

Mit den Erziehern und Leitern von Heimen im Gespräch : über Behinderte, Lebensraum, Arbeit und Strukturen

Autor(en): **Simmen, René**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA**

Band (Jahr): **55 (1984)**

Heft 11

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-811648>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Mit den Erziehern und Leitern von Heimen im Gespräch

Über Behinderte, Lebensraum, Arbeit und Strukturen

Von René Simmen *

Einleitung

Die folgenden Ausführungen stellen einen Versuch dar, Eindrücke, Erlebnisse, Überlegungen und Meinungen wiederzugeben, die anlässlich von Besuchen in fünf verschiedenen Heimen gesammelt wurden.¹ Es sind Notizen und Aufzeichnungen aus Gesprächen mit den dort lebenden und arbeitenden Erziehern, Erziehungs- und Heimleitern.

Ein Anspruch auf Repräsentativität oder Allgemeingültigkeit der Inhalte wird nicht erhoben, vielmehr sollen die vorgefundene Vielfalt der Heime und das subjektive Erleben der Beteiligten einander gegenübergestellt werden, übermittelt und verarbeitet durch die subjektive Wahrnehmung der Interviewer.² Das Bekenntnis zur Subjektivität der Äusserungen der Gesprächspartner, wie auch jener der zusammenfassenden Verarbeitung durch die Autoren, soll Raum schaffen für das Private, das Besondere, das Eigenständige – damit letztlich für das Wesentliche in der Heimerziehung. Subjektivität soll nicht Anlass oder Ausgangspunkt für Kritik oder Bewertung sein, sondern ein Angebot zur persönlichen Auseinandersetzung mit der Thematik für den Leser darstellen. In diesem Sinne verstehen sich die Autoren zusammen mit den Mitarbeitern der befragten Heime als gemeinsame Gesprächspartner für ein breites Publikum.

Heime erfüllen eine wesentliche Aufgabe in unserer Gesellschaft: Sie gewährleisten Erziehung und Förderung und bilden einen Lebensraum für diejenigen – in unserem Fall Behinderten –, die aus irgendwelchen Gründen am natürlichen Ort in der Gesellschaft selbst nicht sein können. An diese Gesellschaft – die Eltern, Interessierten, Behörden, Politiker, Kirchen und Beteiligten – richten sich die folgenden Ausführungen und Thesen, als ein Beitrag zum Verständnis des Lebens- und Arbeitsraumes «Heim», zum Verständnis der Bedürfnisse und Anliegen der darin lebenden Behinderten und arbeitenden Bezugspersonen, wie sie sich in den Gesprächen darstellten.

* Unter der Mitarbeit von: Urs Ammann, Christine Amrein, Heinz Arnold, Gérard Bless, Andrea Burgener, Rita Häfliger, Urs Moser, Annemarie Ritter und Gisela Wyss.

¹ Den Leitern und Mitarbeitern der zufällig ausgewählten und angeschriebenen Heime sei für ihre bereitwillige Teilnahme und den freundlichen und offenen Empfang herzlich gedankt.

² Die Gespräche wurden durchgeführt von Teilnehmern (Lizentianden) des Seminars über die Leitung von heilpädagogischen Institutionen am Heilpädagogischen Institut der Universität Freiburg. Auch ihnen gebührt für den grossen Einsatz und die freiwillige Mitarbeit vielen Dank.

Zum besseren Verständnis der einzelnen Inhalte und Themen sind vor jedem grösseren Abschnitt die Fragen vorgestellt, die als gemeinsame Diskussionsgrundlage dienen.

Die besuchten Heime

Die folgende Kurzcharakterisierung soll ein Bild über die Vielfalt der besuchten Heime und der darin betreuten Kinder geben:

Heim A:

Heilpädagogisches Kleinheim mit Sonderschule für normalbegabte verhaltensschweringe Kinder, am Rande einer grossen Stadt gelegen. Zirka 20 Plätze in geschlechter- und altersdurchmischten 6er-Gruppen (8- bis maximal 17jährig), mit 3 bis 4 Mitarbeitern pro Gruppe.

Heim B:

Kleines heilpädagogisches Schulheim für schulbildungsfähige geistig Behinderte in einer grossen Stadt.

Zirka 30 Plätze in geschlechter- und altersdurchmischten Gruppen (mehrheitlich Knaben) mit 7 bis 8 Behinderten im Alter von 6 bis 17 Jahren (je 2 Erzieher).

Heim C:

Mittelgrosses Schulheim für gehörgeschädigte und sprachgestörte Kinder (teilweise mit geistiger Behinderung) in einer Vorortsgemeinde einer Kantonshauptstadt.

Zirka 65 Plätze im Internat (zusätzlich zirka 30 im Externat), teilweise geschlechtergetrennte, stark alters- und behinderungsdurchmischte 6–8er-Gruppen (6- bis 16jährige Behinderte) mit je 2 Erziehern. (Eine spezielle Abteilung mit stärker und mehrfach behinderten Kindern wurde nicht besucht.)

Heim D:

Grosses Kinderheim für Normalbegabte und Hilfsschüler mit Verhaltens- und teilweise Sprachstörungen mit entsprechenden Schulungsmöglichkeiten in einer mittelgrossen Stadt.

³ Der Fragebogen wurde vor der Durchführung der Gespräche den Beteiligten zugestellt. In diesem Bericht wird die Version für die Erzieher abgedruckt, die für die übrigen Gesprächspartner sinngemäss abgewandelt wurde. Die Gespräche fanden in Form eines halbstrukturierten Interviews statt und wurden auf Tonband aufgezeichnet.

Zirka 110 Behinderte, die in sehr unterschiedlichen 8er-10er-Gruppen (Kleinkindergruppe, Gruppe für ältere Knaben und eine für Sprachbehinderte), mehrheitlich aber geschlechts- und altersdurchmisch (Alter 7 bis 17 Jahre) leben. Je nach Wochenendbetreuung mit 3 bis 4 Erziehern pro Gruppe.

Heim E:

Grossheim für geistig schwerst und mehrfach behinderte Kinder mit grosser Sonderschule in einer kleineren Stadt.

Insgesamt zirka 150 Behinderte im Alter von 6 bis 18 Jahren mit zusätzlichen Schülern im Externat (es wurde nur die Abteilung für Schwerstbehinderte besucht). 12 Gruppen mit 6 bis 8 Behinderten, alters-, geschlechts- und behinderungsdurchmisch, 6 Mitarbeiter pro Wohngruppe, Einzelförderung für Schwerstbehinderte.

Fragen zur Gruppenzusammensetzung

Als Erzieher seid Ihr im Heim für eine ganze Gruppe von Behinderten verantwortlich. Uns interessieren in diesem Zusammenhang Fragen wie:

- Wie beurteilt Ihr die Zusammensetzung Eurer Gruppe?
- Gelten in Eurem Heim bestimmte Richtlinien oder Kriterien für die Gruppenbildung?
- Wer bestimmt über die Gruppenzusammensetzung?
- Habt Ihr das Gefühl, dass aufgrund der Zusammensetzung Eurer Gruppe einzelne Behinderte zu kurz kommen oder «unterdrückt» werden?
- Könnt Ihr Euch vorstellen, dass durch eine Veränderung innerhalb Eurer Gruppe die Situation für die Behinderten oder für Euch verbessert werden könnte?

Zusammenfassung der Antworten

In den Antworten zur Gruppenzusammensetzung im Wohnbereich fällt ganz allgemein der Hinweis auf die *grosse Durchmischung* der Behinderten in den einzelnen Gruppen auf. Dies gilt sowohl in bezug auf das Geschlecht und das Alter als auch in bezug auf die Art und den Schweregrad der Behinderungen. Eine Durchmischung wird in den meisten Heimen bewusst angestrebt und von den Mitarbeitern auch begrüsst, wenn auch sehr unterschiedliche Grenzen erlebt werden.

Zuerst aber zu den genannten *Vorteilen der Durchmischung*, in der die Erzieher eine Annäherung an eine natürliche Familiensituation sehen: Gemischte Gruppen bieten die Möglichkeit, dass voneinander gelernt wird (Modell - Lernen, Vorbildfunktion), und dass ältere oder leichter Behinderte den andern helfen können (Soziales Lernen). Wie ebenfalls erwähnt wurde, kann auch unter Behinderten die Konfrontation mit dem Schicksal der anderen zur Bewältigung der eigenen Probleme beitragen.

In bezug auf die erlebten *Grenzen oder Nachteile* erfordert die spezielle Problematik einzelner Kriterien eine gesonderte Darstellung.

Geschlechterdurchmischung (Koedukation) ist in den befragten Heimen der Regelfall. Ausnahmen wurden nur selten angetroffen und sind speziell begründet. Ist es im

einen Fall die Art der Behinderung (verhaltensauffällige Jugendliche), so sind es im anderen architektonische Barrieren (ungünstige sanitäre Einrichtungen, zu wenig Zimmer), die eine Durchmischung verunmöglichen. In einem weiteren Fall wurden historische und religiöse Gründe genannt, die erst in jüngster Zeit entsprechende Versuche ermöglichten.⁴ Die Geschlechterdurchmischung kann aber auch dadurch erschwert sein, dass, wie in einem anderen Heim, offensichtlich eine ungleiche Nachfrage besteht - nämlich ein Überhang bei den verhaltensauffälligen Knaben.

Ähnliche Probleme werden im Bereich der Verhaltensgestörten auch in bezug auf die *Altersdurchmischung* genannt. Offensichtlich bedingt durch bessere ambulante Beratungs- und Schulungsmöglichkeiten steigt das Alter der ins Heim aufgenommenen Behinderten stark an. Was dabei für die Erziehungsarbeit noch besonders erschwerend hinzukommt, ist die Tatsache, dass ein Heimeintritt oft erst nach vielen erfolglosen Therapieversuchen und erst dann, wenn's überhaupt nicht mehr geht, angestrebt wird (die Erzieher sprechen von erziehungs- und therapieresistenten Behinderten). Dadurch fehlen in den Gruppen zusehends geeignete «Vorbilder», und es kommt zu einer Anhäufung schwierigster Verhaltensstörungen.

Eine etwas anders gelagerte Entwicklung wird bei den intensiv Behinderten berichtet. Hier ist es die zunehmende Schwere der Behinderung im Sinne der Pflegebedürftigkeit, die den Mitarbeitern Sorge bereitet. Eine Durchmischung ist aber gerade bei den intensiv Behinderten besonders wichtig, weil es darum geht, die Gruppen nicht zu reinen Pflegeabteilungen werden zu lassen. Auch die *Behinderungsart* setzt einer Durchmischung oft Grenzen. Ungünstig kann sich beispielsweise das Zusammenleben von Sprach- und Gehörbehinderten auswirken, weil letztere oft zu kurz kommen. Es geht schneller und einfacher, einem Hörenden einen Auftrag zu erteilen als umgekehrt. Andererseits beginnen Sprachbehinderte im Zusammenleben mit Gehörlosen plötzlich auch, sich der Zeichensprache zu bedienen, anstatt das Sprechen zu üben. Von der Gefahr einer Anhäufung von Verhaltensproblemen in einer Wohngruppe wurde schon gesprochen: Es können sich in den Gruppen richtige Subkulturen (Hackordnungen) bilden, deren Mitglieder sich zur gegenseitigen Sozialisierung sehr fraglicher Mittel bedienen, die überdies für die Erzieher recht schwierig auszumachen sind.

Zu kurz kommen schliesslich vor allem auch dann einzelne Behinderte, wenn sich, wie im Beispiel der intensiv Behinderten, verhaltensauffällige gegenüber ruhigeren, körperlich stark Behinderten in den Vordergrund drängen und die Aufmerksamkeit der Erzieher zu erzwingen versuchen. Daraus entsteht bei den Erziehern das Gefühl, schliesslich keinem mehr gerecht werden zu können.

Eine Möglichkeit zur Berücksichtigung individueller Bedürfnisse des einzelnen besteht darin, dass für bestimmte Aktivitäten, zum Beispiel Baden, Spaziergehen usw., Behinderte zwischen den Gruppen «ausgetauscht» werden. Die Verwirklichung dieser Variante ist aber deutlich von

⁴ Interessant an diesem Beispiel ist im übrigen, dass die ganze Gründungsgeschichte des Heimes eng mit der Geschlechterfrage verknüpft ist: Nämlich der damals fortschrittlichen Schaffung eines Heimes auch für behinderte Mädchen, die zuvor von einer Förderung ausgeschlossen waren.

der Übersichtlichkeit in kleineren Heimen abhängig – sie wurde nur dort genannt. Grössere, kompliziertere Organisationen bewirken offensichtlich eine Tendenz zum Abgrenzen und Nach-innen-Richten der Wohngruppen.

Fragt man sich, wie denn die Gruppenzusammensetzung zustande kommt, wird man natürlich sofort mit den erwähnten Nachfrageproblemen, aber auch mit den *Aufnahmekriterien* und dem *Aufnahmeprozedere* der Heime konfrontiert. Hier fällt auf, dass eine sehr unterschiedliche Praxis gehandhabt wird. Einzelne Heime sind aufgrund ihrer Zweck- und Aufgabenumschreibung auf die Aufnahme eingeschränkter Kategorien von Behinderten fixiert und damit oft auch zur Aufnahme einzelner Behinderter fast gezwungen. Nur als Ausnahmefall kann ein Heim noch von einer grossen Wahlmöglichkeit profitieren. Die Aufnahmewartelisten sind meist stark geschrumpft oder ganz verschwunden. Es kommt sogar immer wieder zu eigentlichen «Notaufnahmen». Allgemein fällt auf, dass – vielleicht eben aus dieser geschilderten Zwangssituation heraus – den Informationen über den aufzunehmenden Behinderten und seinen Ansprüchen weit mehr Gewicht beigemessen wird als den Kriterien einer intakten Wohngruppe. Die Erzieher erwähnen mehrheitlich wenig bis gar keine Mitsprachemöglichkeiten. Nur in einem Beispiel ist die Aufnahme eines Behinderten wirklich Sache aller Beteiligten. Der Aufnahmeentscheid liegt fast durchwegs in den Händen der Heimleitung. Bis vor 4 bis 5 Jahren war in einem Beispiel die Gruppenzusammensetzung überhaupt noch kein Diskussionsthema, und noch heute tut man sich schwer damit. Letztlich richtet sich die Zuteilung eines einmal aufgenommenen Behinderten in den meisten Fällen nach den gerade verfügbaren Plätzen; in einem weiteren Beispiel wird die Möglichkeit der Wochenendrückkehr zu den Eltern zu einem wesentlichen Kriterium bei der Gruppenwahl.

Fragen zur Wohngruppe

als Lebensraum

Das Heim oder die Wohngruppe ist für den Behinderten der Ort, wo er lebt. Wir sind der Meinung, dass die Bauweise, die Einrichtung und die Gestaltung dieses Lebensraumes für das Wohlbefinden des Behinderten eine bedeutende Rolle spielen.

- Findet Ihr, dass der Wohnbereich, in dem Ihr mit den Behinderten lebt, auch behindertengerecht gebaut, eingerichtet und gestaltet ist?
- Wem obliegt die Entscheidung über die Einrichtung und Gestaltung der Räume? Sind auch bauliche Veränderungen möglich?
- Wen zieht Ihr hinzu, wenn Ihr an Eurem Wohnraum etwas Entscheidendes verändern wollt? Wer hilft Euch bei der Durchführung?
- Wo lägen Eure speziellen Wünsche, wenn Ihr die Möglichkeit hättet, Euren Wohnraum zu verändern?

Zusammenfassung der Antworten

Ein genauerer Blick auf die besichtigten Gebäulichkeiten zeigt, dass deren Gestaltung Ausdruck des jeweiligen *architektonischen Zeitverständnisses* ist (zum Beispiel

klassizistische Bauten mit den hohen und grossen Räumen, Sichtbetonzeit usw.) und kaum behindertenspezifische Merkmale aufweist. Oft sind als Zeichen des Wachstums einzelner Heime ein Altbau aus der Jahrhundertwende (Gründungszeit) und ein Neubau (aus den letzten 20 Jahren) vorzufinden. Obige Tatsache gilt meist für beide Gebäudetypen, und sie wird durch die Mitarbeiter auf folgende Minimalformel gebracht: Der Altbau ist wenigstens heimelig (Verwendung von viel Holz), und der Neubau ist wenigstens «pflegeleicht» (zum Beispiel durchgehende Linoleumböden).

In einem Fall benützte der Heimleiter die Gelegenheit eines Neubaus von Gruppenhäusern und des Schulhauses dazu, die architektonische Gestaltung konsequent in den Dienst der *speziellen Bedürfnisse der Behinderten* zu stellen, was nicht ohne recht lange Kämpfe und Auseinandersetzungen mit den ausführenden Architekten und deren eigenen Vorstellungen ablief. Glücklicherweise scheinen die Erfahrungen mit den neuen Wohnräumen dem Heimleiter Recht zu geben. Eine Erzieherin betont zum Beispiel, dass gegenüber früher, wo man zu eng und zu dicht aufeinander lebte, deutlich weniger Aggressionen auftreten, obwohl die Behinderten heute schwieriger seien und eher mehr Probleme mitbrächten (siehe unten).

Gar nicht so einfach ist es schliesslich, die Bedürfnisse der einzelnen Behinderten genau auszumachen. Geht es offenbar bei den intensiv Behinderten, wie deren Bezugspersonen betonen, vor allem darum, die reizarme, eintönige Spitalatmosphäre zu durchbrechen und eine anregende und stimulierende Umwelt zu schaffen, so wird im genannten Beispiel bei den Verhaltensauffälligen gerade eine gewisse Reizarmut von aussen gesucht, um die Konzentration und das «In-sich-finden» bei diesen zu fördern. Mit grosser Sorge sieht denn auch ein anderes Heim für verhaltensauffällige Kinder dem Bau eines Einkaufszentrums in der unmittelbaren Nachbarschaft entgegen.

*Dem Thema «Wohnen und Lebensraum» wird von allen befragten Erziehern ein recht grosser Stellenwert eingeräumt. Die Wohngruppe im speziellen wird als der Raum erlebt, in dem die Schaffung einer wohnlichen und gemütlichen Atmosphäre Ausdruck der persönlichen Gestaltung und des eigenen Stils der Erzieher sein soll. In diesem Bereich wird denn auch nach Möglichkeit Autonomie und Handlungsspielraum gewünscht. Aber auch hier scheinen kleinere Heime bevorteilt zu sein. In ihnen sind offenbar individuelle Lösungen eher möglich, und es werden auch von den Erziehern mehr Einflussmöglichkeiten und Freiheiten erlebt. Berichtet wird von einem gruppeneigenen Budget fürs Wohnen und Gestalten bis hin zu regelmässigen, gemeinsamen Arbeitswochen der Mitarbeiter (Erzieher, Lehrer, Leiter und Handwerker) und Behinderten, die der Renovation und Gestaltung des Heimes gewidmet sind. Andererseits wird an diesem Thema aber auch eine weitere Problematik sehr deutlich: Die meist *unterschiedliche Perspektive der Heimleitung und der Erzieher*. Ist es im einen Fall die längerfristige Planung, das Überdauernde und Beständige, mit anderen Worten, das betriebswirtschaftliche Denken, das im Vordergrund steht, so ist es auf der anderen Seite Spontaneität, das schnelle Verwirklichen und Handeln und Raum für das Individuelle, das die Wünsche und die Bedürfnisse prägt. Dies illustriert zum Beispiel die in einem Heim*

genannte Formel: 1 x 12 (das heisst, wenn eine Gruppe etwas will, ziehen zwölf andere nach), die zu Zurückhaltung führt – wenn sich auch in der Erfahrung zusehends zeigt, so wird ebenfalls berichtet, dass sich die Befürchtungen in dieser Form oft nicht bestätigen. In einem anderen Beispiel wird das Erleben eines dauernden Bemühens seitens der Erzieher deutlich, bis Veränderungen möglich werden. Oft sind es dabei die Erzieher, die gewissermassen stellvertretend für die Behinderten für Veränderungen kämpfen, weil letztere sich nicht selbst äussern können. Und sie tun es mit der einleuchtenden Begründung: «Wenn es uns wohl ist, dann ist es bestimmt auch den Behinderten wohl in unserer Gruppe.»

Die Inhalte sind in den verschiedenen Heimen erstaunlich ähnlich – immer wieder sind es Teppiche und Vorhänge, die fast zu einem Dauerthema werden. Teppiche, die etwas Wärme in die linoleumbelegten Räume brächten, die aber aus hygienischen Gründen oft Probleme aufwerfen (zum Beispiel im Zusammenhang mit Behinderten, die einnässen). An zweiter Stelle werden die langen, meist recht hohen Gänge und lange Kastenfronten genannt, deren Gestaltung und wohnliche Einrichtung sehr viel Mühe bereiten. Ebenso häufig wird das «Selber-Kochen» auf den Wohngruppen erwähnt, das ebenfalls als ein wesentlicher Bestandteil des «Sich-daheim-Fühlens» erlebt wird.

Wohnen, das wurde vor allem von den Erziehungsleitern betont, kann zu einem eigentlichen pädagogischen Ziel werden: Jedes Quartal etwas Konkretes verändern – mit dem wichtigen Vorteil, dass es zu sichtbaren Erfolgserlebnissen kommt und so auch vom «Herumkätschen» an Alltagsproblemen wegführt. Zum Beweis der pädagogischen Relevanz des Anliegens werden immer wieder positive Auswirkungen von vollzogenen Veränderungen genannt. Eine Möglichkeit zur Verwirklichung eines solchen Prozesses bestünde darin, so wurde vorgeschlagen, dass von baulicher Seite bei der Realisierung neuer Projekte eher weniger vorgegeben werden sollte, damit mehr Handlungsspielraum offen bleibt. Eigene Gestaltung im Wohnbereich – das ist eine Erfahrung, die gleich mehrfach berichtet wurde – braucht gar nicht unbedingt teuer zu sein. Davon zeugen die angetroffenen Beispiele von Einkäufen in «Brockenhäusern», mitgebrachten Möbeln von Behinderten oder sogar günstige Beschaffungsaktionen mit entsprechendem Entgegenkommen grosser Möbelhäuser.

Fragen zum Team und der Zusammenarbeit

Ihr arbeitet in einem Team. Dessen Zusammensetzung und Zusammenarbeit haben unserer Meinung nach entscheidenden Einfluss auf die erzieherische Tätigkeit und die Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter.

- Wie beurteilt Ihr die Zusammensetzung Eures Teams (zum Beispiel Geschlechterdurchmischung, Verhältnis Erzieher/Miterzieher usw.)?
- Seid Ihr mit der Zusammenarbeit in Eurem Team zufrieden?
- Wie werden Informationen innerhalb Eures Teams ausgetauscht? Bestehen regelmässige Kontakte?

- Falls Ihr Euch regelmässig trifft, welches sind die Inhalte dieser Gespräche?
- Wie werden Schwierigkeiten innerhalb Eures Teams gelöst?
- Könnte oder müsste man etwas ändern, das Eure Zusammenarbeit positiv beeinflussen würde?

Zusammenfassung der Antworten

Das Thema «Team und Zusammenarbeit» ist bei unseren Gesprächspartnern verständlicherweise auf sehr grosses Interesse gestossen. Entsprechend vielfältig und unterschiedlich sind denn auch gerade hier die Meinungen und Erfahrungen. Sollen sie auch nur annähernd vollständig wiedergegeben werden, so ist dies nicht ohne eine gewisse Stichwortartigkeit der Darstellung möglich.

Auffallend in den verschiedenen Heimen ist die sehr unterschiedliche Teamgrösse von 2 bis 6 Erziehern pro Wohngruppe. Diese Tatsache führt, zusammen mit der unterschiedlichen Wochenendpräsenz und der Gesamtgrösse des Heimes – so das Erleben der Betroffenen – zu weitreichenden Konsequenzen in der Zusammenarbeit. Die Alltagserfahrung, dass mit steigender Mitgliederzahl in den Teams auch die Probleme zunehmen, bestätigt sich vollumfänglich. Dies hängt offensichtlich nicht zuletzt auch mit der Möglichkeit zur Durchführung gemeinsamer Gespräche und Sitzungen und mit dem Informationsaustausch ganz allgemein zusammen. Ist das Heim klein (von überschaubarer Komplexität und Mitarbeiterzahl), und sind die Behinderten häufig für längere Zeit in der Schule, dann sind wöchentliche Sitzungen möglich. Zusätzlich wird von teils wöchentlichen, teils monatlichen gemeinsamen Sitzungen aller im Heim tätigen Mitarbeitern berichtet. Das schafft direkten persönlichen Kontakt und erleichtert das Besprechen kleiner Alltagsprobleme. In Zweier-teams entfällt das Abhalten von eigentlichen Sitzungen fast gänzlich – Abmachungen und Informationsaustausch erledigen sich gewissermassen «im Vorbeigehen».

Ganz anders im Grossheim. – Hier wird selbst das Organisieren von gemeinsamen Teamgesprächen zum Problem. Alle Mitglieder eines Teams zusammenzubringen ist noch 1 mal im Monat möglich, und auch das nur ausserhalb der regulären Dienstzeit (mit Zeitkompensation). Es entsteht das Gefühl des «Nebeneinander-vorbei-Arbeitens», mitbedingt durch das Jahresinternat und die damit verbundene Dienstplanung (einzelne sehen sich bis zu 14 Tage lang nicht), und man ist schliesslich froh, wenn einen die übrigen (zirka 70) Erzieher nichts angehen. Es sind einfach zuviele. Die Informationen werden mehrheitlich unpersönlich, das heisst schriftlich weitergegeben, und um das Ganze zusammenzuhalten, braucht es einen eigentlichen Leiter – den Gruppenleiter –, dem, so wird betont, dadurch eine wesentliche Bedeutung für das gute Funktionieren des Teams zukommt.

Wieder andere Varianten sind in dem Heim möglich, in dem die Behinderten mit einbezogen werden können – da kommt es zu richtigen «Familienkonferenzen», an denen jeweils die vergangene und die zukünftige Woche besprochen und geplant werden.

Als zusätzlicher Punkt bei der Zusammenarbeit wird die grosse Arbeits- und zeitliche Belastung der Mitarbeiter

immer wieder genannt. Die Pflege von Freundschaften und Beziehungen ausserhalb der Arbeitszeit ist kaum möglich, selbst da, wo das Wochenende frei ist, und relativ viel Ferien (zirka 12 Wochen) für einen Ausgleich sorgen. Ein normales Familienleben mit dem Aufziehen eigener Kinder ist fast ganz unmöglich, das ist die überwiegende Meinung der Betroffenen. Eine mögliche Alternative zu dieser Situation wird aus zwei Heimen berichtet, nämlich der Versuch, die Familie selbst mit ins Heim zu nehmen. Insbesondere von einem Versuch, der sehr genau mit den Beteiligten vorbesprochen und überwacht wurde, werden positive Erfahrungen berichtet. Die Betroffenen fühlen sich wohl, und auch die eigenen Kinder scheinen sich gut in die Gruppe eingelebt zu haben. Natürlich sorgen auch hier günstige Bedingungen (Zweitwohnung auf dem Land, viel Freizeit) für den notwendigen Ausgleich. Aber, so wird argumentiert, vielleicht stellt diese Form ein Modell für die zukünftige Heimarbeit und auch eine Alternative zu den privaten Versuchen mit heilpädagogischen Grossfamilien dar, weil durch das Heim die aufreibenden administrativen und finanziellen Probleme geregelt werden, an denen die erwähnten Versuche oft scheitern.

Auch eine Art Alternative stellt eine ganz andere Sichtweise dar, die besonders von zwei Heimen betont wird: *Das Heim soll nicht nur Arbeitsplatz, sondern Lebensraum für die Mitarbeiter sein.* Eine strenge Trennung von Arbeitszeit und Freizeit entfällt weitgehend! Freunde, Bekannte und Hobbies werden, wie in einem Fall berichtet, ins Heim miteinbezogen und sind dort eine willkommene Bereicherung. Es werden gemeinsame Aktivitäten unter den Mitarbeitern durchgeführt, auch ausserhalb der eigentlichen heilpädagogischen Aufgabe (Musizieren, Basteln, Ausflüge, Auseinandersetzung mit Texten usw.). Das Resultat ist im einen Fall eine Art *Heim* (für Erwachsene) *im Heim*. Im letzteren Beispiel steht die *Ganzheit* des Lebensraumes «Heim» im Vordergrund. Die Mitarbeiter begegnen sich in einer Art persönlichen Freundschaft, natürlich auch hier mit den unter Menschen auftretenden Problemen, die man alle gemeinsam zu lösen versucht, wie ebenfalls erwähnt wird. Die grosse Arbeitsbelastung wird gar nicht mehr als solche wahrgenommen. In einem Fall kannte ein Gesprächspartner nicht einmal eine «offizielle» Arbeitszeit.

Natürlich ist nicht jeder Erzieher gewillt, mit einem derart intensiven, «ganzheitlichen» Engagement in die Arbeit einzusteigen. *Der Auswahl der Mitarbeiter* kommt deshalb besonders hier eine sehr grosse Bedeutung zu. Im beschriebenen Fall ist eben diese Bereitschaft zum Engagement und zu der damit verbundenen Einstellung gegenüber den Behinderten und Mitarbeitern das wichtigste Kriterium. «9 von 10 Bewerbern wollen eine geregelte Arbeitszeit, den Zehnten nehmen wir zu uns», ist die Maxime. In einem anderen Beispiel wird eine starke christliche Grundhaltung vorausgesetzt. Grössere Heime versuchen, durch ein ausgedehntes administratives Verfahren die richtigen Mitarbeiter auszuwählen. In allen besuchten Heimen wird ausserdem in dieser Frage ein recht weitreichendes Mitspracherecht gewährt.

Interessant ist, dass verschiedentlich Probleme mit der Geschlechtszugehörigkeit der Mitarbeiter genannt werden. *Das unterschiedliche Rollenverständnis* bereitet offensichtlich noch oft Schwierigkeiten, sei es, weil die häufige pflegerische Arbeit (vor allem bei Schwerstbehinderten) für viele Männer ungewohnt ist, oder sei es, wie ein anderes

Heim berichtet, dass die Eltern und Behinderten selbst recht unterschiedliche Erwartungen an die erziehenden Männer und Frauen herantragen. Schliesslich sind die Männer in einzelnen der besuchten Heime noch untervertreten. Es wurde die Formel genannt: Frauen für geistigbehinderte Kinder, Männer für erziehungsschwierige Jugendliche, oder sie wandern in die Sozialarbeit ab. Unsere Beobachtungen deuten tatsächlich in diese Richtung.

Die Mitarbeiterfrage nimmt, abschliessend festgehalten, in den besuchten Heimen allgemein eine wesentliche Stellung ein. Dazu tragen nicht nur die bisher genannten Probleme bei, sondern auch die relativ *kurze Verweildauer* der einzelnen Erzieher. Sie variiert nach Schätzungen der Heimleiter von zirka 2 bis 3 Jahren (Grossheime) bis zirka 4 bis 4½ Jahren (kleineres Heim). Im letzteren wird der Tatsache: Erzieherberuf = Durchgangsberuf, sogar soweit Rechnung getragen, dass ein berufsbegleitender Wiederaustritt ermöglicht wird.

Fragen zu den Aufgaben und Zielen

Als Mitarbeiter eines Heimes und Bezugspersonen der Behinderten verfolgt Ihr bestimmte Ziele.

- Hat das Heim als solches allgemeine Zielvorstellungen und Aufgaben?
- Habt Ihr Euch auf der Gruppe eigene Ziele gesteckt?
- Sind diese Ziele allgemeiner Art und/oder auf den einzelnen Behinderten abgestimmt?
- Nach welchen Kriterien werden diese Ziele formuliert?
- Wie richtungsweisend sind diese Ziele im Erziehungsalltag und wie werden sie umgesetzt?
- Habt Ihr das Gefühl, dass vermehrt über Zielvorstellungen diskutiert werden sollte? Müssten Ziele und Aufgaben klarer definiert werden?

Zusammenfassung der Antworten

Die Fragen nach den Zielen und Aufgaben beschäftigen sich mit *den pädagogischen Inhalten* der Arbeit im Heim. Obwohl gerade darüber mehr oder weniger ausführliche schriftliche Unterlagen in Form von Konzepten und Selbstdarstellungen der Heime vorliegen, wollen wir uns auch hier ausschliesslich auf die in den Gesprächen genannten Inhalte beschränken. Damit wird einer wesentlichen Tatsache Rechnung getragen, die auch von den Beteiligten selbst genannt wurde, dass nämlich im erzieherischen Handeln nur diejenigen gedanklichen Vorstellungen und Intentionen wirksam werden, die jedem Erzieher unmittelbar bewusst und verfügbar sind – neben den ohnehin immer wirksamen unbewussten Anteilen. Zwei konkrete Aussagen sind Beispiele dafür: «Nur Ziele, hinter denen man steht, kommen durch», oder als Kehrseite: «Die Aufgaben und Ziele stehen im Vertrag in Form von allgemeinen Richtlinien, sind uns aber nicht bekannt und auch nicht sehr wichtig.»

Vielleicht ist vor allem der Hinweis im zweiten Beispiel eine Verdeutlichung dafür, dass der *schriftlichen Fixierung von Zielen* allgemein wenig Bedeutung beigemessen wird. Verschiedentlich weisen die Erzieher darauf hin, dass es

solche konkrete Formulierungen für jeden Behinderten gebe, dass diese als Arbeitsinstrument aber selten herangezogen würden (als Ausnahme gelten Aufzeichnungen für Fallbesprechungen). Nur in einem Beispiel wurde davon berichtet, dass eine regelmässige Überprüfung dieser Unterlagen zur Standortbestimmung und weiteren Planung stattfindet. Teilweise wird diese Rückkontrolle unter Einbezug der Behinderten selbst besprochen. Häufiger ist der Hinweis darauf, dass die schriftliche Fixierung pädagogischer Ziele als sehr aufwendige Sache erlebt wird, die neben den administrativen Angelegenheiten und den aktuellen Problemen leicht vernachlässigt wird. Zeitaufwendig ist die Aufgabe vielleicht vor allem deshalb, weil gerade in diesen Fragen, so wird erwähnt, die Meinungen der Erzieher oft sehr weit auseinander liegen.

Damit ist, wie schon in der ersten eingangs zitierten Äusserung, erneut auf einen weiteren Zusammenhang hingewiesen, der immer wieder in den Gesprächen in den Vordergrund trat. Es geht darum, dass *Vorstellungen über Ziele und Aufgaben der Erzieher sehr eng mit der Person des einzelnen verquickt sind*. Wohl deshalb wird besonders in zwei Heimen dieser Zusammenhang deutlich ins Zentrum der Ziel- oder Konzeptdiskussion gestellt. «Bei uns gibt es gar kein fertiges Konzept: Zielsetzungen entstehen immer wieder aus uns selber, aus allen Mitarbeitern im Heim und der Heimleitung zusammen. Und nicht zuletzt sind es immer wieder auch die Kinder selber, die zeigen, wo's lang geht», heisst es im einen Fall. Wobei aber auch darauf hingewiesen wird, insbesondere durch den Heimleiter, dass dadurch, dass alles im Fluss ist, oft vielleicht zu schnell und zu früh Versuche abgebrochen und Ziele umformuliert werden, was sich als Nachteil für die Behinderten auswirken könnte, da sie diese Schaukelbewegung wohl schlecht ertragen. «Oft wäre man sogar froh», so meinte eine Erzieherin, «es gäbe feste Richtlinien, an die man sich halten könnte».

Die Auseinandersetzung mit und das Hinterfragen von Zielen bewirkt, dass der Erzieher letztlich immer wieder auf sich selbst zurückgeworfen wird, dass er gewissermassen seine eigene Behinderung erlebt. Deshalb wird im zweiten Beispiel die Kongruenz des Erziehers in den Mittelpunkt gestellt: Seine Person und sein erzieherisches Handeln müssen eins werden. Dabei wird besonders betont, dass Erzieher als Heilpädagogen häufig mit Ängsten, teils auch unterschwellig, dem Kind begegnen, und dass eine Auseinandersetzung damit und ein Abbau dieser Angst zu der Freiheit beim Behinderten führt, die dieser für seine Entwicklung braucht. Es geht als Ziel darum, so wird weiter ausgeführt, das Gleichgewicht des Ganzen herzustellen – die Ganzheit von Kind und Erwachsenen zu sein, zu spüren und zu erleben, wodurch ein therapeutisches Milieu hergestellt wird, was wichtiger sei, als das Verfolgen von Einzelzielen.

Ein Versuch, noch weitere Inhalte einander gegenüber zu stellen, zeigt neben einer gemeinsamen Betonung der *Ganzheitlichkeit der Erziehungsaufgabe* im Konkreten auch deutliche Akzente bei den einzelnen Heimen. Beispiele für die Ausrichtung auf *eine Ganzheit* sind die Anliegen der Heime, einen Lebensraum für die Behinderten zu bilden, ihnen ein Daheim zu bieten und sie von den losgelösten Therapien weg zur Lebenswirklichkeit zurückzuführen, das heisst ihnen eine ganzheitliche Förderung zu gewährleisten.

Unterschiede tauchen dann auf, wenn einmal besonderes Gewicht auf die Behebung der mitgebrachten Defizite der Behinderten gelegt wird, gegenüber dem Befreien aus der Isolation und dem Aufbau der Kommunikationsfähigkeit auf der anderen Seite. Oder, wenn als oberstes Ziel eine möglichst optimale Rückführung in die Gesellschaft, bis hin zur beruflichen Integration, angestrebt wird, hingegen im Bereich der Schwerstbehinderten die Entwicklungsförderung auf ein dauerndes Leben im Heim ausgerichtet ist, und es deshalb im wesentlichen darum geht, die Lebensbedingungen im Heim selbst zu verbessern. Schliesslich ist noch ein weiteres Beispiel zu nennen, bei dem man sich bei der Zielformulierung im Internatsbereich noch recht schwer tut, weil die bisherige Konzeption des Heimes sehr stark auf die schulische Förderung ausgerichtet war, und das Wohnen im Heim nur eine sekundäre Funktion hatte. Der Einfluss der Eltern, so erleben es die Erzieher, dominiert dadurch, dass es sich ausserdem um ein reines Wocheninternat handelt, sehr stark. Eine eigentliche Konzeptdiskussion im Wohnbereich hat erst richtig begonnen.

Fragen zu den Organisationsstrukturen

In einem Heim arbeiten verschiedenste Personen und Gruppen zusammen. Um ein reibungsloses Funktionieren zu gewährleisten, braucht es Regelungen und geordnete Abläufe.

- Findet Ihr, dass es in Eurem Heim zu viele oder zu wenige Vorschriften und Regelungen gibt?
- Ist es Euch klar, wer in Eurem Heim wofür zuständig ist?
- Wieviel Zeit müsst Ihr für «organisatorische» Aufgaben einsetzen (zum Beispiel Ausfüllen von Formularen, Einholen von Bewilligungen usw.)?
- In welchen Bereichen könnt Ihr beim Aufstellen von Regeln selbst entscheiden oder mitsprechen?
- Welche Bereiche müssten nach Euren Wünschen und Vorstellungen anders organisiert sein?

Zusammenfassung der Antworten

Verschiedene Beispiele für die unterschiedlichen Organisationsstrukturen in den befragten Heimen sind bereits in den Ausführungen zu den früheren Gesprächsthemen erwähnt worden. Zur Erinnerung sei nochmals auf ein paar Inhalte hingewiesen: Mitsprachemöglichkeiten der Erzieher in bezug auf die Aufnahme von Behinderten und die Einstellung neuer Mitarbeiter, Freiräume und Möglichkeiten bei der Gestaltung im Wohnbereich, unterschiedliche Varianten der Informationsvermittlung und der Häufigkeit von gemeinsamen Sitzungen und Gesprächen. Dieser Rückverweis unterstreicht die Bedeutung der Organisationsstrukturen als ein Element, das sämtliche Bereiche der Heime durchdringt und insbesondere die Situation und das Erleben der Mitarbeiter ganz wesentlich prägt. Leider kam aber gerade dieses Thema in den Gesprächen mit den Erziehern aus zeitlichen Gründen etwas zu kurz. Deshalb wird im folgenden ausführlicher auf die *Sichtweise und die Situation der Erziehungs- und Heimleiter* Bezug genommen. Sie sind es ja auch, die durch ihre Funktion, ihre hierarchische Stellung und nicht zuletzt durch ihre meist langjährige Arbeit im Heim (in unseren Beispielen zwi-

schen 4 und 40 Jahren, ein Erziehungsleiter übernahm seine Funktion aufgrund struktureller Änderungen erst vor einem Jahr) die Organisationsstrukturen setzen und gestalten.

Gleich zu Beginn sei die Beobachtung festgehalten, dass sich die Intentionen, die Haltungen und die Selbstdarstellungen der Leiter sehr stark und sehr präzise im Erleben und in der Wahrnehmung der Erzieher widerspiegelten. In allen Beispielen war eine sehr grosse Übereinstimmung festzustellen, sei es im gemeinsamen Gefühl des Erdrücktwerdens und dem Kampf gegen die Macht der Organisation in Grossheimen, sei es im gemeinsamen Gefühl des Tragens von Verantwortung und des Selbst-getragen-Werdens in kleineren Institutionen. Wir werden noch ausführlicher darauf zurückkommen.

Insbesondere in einem Beispiel wird die Bedeutung und die *Problematik unterschiedlicher Organisationsstrukturen* sehr eindrücklich sichtbar. Auch in diesem Beispiel spielt die Grösse bzw. das Grösser-Werden des betreffenden Heimes eine wesentliche Rolle. Es geht darum, dass aufgrund des Wachstums und auch veränderter Ansprüche der Mitarbeiter die gesamten Strukturen in einem starken Wandel begriffen sind. Die anwachsende Arbeitsbelastung konnte trotz grosser Routine, einem riesigen Erfahrungsschatz und einfacher Entscheidungswege nicht mehr von einem Leiter bewältigt werden. Die Einführung eines mittleren Kaders (Erziehungs- und Schulleiter) wurde notwendig. Damit stieg aber das Informationsbedürfnis stark an, neue und komplexere Führungsstrukturen begannen sich einzuspielen (Leitungsteam, Sitzungen auf allen Ebenen), die Frage der Solidarität des mittleren Kaders muss geklärt werden (zum Beispiel ist der Erziehungsleiter ein Vertreter/Sprecher der Erzieher oder eine Stütze/Hilfe für den Heimleiter?). Was vom Heimleiter selbst sehr eindrücklich geschildert wird, ist der Wandel seiner Rolle *vom Hausvater zum Manager oder Direktor*. Als besonders schmerzlich wird dabei erfahren, dass damit ein Verlust von persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern und Behinderten, eine Entfernung von der «Basis» verbunden ist.

In einem anderen Heim ähnlicher Grösse hat ein ausgedehntes *Rapportsystem* – die Erzieher schreiben täglich einen Kurzrapport auf vorgedruckte Formulare zuhänden des Leitungsteams (Erziehungs- und Heimleiter) – dazu geführt, dass der Heimleiter trotz der Grösse des Heimes immer auf dem Laufenden ist über Probleme und Entwicklungen. Dies wird denn auch von den Erziehern im Erleben einer starken Präsenz des Heimleiters, insbesondere bei Fallbesprechungen und persönlichen Begegnungen – «er weiss Bescheid, kennt unsere Probleme» –, geschätzt. Noch eine andere, wichtige Erfahrung wird aus diesem Beispiel deutlich, dass der Informationsaustausch ein gegenseitiger Prozess ist: Auch die Heimleitung verfasst regelmässige Auszüge aus den Sitzungsprotokollen des Leitungsteams für die Mitarbeiter. Dies steigert bei diesen wiederum das Gefühl des Dazugehörens.

Immer wieder wird zum Thema «Organisationsstrukturen» auch die Wichtigkeit persönlicher Kontakte, gerade auch zur Leitung erwähnt. In diesem Bereich scheinen sich jedoch die Leiter von sehr grossen Institutionen in einer besonders ungünstigen Situation zu befinden. Das grosse Pflichtenheft mit dem damit verbundenen Arbeitspensum und der grossen Zahl unterstellter Mitarbeiter bewirkt, dass

sich persönliche Begegnungen häufig nur noch beim Lösen von Konflikten ereignen – in einem sehr ungünstigen Kontaktklima. Der Leiter erlebt sich häufig in der Rolle des *Feuerwehrmannes*, der immer da auftaucht, wo's brennt. Für angenehme und ruhige Gespräche fehlt oft die Zeit. Andererseits ist er selbst wieder Mitglied in einem grossen Leitungsteam und hat dort die Anliegen der Erzieher (als Erziehungsleiter) gegenüber vielseitigen anderen Interessen zu vertreten. Selbst die betroffenen Erzieher erleben sich in dieser Situation eingeschlossen in einer komplizierten interdisziplinären Zusammenarbeit mit Macht- und Kompetenzproblemen.

Wie anders nehmen sich dagegen die Schilderungen zu diesem Thema in kleineren Heimen aus. Leitung, im organisatorisch-administrativen Sinne, innerhalb festgeschriebener Regeln und Strukturen, passiert hier sehr wenig – und ist offensichtlich auch nicht notwendig. Die Leitungsfunktion wird in häufigen, persönlichen Begegnungen des Betreffenden mit den Behinderten und den Mitarbeitern wahrgenommen, in der Art und Weise, wie er ihnen begegnet. Als wesentliches Moment wird die personale Kompetenz des Leiters bedeutsam, was sich bei den Mitarbeitern in einem Gefühl des Miteinander ausdrückt. Die vertikale Dimension eines «Oben» oder «Unten» wird gar nicht mehr wahrgenommen. Anstösse und Anregungen zur persönlichen Auseinandersetzung mit Problemen und Zielen der Arbeit ersetzen die unpersönlichen Regeln und Vorschriften. «Dort, wo Leute mit Leib und Seele bei einer Sache sind», so wird betont, «braucht es wenig Worte oder Konzepte, dann wirkt etwas jenseits des Verbalen». Nur dann, wenn die Mitarbeiter nicht fähig sind, Probleme selbst zu lösen, wird die Hilfe des Leiters in Anspruch genommen und zum Teil auch ausdrücklich gewünscht. Ein solcher Bereich ist immer wieder, wie ein anderer Heimleiter berichtet, das Ordnungsproblem – was den selbstkritischen Leser vielleicht nicht überrascht. Der Heimleiter fühlt sich häufig in der unangenehmen Rolle des «*Ordnungsapostels*», was vielleicht auch ein Ausdruck des trotz allem besonderen Verantwortungsgefühls des Leiters ist. Er muss letztlich nach aussen für alles «gerade stehen». Eine Illustration dafür ist vielleicht das authentische Beispiel aus dem Munde des gleichen Heimleiters zur Charakterisierung seiner besonderen Stellung: «Trifft der Heimleiter im Areal die Jacke eines Behinderten am Boden liegend an, so nimmt er sie auf – der Erzieher kann vielleicht daran vorbei gehen.» Neben der Freude über alles, was autonom laufen kann, taucht in diesem sehr persönlich gefärbten und spontan ablaufenden Leitungsverständnis des Betreffenden aber hie und da auch wieder der Wunsch nach einem Pflichtenheft für die Mitarbeiter mit klar umschriebenen Verantwortungsbereichen auf. Der Heimleiter erlebt sich selbst in einer ständigen Wellenbewegung und Entwicklung; und er ist dabei auch stark abhängig vom Wohlergehen seiner Mitarbeiter.

Diesem Wohlergehen wird übrigens in allen besuchten Heimen sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt. *Den Erwachsenen im Heim – den Mitarbeitern – gilt denn auch der Hauptteil der Zeit eines jeden Leiters*. Dazu gehören auch die vielfältigen Angebote zur internen Weiterbildung, die von der regelmässigen gemeinsamen Auseinandersetzung mit Themen und Inhalten bis zur Durchführung ganzer Kurswochen oder -wochenenden reicht. Schliesslich sind an dieser Stelle auch noch die teilweise sehr grosszügigen Regelungen zum Besuch externer Kurse und zur Gewährung von Urlauben zu nennen.