Erziehung.)

Antwort:

3.1 Es muss im Erziehungsheim klar sein, wie die Kinder gefördert werden können (Erziehungsmittel, Behandlungsmethoden, Therapien usw.).

3.2 Nur durch eine differenzierte Erziehungsplanung kann das Vorgehen in der Gestaltung der Erziehungsprozesse angemessen bestimmt werden.

4. Dimension: Umgebung

Frage: Wie sind Erziehungsfeld und Umwelt strukturiert, welche äusseren Bedingungen wirken auf das Erziehungsgeschehen?

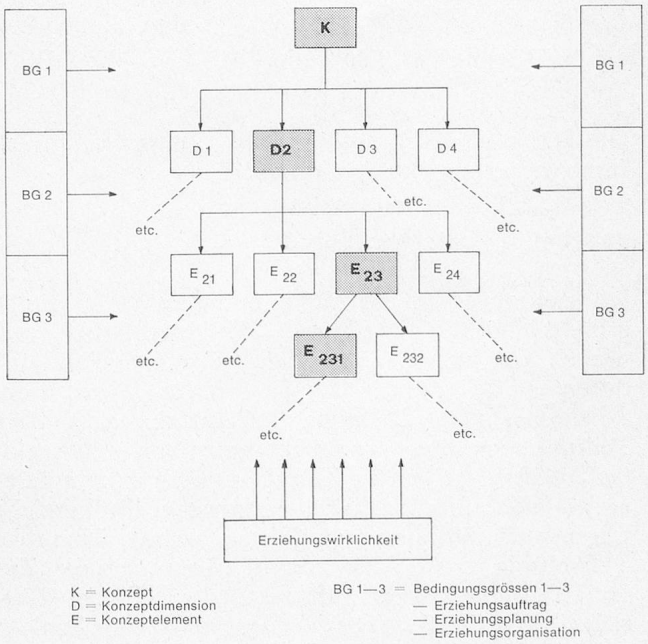
Antwort:

4.1 Es muss im Erziehungsheim bekannt sein, welche äusseren Bedingungen das Erziehungsgeschehen beeinflussen.

4.2 Nur durch Einbeziehen heimübergreifender Bedingungen kann realitätsgerecht erzogen werden.

Der logische Aufbau des Konzeptes würde sich also durch die Beantwortung der Fragen zu den Dimensionen ergeben, die immer weiter differenziert werden. Die Struktur, die sich durch die Ausdifferenzierung ergibt, versucht die Graphik F11 aufzuzeigen.

F11 Gliederung des Konzeptes nach Dimensionen und Elementen



Vom *äusseren Rahmen* her steht das Konzept in der Spannung zwischen den erwähnten Kriterien oder Bedingungsgrössen: Erziehungsauftrag, bzw. Abgrenzung, Erziehungsplanung und Erziehungsorganisation und der Erziehungswirklichkeit. Das Konzept wird *inhaltlich* bestimmt durch die vier Grunddimensionen, die ihrerseits in mehreren Schritten ausdifferenziert werden müssen zu einzelnen Konzeptelementen oder -normen.

Die gewählte Darstellung zeigt auch, dass die einzelnen Dimensionen zusammengehören, also aufeinander bezogen sein müssen und dass der Grad der Ausdifferenzierung keine fixe Grösse ist, sondern je neu bestimmt werden muss, zum Beispiel durch die Funktion, die Form, die Wirklichkeit, den Aufwand, die Bedingungsgrössen usw.

Eine Hilfe zur Ueberprüfung der *inneren Stimmigkeit* des Konzeptaufbaus und der Inhalte könnten drei Kriterien sein, die wir auch in der Untersuchung verwendeten.

1. Differenzierung:

Wie differenziert erfolgen die Angaben zum Konzept?

Dieses Kriterium untersucht, ob pauschale und/oder abstrakte Normen in dem Konzept vorkommen oder ob sie konkret und präzise sind, so dass sie in die Erziehungswirklichkeit umgesetzt werden können, ohne das erzieherische Handeln zu fixieren.

Beispiel: Bestehen die Zielnormen aus allgemeinen Leerformeln, wie Selbständigkeit, Glück, Emanzipation, Mündigkeit usw., oder werden diese und andere Begriffe konkretisiert, in den Alltag umgesetzt; wird auch der theoretische Bezugsrahmen klar, in dem sie stehen?

2. Verbindung:

Wie weit werden die Elemente innerhalb der einzelnen Dimensionen miteinander verbunden bzw. aufeinander bezogen?

Das Kriterium Verbindung untersucht, ob die Normen unabhängig voneinander stehen, ohne dass die gegenseitige Bezogenheit ersichtlich und theoretisch reflektiert würde. Darin und in dem nächsten Kriterium zeigt sich vor allem die früher erwähnte Gefahr, dass sich widersprechende Normen auftauchen. So können die Ausführungen zu den Dimensionen recht differenziert erfolgen, aber durch das unverbundene Nebeneinander werden sie unter Umständen unbrauchbar zur Umsetzung in die Erziehungswirklichkeit.

Beispiel: Innerhalb der Instrument-Dimension können unter Umständen sehr viele Erziehungsmittel genannt werden, die eingesetzt werden können in einem Erziehungsheim. Vielleicht wirkt aber die Differenziertheit der Ausführungen sogar kontraproduktiv, indem es für den Erzieher beliebig erscheint, was er tun soll, oder dass er sich gegenüber einer sehr grossen Fülle von Möglichkeiten überfordert fühlt, da er nicht alles «beherrscht». Dies ändert sich nur, wenn die Instrumente aufeinander bezogen sind,

wenn also klar wird, welche Mittel zueinander gehören und wodurch sie sich unterscheiden usw.

3. Verknüpfung:

Wie weit werden die Elemente zwischen den Dimensionen verknüpft, das heisst wie weit werden dimensionsübergreifende Zusammenhänge hergestellt?

Das Kriterium Verknüpfung ist das wichtigste der bisher genannten. Es untersucht, ob Normen einer Dimension mit Normen der andern übereinstimmen, also Bedürfnisse der Erziehungsadressaten mit den Zielsetzungen, diese mit den Vorgehensweisen usw.

Beispiel: Ein noch so guter Zielfächer ist nutzlos, wenn er nicht auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Erziehungsadressaten oder die Erziehungs- und Behandlungsmöglichkeiten abgestimmt ist. Das führt dann auch etwa dazu, dass Erziehungsprozesse nicht ausgewertet werden, weil die Zielsetzungen unrealistisch sind, die Ziele also gar nicht erreicht werden können. Wenn aber die Ziele nicht überprüft werden, können auch die Vorgehensweisen nicht auf ihre Angemessenheit überprüft werden. Der Schritt ist dann klein, dass gar keine genauen Vorstellungen über Konzepteonen entwickelt werden und dass auch nicht genau erfasst wird, welche Kinder ins Heim kommen. Das hat dann eine grosse Zahl von Fehl- und Umplazierungen zur Folge oder überforderte Erzieher usw.

Ein letzter wesentlicher Aspekt scheint mir die klare Auseinandersetzung mit den Voraussetzungen weltanschaulicher, politischer, philosophischer, religiöser und theoretischer Art, die in das Konzept einfliessen. Gerade für die Arbeit in einem Heim, in dem verschiedene Mitarbeiter mit je anderen persönlichen und fachlichen Voraussetzungen sehr intensiv zusammenarbeiten müssen, kann nicht darauf verzichtet werden, eine *gemeinsame Basis* zu erarbeiten über Grundwerte, Menschenbild usw. Oft sind diese anthropologischen Fragen viel wirksamer für die Förderung oder Behinderung der Zusammenarbeit als einzelne Theorien und Fachrichtungen. So habe ich beispielsweise in einem Heim eine gute Zusammenarbeit gefunden, die auf einer klaren Haltung und ähnlichen Vorstellungen über Werte und Menschenbild beruhen, wenn auch im einzelnen der Heimleiter sich vor allem an Moor orientiert, der Psychologe an Szondi und die Erzieher oder Lehrer nochmals an ganz unterschiedlichen Autoren (zum Beispiel an der Anthroposophie).

Umsetzung des Konzeptes

Mit der letzten Bemerkung wurde schon die Frage der Umsetzung des Konzeptes in die Heimwirklichkeit gestreift. Dies ist eine ganz zentrale Aufgabe, die leider oft krass vernachlässigt wird. Auch wenn ich zu diesem Punkt nur wenige Bemerkungen mache, gilt die obige Feststellung ungeschmälert; ja, für einzelne Interviewpartner in der Untersuchung war die Aufgabe der Umsetzung mindestens ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger als die Ausarbeitung eines Konzeptes.

Ich möchte drei Aspekte der Umsetzung erwähnen:

1. Heimleiter

Dem Heimleiter kommt wohl die grösste Bedeutung in der Ausarbeitung und Umsetzung des Konzeptes zu. Dies führte einerseits dazu, dass wir in der Untersuchung den Heimleiter als Auskunftsperson über das Konzept wählten, dies bestätigte sich aber auch in den Besuchswochen und Gesprächen mit anderen Mitarbeitern. Einige Nennungen sollen dies wieder veranschaulichen:

Der Heimleiter ist:
— Schaltstelle
— zentral
— Seele von Ganzem, nicht nur Hirn
— Koordinator
— Hauptverantwortlicher
— letzte Entscheidungsinstanz
— Heimvater
— immense Bedeutung durch seine Persönlichkeit
— das Konzept steht und fällt mit dem Heimleiter
— er muss Uebersicht haben und Zusammenhänge sehen
— modellhaft handeln
— Richtung angeben
— Stange für Mitarbeiter und Kinder
— Leithammel
— verpflichtet Mitarbeiter auf die Grundlagen
— schafft Kontinuität

Es gibt auch andere Aussagen, die mehr die gemeinsame Arbeit und Verantwortung betonen, aber im grossen Ganzen gehen die Vorstellungen dahin, dass der Heimleiter so etwas wie eine *Letztverantwortung* hat, dass er aber vor allem als *Animator, Koordinator* und *Realisator* wirken muss und für *Kontinuität* besorgt sein sollte, ein Bündel von ausserordentlich hohen Erwartungen. Ob diese zu recht bestehen, besser verteilt werden könnten, ob der Heimleiter angemessen darauf vorbereitet wurde durch eine entsprechende Ausbildung, das sind Punkte, die ich hier als Fragerichtungen angeben, aber nicht beantworten möchte.

Die Stichworte Kooperation und Kontinuität führen zum zweiten Aspekt, den ich mit

2. Integration der Teilbereiche

umschreiben möchte.

Ich glaube, es genügt nicht, wenn im Heim einige grundsätzliche Vorstellungen über die Arbeit entwickelt werden. Diese müssen vielmehr weiter ausdifferenziert werden, und zwar zunächst in der Richtung, dass die wichtigsten Teilbereiche eine klare Teilfunktion zugewiesen bekommen, die nicht einfach nebeneinander existieren, sondern klar aufeinander bezogen sind. Die wichtigsten Teilbereiche wären etwa Wohngruppe, Schule, Arbeit, Therapie, Verwaltung usw.; dazu kommt aber auch die Zusammenarbeit mit dem Herkunfts- und dem Zielmilieu. Wie die Bereiche im einzelnen Heim konkret aufeinander abgestimmt werden, kann hier nicht allgemein beantwortet werden. Sie kennen aber sicher Beispiele, die zeigen, dass das Konzept in diesem

Verein für Schweizerisches Heimwesen

VSA-Kurs 1980/81

Einführung in die Arbeit mit Betagten im Heim

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Angewandte Psychologie Zürich führt der Verein für Schweizeisches Heimwesen VSA den Kurs «Einführung in die Arbeit mit Betagten im Heim» wieder durch. Dieser Einführungskurs, der vom 13. Mai 1980 bis 18. März 1981 dauert (35 Dienstage von 14.00 bis 17.00 Uhr), richtet sich an folgende Interessenten:

— Mitarbeiter von Alters- und Pflegeheimen (Kaderpersonal)
— Personen ohne Heimerfahrung, welche sich im Sinne eines Zweitberufs auf die Uebernahme eines Heims oder einer anderen Institution zur Betreuung Betagter vorbereiten möchten
— Leiter/innen von Kleinheimen (Pensionen) der Betagtenpflege mit weniger als fünf Mitarbeitern (inklusive Heimleitung)

Der Einführungskurs ist unter Umständen eine gute, zweckdienliche Vorbereitung auf den VSA-Grundkurs für Heimleitung.

Themenkreise:

Die Situation des alten Menschen

Körperliche Veränderungen im Alter

Psychische Veränderungen im Alter

Grundlegende Methoden der Betreuung alternder Menschen

Grundzüge der Heimorganisation

Kursort: Institut für Angewandte Psychologie Zürich, Zeltweg 63, 8032 Zürich

Kursleitung: C. D. Eck, stellvertretender Direktor, und Frau M. Pörtner, dipl. Psychologin, sowie weitere Mitarbeiter des Instituts und Gastreferenten des VSA

Kurskosten: Fr. 1300.— bei persönlicher Mitgliedschaft und Mitgliedschaft des Heims
Fr. 1400.— bei persönlicher Mitgliedschaft oder Mitgliedschaft des Heims
Fr. 1500.— für Nichtmitglieder

Die Teilnehmerzahl ist beschränkt. Bewerber werden auf ihre Eignung geprüft (Mindestalter 25 Jahre).

Nähere Auskünfte und Kursunterlagen sind beim Sekretariat VSA, Seegartenstr. 2, 8008 Zürich, Tel. 01 34 49 48, ab 19. 3. 1980: 01 252 49 48, erhältlich.

Anmeldeschluss: 31. März 1980.

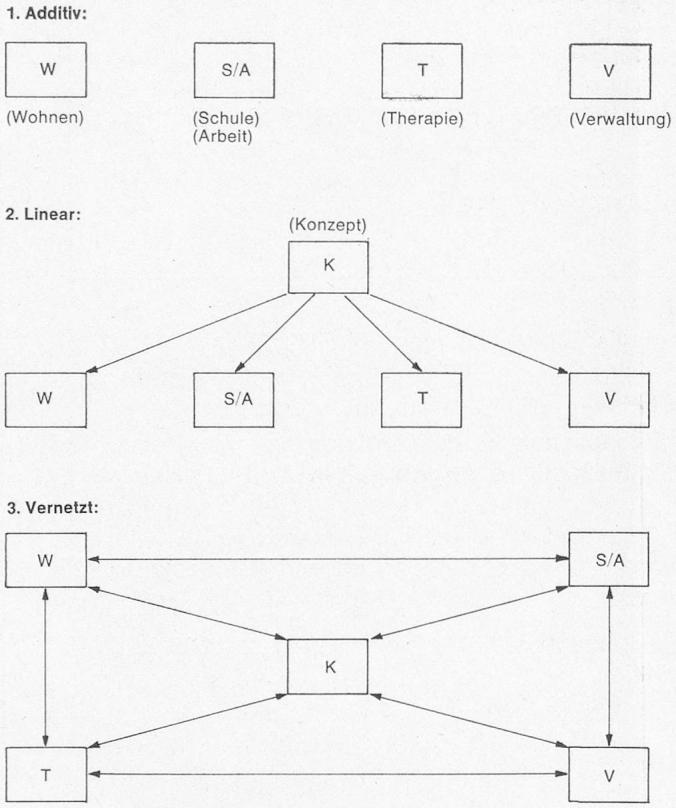
Sinne ungenügend ist und entsprechend umgesetzt wird.

So gibt es beispielsweise in Schulheimen immer wieder heimliche oder offene Machtkämpfe zwischen Erziehern und Lehrern, wobei beide Seiten jeweils meinen, die anderen erfüllten ihre Aufgabe nicht genügend. Dieser potentielle Konflikt wird natürlich verstärkt durch unterschiedliche Arbeits- und Anstellungsbedingungen usw. Ein Thema, das sich dann geradezu aufdrängt zur Fixierung der Kontroversen, sind die Aufgaben. Sie reichen quasi als verlängerter Arm der Schule in den Wohnbereich hinein. Wenn da nicht von konzeptuellen Ueberlegungen her Klarheit geschaffen werden kann, kommt es leicht zum so ermüdenden Kleinkrieg.

Oder Sie wissen, wie oft Erzieher — zu recht oder unrecht müsste im Einzelfall geklärt werden — den Eindruck haben, ihre Arbeit werde durch den Therapeuten nicht konstruktiv ergänzt und erleichtert, sondern ganz im Gegenteil: sie haben die undankbare Aufgabe, dem Kind wieder Grenzen zu setzen in der Gruppe, nachdem es in der Therapiestunde «den Plausch» hatte.

Es liegt mir sehr fern, durch diese Beispiele jemanden anzugreifen, vielmehr meine ich, dass es aus der je unterschiedlichen Perspektive, die durch eine unterschiedliche berufliche Sozialisation und Status usw. fast zwingend ist, dass solche oder ähnliche Konflikte auftreten, wenn nicht Konzeptvorstellungen entwickelt werden, die die jeweils spezifische Teilfunktion eines Bereichs in Beziehung setzt zu den andern Bereichen. Anhand der Graphik F13 möchte ich die Art der Beziehung etwas illustrieren:

F13 Integration der Teilbereiche



1. Oft stehen die einzelnen Bereiche unverbunden nebeneinander. Teilkonzepte können unter Umständen geklärt sein, aber sie haben keinen Bezug zu den andern und wirken so unter Umständen kontraproduktiv.
2. Diese weiterentwickelte Variante geht von gemeinsamen Grundvorstellungen aus und entwickelt die Teilkonzepte linear aus diesen ab. Obwohl so die Arbeit in den Teilbereichen auf gleichen Voraussetzungen aufbaut, bleibt der Zusammenhang der einzelnen Teile ungeklärt.
3. Erst eine Darstellung, die das Netzwerk zwischen den Teilen und zum Ganzen ausdrückt, wird dem komplexen System Erziehungsheim gerecht, in dem alle Teile voneinander abhängen und somit aufeinander bezogen werden müssen, eine Aufgabe, die enorm hohe Ansprüche an die Kommunikationsleistung der betroffenen Mitarbeiter stellt und eine klare Informationsstruktur und Kompetenzordnung verlangt.

3. Positivste und negativste Pole der Umsetzung

Nach dem oben Gesagten erstaunt es sicher nicht mehr allzusehr, wenn sowohl bei den Faktoren, die eine Umsetzung optimal fördern wie jenen, die Sie hemmen, immer wieder das Personal, die Mitarbeiter genannt wurden. Daneben gibt es eine lange Reihe weiterer Merkmale, die aber sehr vom einzelnen Heim abhängen. Ich möchte deshalb auch nicht weiter darauf eingehen, sondern Sie ermuntern, für Ihr Heim einmal darüber nachzudenken, welches bei Ihnen die positivsten Faktoren sind, die eine Umsetzung des Konzeptes fördern und welches die negativsten sind, die die Umsetzung behindern. Das wären dann auch jene Punkte, bei denen Sie konkret ansetzen könnten, das heisst die positivsten fördern und ausbauen und die negativsten abbauen oder ausmerzen.

Wir sind drei Aspekten der Umsetzung nachgegangen. Sie fragen sich nun vielleicht, warum die Schwierigkeiten so gross sind. Ich glaube, es lohnt sich, dieser Frage nachzugehen. Den Anfang möchte ich hier skizzieren. Ich möchte deshalb einige kritische Anmerkungen zu verschiedenen Motiven machen, die dazu führen können, dass in einem Heim ein Konzept ausgearbeitet wird.

— Es gibt beispielsweise den Heimleiter, der dann ein Konzept ausarbeitet, wenn er Schwierigkeiten mit einem Erzieher bekommt, der andere Vorstellungen über Erziehung hat als er. Er benutzt dann das Konzept als Mittel, um den Erzieher loszuwerden.
— Oder es wird ein Konzept ausgearbeitet, wenn heimintern grosse Schwierigkeiten bestehen, aber nicht, um die Arbeit auf eine bessere Grundlage zu stellen, sondern um ein gut präsentierendes Schriftstück gegen aussen zu haben; in diesem Fall würde es als Alibi gebraucht, um gerade nichts ändern zu müssen.

Die Beispiele zeigen, wie wichtig es ist, die *Motive* zu klären und auftauchende *Widerstände* bei sich selbst und bei anderen Mitarbeitern zu erkennen, die eine Ausarbeitung oder die Umsetzung eines Konzeptes gefährden oder verhindern. Unter Umständen

ist es sinnvoll, Fach- und/oder Teamberatung von aussen beizuziehen.

Welches sind die wichtigsten Gründe, die zu Widerständen führen können?

Ich möchte einige nennen:

— Jeder Klärungsprozess hat zunächst Verunsicherung zur Folge, da er das vertraute Selbstverständnis der eigenen Arbeit in Frage stellt.
— Das Konzept erhöht die Transparenz der Erziehungsarbeit; das heisst aber, dass auch Fehler offensichtlicher werden.
— Die Anforderungen an die Kommunikation werden erhöht, weil die Erziehung nicht nur vor sich selbst und allenfalls dem Team oder Heimleiter verantwortet werden muss, sondern innerhalb eines Gesamtrahmens, den das Konzept dem Erziehungsheim gibt.
— Die Umsetzung des Konzeptes bringt es mit sich, dass kritischer nach der Wirkung der Erziehung gefragt werden kann. Kritik an der Arbeit, in der jeder persönlich und ganzheitlich gefordert ist, setzt Vertrauen voraus. Nur lernwillige und lernfähige Mitarbeiter können sich echt kritisieren lassen.
— Schliesslich wäre die intrapsychische Dynamik genauer zu untersuchen, die jemanden dazu führt, dass er alles ablehnt oder mindestens sehr skeptisch ist, wenn etwas verbindlich geregelt wird, oder umgekehrt, wenn er glaubt, alles festlegen zu müssen. Doch auf diese innerpsychischen Aspekte möchte ich hier nicht weiter eingehen.

Dynamik / Weiterentwicklung des Konzeptes

Vorhin betonte ich die enorme Bedeutung, die der Umsetzung des Konzeptes zukommt. Schon die erste Aufgabe, die Entwicklung oder Verbesserung des bestehenden Konzeptes, stellt hohe Anforderungen, die nun durch die Umsetzung in den Heimalltag verstärkt wird. Daran schliesst sich nahtlos die Aufgabe an, das Konzept aufgrund neuer interner oder externer Anforderungen zu verändern. Einer der wichtigsten Gründe zur möglichst guten Umsetzung und Transparenz der Arbeit besteht darin, dass diese überprüft werden kann. Eine Ueberprüfung hat aber nur dann einen Sinn, wenn Aenderungen, wenn Verbesserungen möglich sind und gewünscht werden. Mir fiel auf, dass in vielen Heimen die Anspannung und Auslastung so gross ist, dass nicht mehr genug Kräfte bleiben, um kreativ nach neuen Lösungen zu suchen. Es wird reagiert, wenn die unterschiedlichen Anforderungen ein Ausmass erreicht haben, die eine Krise heraufbeschwören, bei der es dann offensichtlich wird, dass Aenderungen unumgänglich sind. Ein Beispiel zur Verdeutlichung:

— Im Heim X weiss man nicht, was man mit einzelnen Kindern nach Schulabschluss tun soll, also errichtet man eine Aussenwohngruppe. Aussenwohngruppen sind heute «in», ja es scheint fast zum Qualitätsausweis eines Heimes zu werden, eine Aussenwohngruppe zu haben. Damit wende ich mich nun überhaupt nicht gegen Aussenwohngruppen, sondern ich möchte Sie darauf hinweisen, dass erhebliche Schwierigkeiten entstehen können, wenn die Reaktion im Vordergrund steht aufgrund einer aktuellen Krise.

Ich bin mir bewusst, dass einzelne unter Ihnen mir nun entgegenhalten können, dies sei eben ihr konkreter Alltag, und ich rechne Ihnen hoch an, dass Sie in solchen Lagen überhaupt noch reagieren können, dass es Leute gibt, die nach Lösungen suchen, auch wenn sie ihr Aeusserstes geben müssen dabei. Ich bitte Sie aber, die Frage zu prüfen und nicht vorschnell zu beantworten, ob es nicht immer wieder Ansätze gebe, Konzeptvorstellungen zu klären und daran weiterzuarbeiten, so dass bestimmte Notsituationen Sie gar nicht in der Schärfe überfallen.

Ich persönlich bin davon überzeugt, dass eine längerfristige Konzeptentwicklung und -veränderung Früchte trägt, die in vielen Situationen zu einer echten Entlastung führen wird, aber eben nicht von heute auf morgen, sondern über eine jahrelange Perspektive.

Ein zentraler Aspekt, der schon gestern in einzelnen Gruppen anklang, ist die Notwendigkeit, dass die Konzeptentwicklung auf der Ebene des einzelnen Heimes ergänzt wird durch den Blick auf andere Heime und Heimtypen.

Dies trifft vor allem heute zu, wo Einweisungspraxis, Geburtenzahlen und Kostenentwicklung, die Forderung nach neuen Heimtypen, der Ausbau ambulanter Dienste usw. grosse Unsicherheitsfaktoren bezüglich des Bedarfs sind.

Längerfristig dürfte nur eine intensivere regionale und überregionale, heimspezifische und typenübergreifende Zusammenarbeit zwischen den Heimen einigermassen garantieren, die Probleme in den Griff zu bekommen. Dazu ist aber eine gründliche Konzeptarbeit in den einzelnen Heimen notwendige Voraussetzung, und zwar in doppeltem Sinne:

1. Zur Weiterentwicklung des einzelnen Heimes (= *Binnendifferenzierung*).
2. Zur Entwicklung eines Systems von unterschiedlichen Typen und Konzepten, die eine grösstmög-

Lesezeichen

Der Wert eines Menschen hängt nicht von der Zahl der Dinge ab, die er besitzt, sondern nur von der Zahl der Dinge, für die er sich schämt.

G. B. Shaw

Niemals darf ein Mensch, niemals ein Volk glauben, das Ende sei gekommen. Güterverlust lässt sich ersetzen, über andern Verlust tröstet die Zeit. Nur ein Uebel ist unheilbar: wenn der Mensch sich selber aufgibt.

Johannes von Müller

liche Wahrscheinlichkeit bieten, dass für alle Kinder ein ihnen entsprechendes Milieu gefunden werden kann (= *Verbundsystem[e]),* das heisst, es braucht überregionale Strukturen, die nach verschiedenen Gesichtspunkten aufgebaut werden können (etwa: nach Region, Heimtyp, Finanzierungsart, Träger usw.). Die Erfassung dieser Problematik würde allerdings eine eigene Tagung erfordern.
Beispiele in der Richtung gibt etwa der SVE selbst: eine Fachstelle, der Sie vorgestern zustimmten, regionale Arbeitsgruppen von Erziehern und Heimleitern, die meist heimtypenspezifisch sind; Fachgremien, die bestimmte Aufgaben anpacken usw.

Noch ein letztes Argument spricht dafür, dass die Konzeptweiterentwicklung im Heim nicht nur reaktiv und zufällig geschieht: dies ist der unerhörte *Wandel,* in dem die Heimerziehung effektiv steht. Wenn man die Entwicklung von verschiedenen Heimen etwas näher untersucht und genügend Phantasie und Erfahrung hat, um etwa abschätzen zu können, was das für den Alltag bedeutet, dann erhält dieser Wandel etwas Atemberaubendes. Es scheint, dass der Wandel, der als ein Grundphänomen unserer Gesellschaft angesehen werden kann, sich in der Heimentwicklung konzentriert zeigt. (Es ist dann nicht nur eine müssige Frage, ob das damit zusammenhängt, dass ja die Heime auch die konzentrierten Folgen der Mängel unserer Gesellschaft «verdauen» müssen.)

Einige Beispiele zur Illustration:

— 4 von 5 im letzten Herbst genau untersuchten Schulheimen haben in den letzten 6 Jahren eine Neukonzeption erlebt, eingeschlossen das Heim, das erst in diesem Jahrzehnt eröffnet wurde, und auch beim fünften nehme ich an, dass in den nächsten Jahren eine Neukonzeption entstehen wird.
— In vielen Heimen wurde in wenigen Jahren die Platzzahl zum Teil massiv gesenkt, bei einzelnen bis über die Hälfte.
In einzelnen Neubauten der letzten Jahre wurde schon bei Inbetriebnahme mit einer revidierten Platzzahl gerechnet. Die Reduktion erfolgte also schon zwischen Planung und Realisation.
— Von den untersuchten 120 Heimen haben in nur 2 Jahren immerhin 7 Heime eine offizielle und 9 weitere eine inoffizielle Aenderung ihrer Zweckbestimmung vorgenommen.
— Von den 120 Heimen wurde das älteste 1637 und das jüngste 1975 gegründet. In diesem langen Zeitraum fällt auf, dass zirka jedes sechste der noch existierenden Heime in den letzten 20 Jahren gegründet wurde.
— Mehr als die Hälfte (56 %) aller heute existierenden Heime erfuhr im Laufe seiner Geschichte eine oder gar mehrere Zweckänderungen. Auch die Zweckänderungen häufen sich in den letzten Jahren. Von den Heimen, die überhaupt jemals eine Zweckänderung erfuhren, wurden zirka ein Viertel in den letzten 12 Jahren durchgeführt (1965—1976).
— Neben den eigentlichen Zweckänderungen, die nur ganz gewichtige Aenderungen umfassen, gibt es ein Vielfaches an kleineren Konzeptänderungen, die nicht erfasst wurden.

D. Schlussbemerkungen

Gestatten Sie mir einige abschliessende Bemerkungen:

— Einiges, was ich Ihnen in Kürze anzudeuten versucht habe, geschah vielleicht allzu rasch und erhielt nicht die eigentlich dafür nötige Vertiefung. Anderes erweckt vielleicht Ihren Widerspruch oder verlangt nach Ergänzung.
— Das Ziel, das ich mir für dieses Referat gesetzt habe, war, Sie zu interessieren und Impulse für die Weiterarbeit zu geben; wenn mir dies gelungen ist, dann bin ich zufrieden. Widersprüche und Ergänzungen sind dann nicht nur geduldet, sondern erwünscht, weil sie zum Weiterdenken anregen.
— *Fernziele* der Konzeptentwicklung wären für mich im Sinne einer Realutopie — darunter verstehe ich Vorstellungen, die erstrebenswert sind und auch in der Realität angestrebt werden können, auch wenn sie unter Umständen nie ganz erreicht werden — etwa die Folgenden, die ich nur noch thesenartig aufzählen will:
  1 Instititutionalisierung und Strukturierung des Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses von Konzepten *innerhalb* des Heimes und *zwischen* Heimen (= in Richtung eines Verbundsystems).
  2 Betroffenheit, Engagement und Verantwortlichkeit wecken für diese Aufgabe, und zwar nicht nur beim Heimleiter, sondern bei *allen* an der Heimerziehung Beteiligten.
  3 Und schliesslich die Bereitschaft zum fortgesetzten Ueben des konzeptuellen Denkens unter Einschluss der kreativen Fähigkeiten; das heisst die Bereitschaft, sich immer wieder aus festgefahrenen, oft erfahrenen, erlebten und erlittenen Vorstellungen zu lösen.

Diese Art konzeptuellen Denkens dürfte nicht verwechselt werden mit praxisferner Gedankenspielerei, sondern müsste dem Anspruch Rechnung tragen, alle, auch die geistigen Kräfte zu mobilisieren für eine bessere *Praxis,* die immer im Zentrum stehen muss, zum Wohle der Ihnen anvertrauten Kinder.

Ferienhaus

zu vermieten auf Bauernhof in der Dordogne, Südwest-Frankreich.
4 bis 6 Betten.

Auskunft und Unterlagen bei

H. Sattler, La Garde,
F - 24580 Rouffignac
Tel. Frankreich (53) 05 42 42