

# **Autoritäre Naturen - autoritäre Strukturen : Gedanken zum Führungs- und Demokratieverständnis aus der Sicht eines Jugendheimleiters**

Autor(en): **Hirner, Fred**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA**

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

Heft 10

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-811640>

## **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.

# Autoritäre Naturen – autoritäre Strukturen

Gedanken zum Führungs- und Demokratieverständnis aus der Sicht eines Jugendheimleiters

Von Dr. theol. Fred Hirner, Fischingen

## A. Vorbemerkung

### Von Pädagogen, Demagogen und anderen Agogen

Wenn ein Heimleiter heutzutage noch von sich behaupten wollte, er führe sein Heim autoritär, so würde ihn wohl jedermann ob seiner nostalgischen Koketterie bestaunen wie eine Leitfossilie aus dem Tertiär. Bei diesem Staunen schwingt allerdings kaum jene Bewunderung mit, die jemand genießt, der historische Werte tradiert. Schon eher das Mitleid mit einem, der die Zeichen der Zeit nicht erkennt. Ja, das Wort «autoritär» ist in der Pädagogik zu einem eigentlichen Schimpfwort geworden, wie umgekehrt das Wort «demokratisch» zum überfrachteten Optativ bzw. zu einer ideologischen Wunschform verkommen ist, welche anscheinend alle enttäuschten Hoffnungen der Autoritätsgeschädigten einzusammeln hat.

① Die jüngste Geschichte, vielleicht auch eigene Erfahrungen haben uns gezeigt, wie gross die Versuchung autoritär erzogener Menschen ist, unter dem Anpassungsdruck von edlen, aber verdächtig gefräßigen Ich-Idealen «auf Tauchstation» zu gehen und mit sozial einwandfreien Motiven für verbotene Triebwünsche in Sack und Asche Busse zu tun. Solche Triebwünsche bedrängen uns vor allem als autoritäre Ansprüche und als aggressiver Durchsetzungswillen, der noch nicht den Filter altruistischer Gefühle passiert hat, also noch nicht sozialisiert wurde.

Unter dem Büsserhemd lebt freilich der autoritäre Adam weiter, und so überrascht es eigentlich gar nicht, dass seine Bekenntnisse zur Demokratie stets sehr dogmatisch ausfallen, weil man schliesslich beschwören muss, woran man selber nur schwer zu glauben vermag. Auch wenn uns solche Lippenbekenntnisse zur Demokratie eher rühren als überzeugen, sie bleiben selten ohne anfänglichen Erfolg. Mit demokratischen Parolen lassen sich autoritäre Ansprüche nämlich nicht bloss besser verbergen, sie lassen sich auch besser durchsetzen. Dabei dürfen wir noch nicht einmal bösen Willen unterstellen, weil wir ja wissen, wie tief unbewusst diese Mechanismen weitgehend arbeiten. Mit diesem Adam gibt es zudem eine eigenartige Form stiller Solidarität: jedermann verwechselt offenbar gern und leicht das, was er will, mit dem, was er ist. Deshalb gibt es so viele Demokraten – zumindest dem Bekenntnis nach.

Idealbildungen dieser Art sind gefährlich. Gefährlich nicht bloss deshalb, weil sie die Wirklichkeit so lässig überbieten; gefährlich auch deshalb, weil sie uns mit einer unbedingten Moral ausstatten, an der jeder scheitern muss, ausser wir. In Wirklichkeit besteht unser Erfolg nur darin, dass wir die Ahnung der eigentlichen Niederlagen erfolgreicher unterdrücken.

② Neben demokratischem Wunschdenken, das die Realitäten verkennt und deshalb oft etwas blauäugig anmutet, gibt es dann freilich noch ein Zweites: die gezielte, das heisst sehr bewusste Nutzung der demokratischen Doktrin für die Maskierung persönlicher Machtgelüste. Mit ideologischem Speck fängt man bekanntlich nützliche Mäuse. Dass gerade unter Ausnutzung der Bereitschaft, die durch demokratische Absichtserklärungen geweckt wird, diese nützlichen Mäuse dann sehr undemokratisch manipuliert und verwaltet werden können, ist den Wachen und Rechtschaffenen zwar ein permanentes Ärgernis, im Grossen und Ganzen etabliert es aber das «gottgewollte» Gefälle zwischen Vernunft und Moral. Von diesem Gefälle profitieren regelmässig die Klugen, die die Moral nicht zu sehr irritiert, oder besser: die sich keine Moral leisten können. Das Undemokratische, als Lebensform diffamiert und als Methode willkommen, wird zum beschworenen Gespenst, das Autonomie und Freiheit kostet und die Menschenwürde untergräbt. «Wenn es Dir nicht passt, geh nach Moskau», hört man hierzulande oft. Dieses Undemokratische hat dann verschiedene Namen: bezogen auf eine Staatsform heisst es totalitär, bezogen auf Organisationsformen hierarchisch, und bezogen auf den Führungsstil autoritär. Wer sich davor noch nicht fürchtet, wird aufgeklärt. Die Angst wird zum grossen Lehrmeister. Das trojanische Pferd wird von denen, die diese Angst vermarkten und den Menschen zu nehmen versprechen, als Symbol und Unterpfand demokratischer Gesinnung der staunenden Gemeinde vorgeführt und in ihre Mitte gestellt: und aus seinem Bauch purzeln lauter autoritäre waffenklirrende Soldaten . . .

### Demokratie auf dem Prüfstand

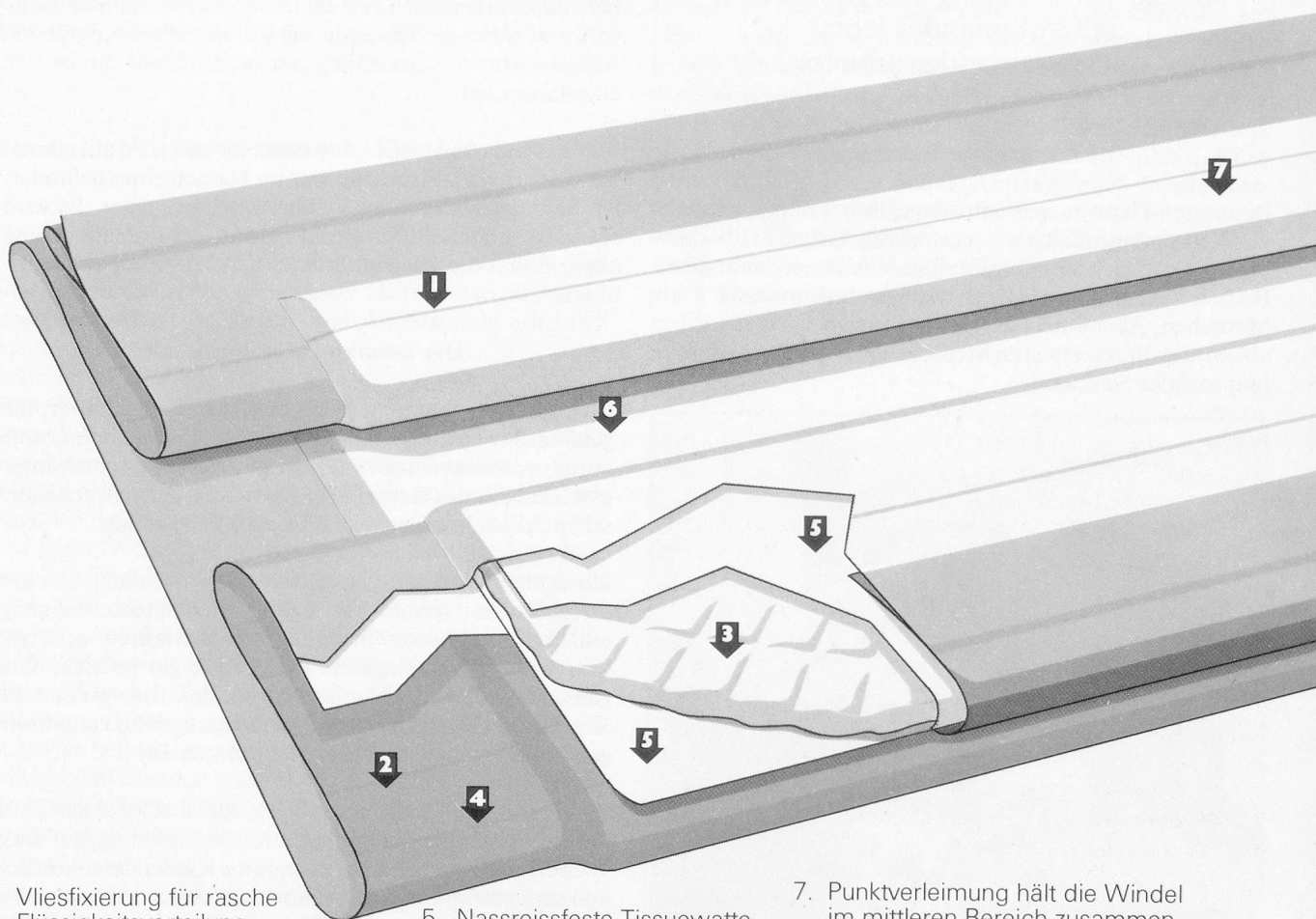
Weil sowohl die unbewusste als auch die absichtliche Idealisierung des Demokratischen den Begriff auszuhöhlen und inhaltsleer zu machen droht, möchte ich mit zwei Anmerkungen deutlich machen, wie ich den Begriff verwende.

① Demokratie ist nicht von vornherein gut oder schlecht. Ihren Stellenwert bekommt sie erst durch die wertende Stellungnahme einer Gesellschaft zu ihren erklärten Zielen. Demokratie beschreibt zunächst bloss eine bestimmte Form der Machtverteilung. Macht kann missbraucht werden. Aber deshalb wenden wir uns nicht gegen Machtausübung – keiner von uns möchte für sich selbst auf Einfluss verzichten oder sich mit lauter ohnmächtigen Leuten umgeben – wir wenden uns bloss gegen den Missbrauch von Macht, ob er nun in mehr hierarchisch strukturierten Gesellschaften oder in demokratischen passiert.

② So wie sich unsere westliche Gesellschaft bis heute entwickelt hat, erscheinen uns demokratische Ideale grundsätzlich geeigneter als andere, um die Freiheit des Menschen und seine Würde zu schützen.

# Kennen Sie die Vorteile des kostengünstigen Inkontinenten-Pflegesystems Vlesi-Day/Night?

## Hier sind sie:



1. Vliesfixierung für rasche Flüssigkeitsverteilung
2. Äusserst weiche PE-Folie
3. Saugkissen mit Kapillarfeldern für optimale Flüssigkeitsverteilung
4. Saugkissenfixierung und Querverleimung

5. Nassreissfeste Tissuewatte umschliesst das Saugkissen
6. Saugkissen mit Mittelzonenverstärkung im kritischen Bereich

7. Punktverleimung hält die Windel im mittleren Bereich zusammen

Wenn Sie noch mehr über das neue, kostengünstige Inkontinenten-Pflegesystem wissen möchten, rufen Sie uns einfach an. Wir senden Ihnen gerne Testmuster mit Angebot.

# vlesia

**Wir sind an der IFAS 84,  
Halle 1, Stand 116/117**

Vlesia AG, Blumenfeldstr. 16, CH-9403 Goldach  
Telefon 071 41 48 41, Telex 71773 vlesia

**Ein Begriff für  
Schweizer-Qualität**

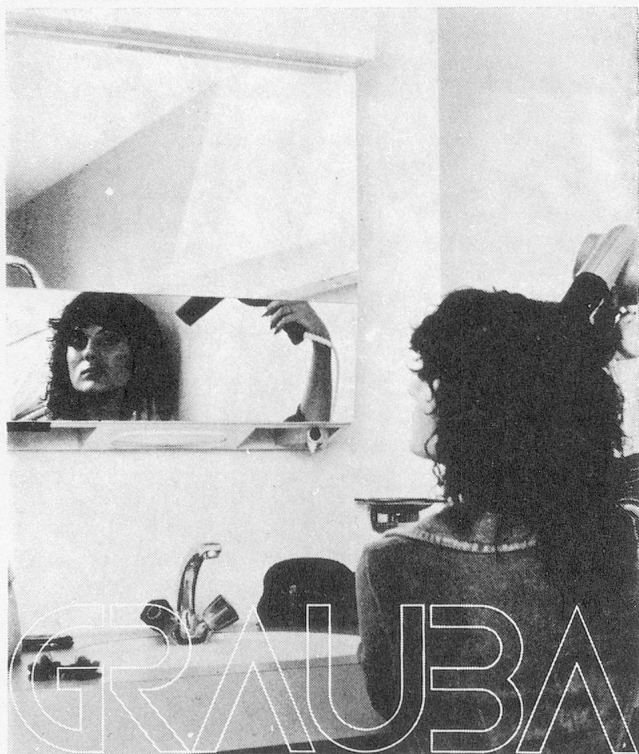
Wenn wir aber nach der konkreten Anwendung demokratischer Prinzipien oder Spielregeln fragen, dann haben wir immer auch zu prüfen, ob diese zur Bewältigung einer bestimmten Aufgabe geeignet sind oder vielleicht aufgrund der Besonderheit einer Organisation oder eines Auftrages nur in einem begrenzten Sinn Geltung haben und dann entsprechend interpretiert werden müssen.

Weil nun das Schul- oder Erziehungsheim eine Einrichtung ganz besonderer Art ist, bedarf es dieser Deutung. Was in der Bewirtschaftung eines Produktionsbetriebes nicht zweckmässig ist, wird dies zunächst ebensowenig für die administrative Führung eines Heimes sein. Darüber hinaus haben Heime einen pädagogischen Auftrag, der nicht nur besondere Möglichkeiten, sondern auch sehr konkrete Grenzen demokratischer Führung aufzeigt und bestimmt.

## B. Zur Entwicklung von Menschen, die miteinander leben und miteinander arbeiten.

### Erziehung zur Beziehung

In unseren Heimen mit heilpädagogischer oder reedukativer Zielsetzung müssen wir regelmässig Aufgaben übernehmen, die an sich die Familie hat. Wie in jedem anderen Betrieb sind auch im Heim die «produzierenden» Teile Menschen. Aber auch das, was produziert wird, betrifft in einem viel direkteren Sinn Menschen bzw. ihr individuelles und soziales Schicksal.



**Schrägspiegelschränke**  
verschiedenste Modelle

**Armoires à miroir incliné**  
différents modèles

Grauba AG  
Postfach  
4008 Basel

Telefon  
061/35 26 66

Erziehung geschieht nur *durch* und *in* Beziehung, und das Wesentliche erzieherischer Wirkung geht nicht von den einzelnen Massnahmen aus, die wir ergreifen, sondern von der Art und Weise, wie wir als Erwachsene miteinander leben und auch durch unsere Kinder erzogen werden.

Daraus folgt, dass die Persönlichkeit des Mitarbeiters nicht nur um ökonomischer oder demokratischer Prinzipien willen respektiert und zur Mitarbeit eingeladen werden muss, sondern dass seine persönliche Selbstverwirklichung für das Erreichen des Erziehungszieles nachgerade entscheidend ist.

Im Arbeitsteam schneiden sich die grosse psychische Belastung der Erzieher, die seelische Labilität der Kinder und die institutionellen Unzulänglichkeiten der Heimorganisation in einmaliger Weise. Die Arbeit des Erziehers kann hier nur Sinn haben, wenn er sich in diesem Spannungsfeld mit seinen eigenen Lebenshoffnungen und Lebensbehinderungen radikal in die Pflicht nehmen lassen will und wenn er den Ernst seiner verantwortungsvollen Aufgabe von der Beziehung her begreift, auf die er sich eingelassen hat.

Wer so sehen und empfinden kann, für den wird auf einmal der Kampf um Mitsprache, der im Namen einer behinderten Selbstverwirklichung geführt wird, belanglos. Es wird ein selbstverständliches Recht daraus, das sich einzig und allein durch die Beziehung zum Kind hinreichend legitimiert.

### Der demokratische Vorbehalt

Eine Gruppenfamilie ist kein demokratisches Labor. Mit gebändigter Initiative zu warten, bis in einer Kindergruppe etwas «passiert», mag von einigem psychologischem Interesse sein. Für das Gemeinschaftserlebnis und den erzieherischen Alltag bringen solche Experimente wenig.

Ich kenne Erzieher, die nichts *mehr* fürchten als ihre erzieherische Gewalt. Sie fürchten ihre latente Neigung, ein Kind mit ihrer Meinung zu überfahren oder die Initiative an sich zu reißen. Sie fürchten gewiss nicht ohne guten Grund. Aber diese Scheu zu indoktrinieren und das Kind am Ende durch eigene Überzeugungen zu vergewaltigen, nimmt manchmal groteske Formen an.

Wer kennt nicht Erzieherkollegen, die über alles und jedes abstimmen lassen in der unschuldigen Hoffnung, auf diese Weise die wirklichen Interessen ihrer Kinder demokratisch aufzuspüren und deren Willen zu stärken.

Abgesehen davon, dass solche Abstimmungen höchstens den allgemeinen Verbreitungsgrad von kollektiven Dummheiten ermitteln, aber selten die guten Ideen einzeln zutage fördern, wird die Mehrzahl der Kinder dabei so überfordert und desorientiert, dass am Ende gar nichts mehr läuft.

Der Verlust von Orientierung macht Angst. Die leichtfertige Delegation von Initiative schafft Verhaltensunsicherheit. Überforderung ist nie ein pädagogisches Angebot.

Ein parlamentarisches Hearing, das dummdreiste Cleverness favorisiert und bessere Einsicht majorisiert, macht hier wie überall den Versuch demokratischer Meinungsfindung zu einer Farce.

Auch in der Kinderdemokratie stellt sich die Wahrheit nicht eo ipso mit der Mehrheit ein. Pseudodemokratische Übungen mit Mitarbeitern ohne entsprechende Befugnisse sind ebenso bedenklich wie gewisse Schülerparlamente, die mehr die Phantasien der Erwachsenen als jene der Kinder zu befreien scheinen.

Nur die ergreifbare Chance ist eine Chance.

Erzieher, die grundsätzlich in dieser Sorge leben, haben sich kritisch die Frage ihrer beruflichen Eignung vorzulegen. Wer ständig mit der Angst leben muss, seine Kinder zu unterdrücken, für den ist die eigene Unterdrückung noch zu wenig bewältigte Vergangenheit. Angst ist meist ein zuverlässiges und (psycho)logisches Signal: sie signalisiert und realisiert die Gefahr, die in unserem Fall in einer erhöhten Bereitschaft liegt, sich andere Menschen zu unterwerfen und diese von sich abhängig zu machen. Bezeichnenderweise ist diese Bereitschaft zur Unterdrückung anderer – häufig gerade dort am stärksten, wo die demokratische Behutsamkeit am grössten ist . . .

### Psychogramm der «Täter»

#### I

Für uns Erzieher ist die Erkenntnis wichtig, dass in jede pädagogische Arbeit unbewusste Kindheitserfahrungen eingehen, welche Arbeitsstil und Arbeitserfolg erheblich beeinflussen.

Zum Wohl der uns anvertrauten Kinder müssen wir versuchen, zu unserer eigenen Vergangenheit ein ruhiges und klares Verhältnis zu bekommen. Wenn dies nicht gelingt, wird die Wahrscheinlichkeit grösser, dass wir beginnen, uns selbst im Kind abzulehnen oder zu bestrafen. Auf diese Weise sorgen wir dafür, dass alles Erziehen, Belehren und Beurteilen wirkungslos und unangemessen wird, weil es eben nicht nach dem Mass des Kindes, sondern nach der Not des Erziehers geschieht. Die speziellen Möglichkeiten unserer Berufsrolle bieten geradezu ein ideales Versteck für ungeläuterte Motive. Der ständige Umgang mit hohen Ichidealen macht uns anfällig für ein inflatives Selbstbewusstsein, das sich in allen Niederlagen und Fehlentscheiden allemal noch auf seine guten Absichten berufen kann. Nicht zuletzt auf diese Weise wird das, was wir dem Kind wirklich schulden, bagatellisiert.

Unterdrücktes Leid, das sich beim Kind nicht äussern kann, weil sich das unsere nicht äussern darf, ist eigentlich das, was krank macht. Dies gilt auch und vor allem für die Autoritätsangst der Kinder, die durch jene seiner Erzieher dauerhaft verstärkt wird. Solange der Erzieher seine ganze Energie darauf verwenden muss, eigene Enttäuschung und Kränkung von seinem Erkennen fernzuhalten, solange ist er nicht der rechte Partner, um einem Kind in seiner Trauer oder in seiner Sorge emotional wirklich nahe zu sein. Dazu kommt, dass Kinder und Jugendliche, die in Heimen leben, immer irgendwo versuchen, zusammen mit uns Erziehern ihre besondere, oft eben auch destruktive Familiendynamik wiederherzustellen. In der Art eines Wiederholungszwanges werden immer dieselben alten Bedrohungen durch autoritäre Mütter und Väter beschworen und eben dadurch herbeigeführt.

Der Erzieher, der bis zur Begegnung mit dem autoritätsgeschädigten Kind in relativem Frieden lebte, sieht sich erneut mit der eigenen latenten Hypothek konfrontiert. Wo seine rehabilitierenden Erfahrungen späterer Jahre noch nicht genug tragen, da wird er durch die Spiegelung ähnlicher Verhaltensweisen auf einmal selbst zum Opfer dieser Analogie der Fälle: er wird vom Kind, das er erziehen soll, auf ein Verhalten festgelegt, vor dem er selbst auf der Flucht ist; er wird zu einem Erziehungsstil verführt, den er selber mehr fürchtet als das Kind. Die Vergangenheit holt uns ein. Das Kind hat diesen Prozess, der alte Wunden aufreisst, ausgelöst. So wird ein Stück weit auch verständlich, dass wir Kindern gegenüber, die unfreiwillig mit unserer eigenen repressiven Lerngeschichte zu tun bekommen, selbst repressiv und autoritär werden können. Ihnen, den Überbringern einer Botschaft, die unbewusst bleiben sollte, gilt diese Strafe jedoch nur vordergründig: bestraft werden sollten eigentlich die eigenen Eltern. Aber diesen Strafwunsch kann sich kein Kind leisten. Zusehr ist es von der Macht der Eltern abhängig, die das Kind am Leben erhält. So wird dieser Wunsch verschoben. Die feindlichen Gefühle gegenüber den Eltern bringen das Kind dazu, sich strafwürdig zu fühlen. Gleichzeitig zieht es die Strafe zu seiner Entlastung auf sich. Damit ist der Kreis geschlossen: Von autoritären Eltern bestraft, fühlt sich das Kind schuldig. Diese Schuld verlangt nach Sühne. Das Kind zeigt ein abweichendes Verhalten, das Strafe nach sich zieht. Diese Strafe nimmt es als Sühne. Das Strafbefürfnis des autoritär erzogenen Kindes ist also die Kehrseite der Straflust des autoritär erzogenen Erziehers.



**IFAS  
Halle 3, Stand 315**

## Ein schneller Griff schafft Überblick.

Es tönt fast zu einfach, aber es ist wahr. Einige wenige Griffe genügen, und Sie haben Ihre optische Organisation voll in der Hand. Da gibt es nichts zu rütteln: Kein Termin entgeht Ihnen mehr und Sie sind immer Herr über Ihre Organisation. Und nicht die Organisation über Sie.

Profitieren Sie von unserer Erfahrung. Sprechen Sie mit uns. Warum nicht gleich jetzt?  
Telefon 01 463 67 35.

**Patienten- und Personaldossiers.  
KG- und Röntgenmappen.  
Karteien und Ablagesysteme.**

**WAGNER VISUELL**  
Die Nummer 1 für optische Organisation  
Nussbaumstr. 9, 8003 Zürich, Tel. 01 463 67 35

Für die familiäre wie für die professionelle Erziehung ist es historisch wie biographisch immer ein schmerzlicher Weg gewesen, diesen faschistischen Zirkel zu durchbrechen. Was ihn bricht, ist einzig die Liebe – die Liebe zum Kind, die Liebe zu unserer Freiheit –, aber dieser Begriff ist den Erfahrungswissenschaften verständlicherweise zu wenig exakt. Dabei wüssten wir als Nachfahren der statistischen Aufklärer, dass nicht alles, was vorhanden ist, auch gemessen werden kann, genausowenig wie alles, was gemessen wird, auch wirklich vorhanden ist. Die Faszination geht offenbar von einer Liebe aus, die sich gegen Mass, Zahl und Gewicht hartnäckig zur Wehr setzt.

Die Beweislast (dass es diese freiheitliche Liebe gibt) liegt geradeso bei den familiären wie bei den berufsmässigen Erziehern. Die bürgerliche Familie ist zwar nicht so schlecht wie ihr Ruf. Aber zusammen mit den traditionellen Formen der Anstaltserziehung, die das Familienethos abbilden, hat sie bis heute zuviele Beispiele dafür geliefert, dass affektiver Mangel und die Forderung nach strikter Konformität mit den konventionellen Verhaltensweisen, schwache Individuen hervorbringen, die Macht und Härte bewundern, Aussenseiter verachten, und dazu neigen, sich starken Führern zu unterwerfen. Mit einer Eindringlichkeit, die beinahe weh tut, hat das bekannte Milgram-Experiment nachweisen können, dass 70 % der Bevölkerung bereit sind, ihren Mitbürgern körperliche Schmerzen zuzufügen, wenn nur eine gewichtige Autorität ihnen dies befahl. Weil die Europäer es etwas schwer hatten, sich vorzustellen, dass diese Ergebnisse aus amerikanischen Untersuchungen auch für *sie* Geltung haben könnten, wurde ein ähnlicher Versuch in München mit deutschen Versuchspersonen wiederholt. Heraus kam dasselbe: ein gehorsamstes Verhalten unter starkem sozialem Druck.

## II

Betrachten wir nach dem Erzieher-Kind-Verhältnis nun jenes zwischen Erzieher und Vorgesetztem.

Wie schon angedeutet, kann unser Bemühen um mehr Demokratie im Heim nicht an den inneren Machtstrukturen, die mit der Sozialisierung eines jeden Mitarbeiters, auch des Heimleiters, zu tun haben, ungestraft vorbeiphilosophieren. Äussere demokratische Rechte und Freiheiten nützen dem Erzieher wenig, wenn er sie aus lebensgeschichtlichen Gründen, die weitgehend unbewusst seine Absichten lenken, nicht wahrnehmen kann.

Es ist bekannt, dass dort, wo Verantwortung übertragen und die Forderung nach Mitsprache eingelöst wird, häufig auch massive Ängste ausgelöst werden: Angst vor dem Aufdecken oder Bekanntwerden eigener Unfähigkeit und Schwäche, Angst vor dem Verlassen werden und mit seiner Meinung allein Dastehen, Angst vor dem Verlust von Sicherheit und Versorgung, und nicht zuletzt auch Angst vor möglicher Schuldzuweisung oder Bestrafung für das erwartete Versagen.

### *Der autoritäre Erzieher*

Mit dem Abschied von autoritären Stilen in der Heimführung kommt es oft zu unglaublichen Widerständen bei Leuten, die sich verbal demokratischen Prinzipien verschreiben. Es ist, als verlöre der Mitarbeiter dort, wo wir ihn einladen, Entscheidungen mitzutragen und für sie

geradezustehen, jenen Teil an Sicherheit, den er bis anhin als Gefolgsmann aus der Autorität des Leiters gewonnen hat.

Persönliches Wachstum ist immer riskiert und alles andere als eine schmerzlose Geburt. Wir erleben dies am eindrucklichsten bei unseren Berufsanfängern, die mehrheitlich noch in der Phase der späten Adoleszenz stehen. Das Verhältnis zur Autorität ist in dieser Zeit der endgültig zu vollziehenden Ablösung von den inneren Eltern oft besonders ambivalent, gleichsam die letzte grosse Versuchung vor der Aussöhnung mit den Vorbildern, aber auch mit der Einsamkeit, in welche die neugewonnene Autonomie führt. Der «Ruf nach der starken Hand» von Mitarbeitern mit zum Teil noch recht infantilen Ansprüchen an ein Geborgensein und Geführtwerden nach Elternart, stellt für autoritäre Heimleiter eine besonders grosse Versuchung dar: autoritäres Heimleiterverhalten wird in der Regel mehr durch solche Projektionen von Hilflosen provoziert als durch Dienstanweisungen von Stiftungsräten und Trägervereinen. Die Macht der Ohnmächtigen ist nicht zu unterschätzen. Sie ist vor allem oft wirksamer als die vielbeklagte institutionelle Behinderung.

Weh dem, der auf die Hilfesignale hin dem Hilflosen zu Hilfe eilt. Handkehrum wandelt sich die Not in Wut, die sich gegen die geraubte Freiheit richtet, sich selbst zu helfen. So entspringt der leidenschaftliche Protest vieler junger Heimerzieher gegen Autorität und Bevormundung oft einer solchen forcierten Abwehr von ungestillten Abhängigkeitswünschen, die mit dem Ichideal nicht vereinbar sind. Ich frage mich manchmal, ob die Weigerung von uns Heimleitern, Autorität zu sein, nicht hin und wieder ähnliche Gründe haben könnte?

Die Extreme berühren sich. Ich entdecke eine eigentliche Wahlverwandschaft zwischen jenen Palastrevolutionen, wie sie da und dort im Namen demokratischer Mitbeteiligung an der Führungsverantwortung veranstaltet werden und gewissen Versuchen reaktionärer Systemerhaltung. Diese wie jene sollen eigentlich die alten Abhängigkeiten schützen bzw. wiederherstellen. Sie decken die Sicherheitsbedürfnisse ab und unterstützen eine zeitweise vielleicht sogar legale Regression. Nach der Revolution wird rasch die neue (demokratische) Herrschaft zementiert. Zweifel werden durch Unterwerfung gemeistert. Man hat sich einmal zur demokratischen Aufgabenteilung bekannt, und jetzt stört sie keinen mehr. Am Ende des langen Marsches und des Aufruhrs steht als Zielprämie die Beruhigung. Wer in einem solchen «Team» noch Lebenszeichen von sich gibt oder etwas in Bewegung bringen will, der wird beschwichtigt. Die Ruhe ist weiss Gott verdient. Naheliegender, dass die unkritische Autoritätsgläubigkeit gefügiger Untertanengeister in einem solchen Milieu einen dankbaren Nährboden hat und dass sich die willfähige Botmässigkeit rechtschaffen loyaler Arbeitstiere daselbst auf einen warmen Stall freuen kann.

Bei den genannten Beispielen – Demokratie als Anpassungsform und Demokratie als Protest – geht es letztlich weder um die Anliegen echter Demokratie noch um die Bekämpfung oder Demontage der Autorität; es geht stets und vielmehr um die Bekämpfung ihres Verlusts. Der junge Mensch in der Ablösung hat eine Art Trauerarbeit zu leisten. Da dürfen wir als Vorgesetzte nicht hineinstören, indem wir etwa autoritär auftrumpfen oder aber uns

demokratisch anbieten. Kränkungen sind immer schlechte Ratgeber. «Nach allem, was wir für unsere Mitarbeiter getan haben» – tönt es manchmal wehleidig aus unserer Gilde: und wir merken dabei gar nicht, dass wir den Adressaten unserer Hilfe direkt in ihre Abwehr laufen.

Damit sind wir bei den arrivierten Helfern, bei den Verdienten und Geübten, also bei denen, die eigentlich schon genügend Zeit gehabt hätten, aus ihren Irrtümern zu lernen.

#### *Der autoritäre Heimleiter*

Wir Heimleiter verstehen uns oft etwas aufdringlich als väterlicher Freund und Berater der jungen Leute. Wir klopfen freundschaftlich auf die Schulter und sinnieren gönnerhaft: Du könntest eigentlich mein Sohn (meine Tochter) sein. Dieses Selbstbild ist zunächst unverdächtig, sofern wir dabei nicht ausser acht lassen, dass damit auch enorme Widerstände mobilisiert werden können. Weil sich unser latenter Vateranspruch gegen die notwendige Emanzipation der Adoleszenten von den Vaterbildern der Kindheit richtet, deshalb stapazieren solche an sich verständlichen Gefühle zu gewissen Zeiten das bisschen Toleranz, das diesen Zeiten eigen ist.

Uns Heimleiter warne ich deswegen vor der Versuchung, demokratische Führungsvorhaben ambitiös nach den Idealen unserer eigenen Jugend zu begreifen. Die Kumpanei und die Anbiederung von Vorgesetzten im Kleid demokratischer Offenbarungseide ist etwas vom Bemühendsten, was sich viele alternde Jünglinge unter den Jugendheimleitern leisten. In der Ablehnung solcher liebenswürdiger Ratschläge und vertrauensseliger Beteiligung an Hausmacht liegt eine grosse Herausforderung für unbefangene Geister.

Zugleich werbe ich aber auch um Verständnis. Wenn manchmal über die unmögliche Rolle des Heimleiters geklagt wird und sich mancher Berufskollege weitaus lieber auf der Ruderbank denn als Steuermann sähe, so hat das nämlich nicht nur und nicht immer persönliche Gründe.

Der Arbeitsauftrag des Heimleiters ist zweifellos einer von besonderer Art. Immer steht er zwischen dem legitimen Streben der Mitarbeiter nach Autonomie und seiner Pflicht, die Einheit zu wahren und die Selbständigkeit des einzelnen in vertretbaren Grenzen zu halten. Wechselseitigkeit ist ein Kriterium demokratischer Kooperation. Kein Praktiker unter uns wird jedoch leugnen können, dass diese Wechselseitigkeit häufig durch Machtunterschiede aufgehoben wird. Für diese Aufhebung kann es bestimmt gute Gründe geben, zum Beispiel dort, wo der Vorgesetzte mehr Haftung, Pflichten und Risiken auf sich nimmt. Aber das Umgekehrte gilt auch: dass der Stärkere den Schwächeren, der Ranghöhere den Rangniedrigeren zwingen kann, mehr zu geben als er empfängt.

Der Heimleiter ist auf der einen Seite unterstützende und stimulierende Vertrauensperson, die in erster Linie durch mitmenschliche Nähe wirkt, nicht zuletzt auch durch das Eingeständnis eigener Schwierigkeiten und persönlichen Betroffenseins.

Andererseits ist der Heimleiter der bestellte Kontrolleur von Arbeitszeit, der Wächter über traditionelle Ordnungen und der Gewährsmann der pädagogischen Moral.

Die Frage bleibt unbeantwortet, wie offen das Klima des Gesprächs und der Zusammenarbeit in einem Heim denn sein kann, wenn der Leiter einerseits zwar kollegiale Verbundenheit und Anteilnahme bekundet, gleichzeitig aber eindeutige Entscheidungsbefugnisse hat in bezug auf die Kontrolle von Leistung, Lohnerhöhung, Entlassung und vieles andere mehr. Unterschiede im Rang und in den Rechten sind und bleiben ein Prüfstein und irgendwo auch ein Hindernis für rückhaltlose Offenheit und für gegenseitiges Vertrauen.

Als Heimleiter werden wir von unseren Mitarbeitern vermutlich zuerst als Inhaber einer bestimmten Rolle erlebt, und erst dann als Mensch. Unsere Rolle ist die des Vorgesetzten. Wir vertreten den Arbeitgeber. Durch unsere Rolle und die zwangsläufig damit verbundene Position ziehen wir – ebenso zwangsläufig – ganz bestimmte Erwartungen auf uns. Das heisst, dass unser Verhalten auch von aussen her festgelegt wird.

Ein Glück, wenn wir in der Übernahme unserer Rolle immer wieder *das* zur Geltung bringen, was auch für uns als Person stimmt. Tragisch hingegen, wenn wir diese Rolle nicht übernehmen können (obwohl wir sie zu spielen haben), oder wenn wir uns dahinter verschanzen müssen, weil uns das Distanzhalten ebenso Mühe macht, wie uns die Nähe ängstigt.

Wir können aber auch unser Bedürfnis nach Distanz mit einer Begegnungseuphorie kaschieren, welche Nähe vorgaukelt und dabei doch jedes Sich-nahe-Kommen wirkungsvoll verhindert. Wir sprachen bereits von der Gefahr,



**IFAS  
Halle 3, Stand 315**

## Ein schneller Griff schafft Überblick.

Es tönt fast zu einfach, aber es ist wahr. Einige wenige Griffe genügen, und Sie haben Ihre optische Organisation voll in der Hand. Da gibt es nichts zu rütteln: Kein Termin entgeht Ihnen mehr und Sie sind immer Herr über Ihre Organisation. Und nicht die Organisation über Sie.



Profitieren Sie von unserer Erfahrung. Sprechen Sie mit uns. Warum nicht gleich jetzt?  
Telefon 01 463 67 35.

**Patientenkontroll-Systeme.  
Patientenstaffelsets-  
und -mappen. Visitenboys.**

# WAGNER VISUELL

**Die Nummer 1 für optische Organisation**  
Nussbaumstr. 9, 8003 Zürich, Tel. 01 463 67 35

dass wir versucht sein könnten, alle Rollenansprüche zu nivellieren und mit verbindlichem Getue sehr absichtsvoll die milde Illusion zu verbreiten, auch als Heimleiter bloss Kollege unter Kollegen, Mensch unter Menschen, Gleicher unter Gleichen, bloss ein bisschen gleicher, zu sein.

Beide Haltungen – Unnahbarkeit und Kumpaneï – sind nicht aufrichtig. Arbeitsbeziehungen sind stets persönlich und sachlich zugleich. Wir sollten in die Lage kommen zu erkennen, dass wir die Kollegialität redlicherweise nicht übertreiben dürfen, und wir sollten ebensowenig zulassen, dass unsere Mitarbeiter innerlich emigrieren, weil es ihnen in unserer Nähe einfach zu kalt wird. Wir haben zur Kenntnis zu nehmen, dass Beziehungsstrategien, die bloss effizient sein sollen, sich sehr schnell abnutzen, und wir dürfen andererseits als Heimleiter lernen, dass Stärke auch im Aufsuchen, und nicht bloss im Gewähren von Hilfe liegen kann.

Wie Herr Kobi so nett sagt, sollen ja nicht nur Kinder, sondern auch Pädagogen noch erstaunlich lernfähig sein. Wenn das stimmt, dürfen wir voller Hoffnung sein, dass wir unsere Begabungsreste dazu nutzen, eigene (unsichtbare) Behinderung erfolgreich zu kompensieren. Unsere Pädagogik würde durch dieses Bemühen jedenfalls nur glaubwürdiger. Und wir Vorgesetzten gäben am Ende noch jenes autorisierte Vorbild echter Vaterschaft ab, das die rebellierenden «Kinder» zu partnerschaftlichen Beziehungen ermuntert und sie nicht daran hindert, im ständigen Wechselspiel von Intimität und Abgrenzung ihr Selbst zu finden und auch zu bewahren.

Wir treffen immer wieder auf die bekannte Erscheinung, dass die Intimität verteufelt wird, wo die Abgrenzung nicht oder nur schwer gelingt. Manche Heimleiter erlassen Hausordnungen, die mehr regeln als zu regeln ist. Das verschriebene Rezept, die Mitarbeiter mögen ihre Arbeitsbeziehungen möglichst sachlich und formell gestalten, trägt oft genug die Handschrift von Einsamen, die draussen stehen. Der neidvolle Blick auf informelle Kontakte und ungezwungene Geselligkeit trübt die Wahrnehmung jener, die auf diese Kontakte nicht ganz freiwillig verzichten. Hier liegt für uns Heimleiter ein Anstoss für eine diskrete Gewissenserforschung:

Distanz, die es immer braucht, und die bei aller Nähe bleibt, hat kein Motiv zu liefern für hypochondrisches Klagen über unsere Einsamkeit. Wer sie nicht aushält, kann auch und gerade in einer demokratischen Gemeinschaft keine Führungsaufgaben übernehmen.

Einsam in der Negativität des Wortes werden wir nämlich nicht durch die Einforderung von Leistung oder durch das Ausüben von Kontrolle.

Einsam werden wir durch das Beharren auf rechthaberischen Idealen und verjährten Rezepten.

Einsam werden wir durch das selbstmitleidige Werben um Verständnis für unsere angefochtene Position.

Einsam werden wir durch die versteckte Abwertung der Mitarbeiter in Raten und durch den gleichzeitigen Versuch der Selbsterhöhung, ohne diesen Anspruch fassbar zu machen.

Einsam werden wir nicht zuletzt durch die grandiosen Irrtümer, aus denen wir nichts lernen, und durch die überhebliche Demonstration von Selbstverständlichkeit,

sofern wir das Frag-Würdige unseres Tuns nicht begreifen oder den Zweifel am Sinn unserer Arbeit einfach nicht dulden können.

### *Die delikate Balance*

Wo man selbst voller Ahnung ist, da wächst die Kompetenz der Gedanken. Unser beruflicher Alltag öffnet uns laufend Fallgruben, in die nicht ungern jene geraten, die sie am besten studieren. Jedenfalls weiss ich aus einiger Selbsterfahrung, dass die Strategien von unersetzbaren und für alles zuständigen Heimleitern, die nicht zu ihrer autoritären Lerngeschichte stehen können, von besonders tückischer Art sind: weil sie aus dem Widerstreit der Gefühle – zwischen intellektueller Annahme der demokratischen Spielregeln und dem tief sitzenden, emotional gelernten Widerstand gegen diese – geboren werden. Hier gibt es sensible Grenzen. Hier entstehen Grauzonen. Und in ihnen wird besonders viel gelogen. Die zwangsgetauften Konvertiten der neuentdeckten Demokratie dissidieren in der Versuchung. Sie entwickeln oft erstaunliche Raffinesse, die selbstgelegten Minenfelder zu überqueren und unbeschadet auf die andere Seite zu kommen . . .

### **Zur Be-Deutung demokratischer Reizwörter**

Wir leben im Heim mit anderen Menschen zusammen, und das ist zugleich unser Beruf. Dieses «Leben mit anderen als Beruf» gründet im Vertrauen auf den Mitmenschen und in der Bindung an ein Du. Vertrauen setzt einen aus und stellt unsere Zukunft der Freiheit anderer Menschen anheim. Im Miteinanderleben begegnen wir dem Nächsten in der Hoffnung, dass dieses Vertrauen und diese Freiheit nicht missbraucht werden.

### *Selbstverwirklichung*

Wenn Selbstentfaltung nur als Freiheitsrecht missverstanden wird, gefährdet sie zwischenmenschliche Bindungen. Es ist eine unzulässige Vereinfachung, wenn man glaubt, dass man für andere Menschen nur soviel Gutes tun kann, wie es der eigenen Sinnfindung entspricht, und dass man anderen gar nichts mehr bedeuten kann, wenn man sich selber frustriert fühlt.

Der eigene Sinn ist nur solidarisch zu finden, das heisst, *mit* dem anderen und *durch* ihn. Die eigenen Freiheiten enden am Anspruch unserer Mitmenschen. Dieser Anspruch erlegt Pflichten auf und schliesst die Bereitschaft zur subsidiären Hilfeleistung und Unterordnung ein. Wo unserer persönlichen Motive nicht oder zuwenig tragen, da schützen uns die Fangzäune ethischer Normen vor dem Missbrauch von Macht und Freiheit. Der Verzicht auf die rücksichtslose Durchsetzung eigener Interessen ist immer auch mit Selbstbeschränkung und mit oftmals schmerzlichen Erfahrungen verbunden. Ich meine, dass dieses persönliche Leid aus auferlegten Verzichten in einem eigentlichen Sinn zur Selbstverwirklichung mit dazu gehört. Leid ist nicht bloss Minusvariante des Lebens.

Wer eine solche Sicht bejahen kann, der wird sich mit den nachstehenden Behauptungen nicht schwer tun:

Die gelungene Individuation besteht nicht in einem Individualismus, der den einzelnen grundsätzlich zu allen seinen Möglichkeiten befreit. Sie besteht vielmehr in einem



Individualismus, der den einzelnen mit seinen allzu begrenzten Möglichkeiten versöhnt. Der Traum von der totalen Selbstverwirklichung ist in einer täglich kleiner werdenden Welt bald ausgeträumt; ja die reine Selbstverwirklichung gibt es eigentlich gar nicht. Gäbe es sie, dann nur auf Kosten anderer, und als solche ist sie kein Merkmal demokratischer Freiheit.

### Gleichberechtigung

Vom Mythos der absoluten Chancengleichheit ist dasselbe zu sagen. Auch diese gibt es nicht. Die Menschen sind gleich in ihrer Würde und vor dem Gesetz. Hingegen sind sie ungleich in ihren Fähigkeiten, Zielen und Absichten. Demokratische Gemeinschaft gründet nicht zuletzt darauf, dass die, welche mehr beitragen können, eben die Last auf sich nehmen, mehr beizutragen, weiter zu sehen und Verantwortung auch für andere auf sich zu nehmen, die diese aus irgendwelchen Gründen nicht übernehmen können.

Jeder Versuch, die Ungleichheit der Menschen durch gesellschaftliche Rechtfertigungszwänge für alle unterschiedlichen Lebenslagen einzuebnen, zerstört letztlich die Kraft und die Entwicklungsfähigkeit, die eine freie Gesellschaftsordnung an sich hätte. Zu sagen, alle Menschen seien gleich, ist solange nichtssagend, als wir nicht sagen, *worin* sie gleich sind. Sind wir etwa alle gleich schön, gleich musikalisch, gleich glücklich oder gleich gesund? Wir sind auch nicht alle gleichberechtigt, sofern nämlich verschiedene Aufgaben verschiedene Rechte einräumen. Das vordergründige Gleichmachen leistet – wir sagten es schon – häufig genug ausgesprochen undemokratischen Herrschaftsansprüchen Vorschub. Heine prägte für die zeitgenössische Euphorie demokratischer Volksherrschaft am Ende der feudalen und ständischen Ordnung das sarkastische Wort vom «grossen Freiheitsstall, bewohnt von Gleichheitsflegeln». Mutatis mutandis könnte dieser Satz die Portale mancher Parlamente schmücken oder zum Motto einiger antiautoritärer Selbsterfahrungsgruppen werden . . .

Eine gewisse Gleichheitsromantik bagatellisiert übrigens auch den Konflikt und verkennet die Bedeutung, die in der Fähigkeit liegt, nicht vorschnell zu harmonisieren. Es ist ein verbreitetes Missverständnis zu unterstellen, dass gute Kollegialität auf der fortschreitenden Aufhebung von Interessengegensätzen und auf dem beliebigen Austausch bzw. der gleichmässigen Verteilung von Aufgaben beruhe. Wir halten dagegen, dass für das Vorhandensein demokratischer Gesinnung viel untrüglicher die Profilierung als die Nivellierung von Interessen spricht; wir meinen damit die Wertschätzung, die jeder erfahren darf, der sich im Heim mit seiner Meinung engagiert, sei er nun Praktikant oder Lehrer, Heimleiter oder Erzieher. Was wir vor allem brauchen, ist eine Solidarität – nicht unbedingt und immer ein Kollektiv – der Leitung sowie ein neues Bewusstsein aktiver Mitverantwortung. Dies aber lässt sich nur in gegenseitiger Verbundenheit, in Aufrichtigkeit und im Vertrauen von Mitarbeitern verwirklichen, die sich ihrer *unterschiedlichen* Aufgaben bewusst und zu persönlicher *Abgrenzung* ihrer Einflussbereiche willens und fähig sind.

Nicht im «Gleichen tun», sondern durch das Tun, welches dem einzelnen entspricht und im individuellen Sinn

einmalig ist, werden wir mündig. Wer innerhalb der Demokratie Erziehungs Ideale verfehlt, die gegen die Mündigkeit, das heisst gegen die selbständige Entscheidung des einzelnen Menschen gerichtet sind, der ist nicht demokratisch, auch wenn er seine Wunschvorstellungen formell im Rahmen der Demokratie propagiert.

## C. Zur Entwicklung von Strukturen, die sachlich sind und menschlich bleiben.

### Die hierarchische Linie

Es ist ein Missverständnis, zu meinen, dass Teamarbeit nach demokratischen Spielregeln keine besonderen Strukturen brauche und ausbilde. Wir kennen die endlosen Grundsatz- und Strukturdebatten, die sich so lähmend auf Einsatzbereitschaft und Arbeitsfreude auswirken und die enorm viel Energie fressen können. Es gibt unnötige Reibungsverluste und häufig wird solange gestritten und ausgemacht, bis – Gott sei's geklagt – die alten autoritären Verhältnisse wiederhergestellt sind und einer sagt, wo es entlang geht.

Unsere erste These ist, dass das Funktionieren einer hierarchischen Linie durchaus nicht in Widerspruch stehen muss zu einer demokratischen Struktur. Herr Kilgus



Halle IFAS  
3, Stand 315

## Ein schneller Griff schafft Überblick.

Es tönt fast zu einfach, aber es ist wahr. Einige wenige Griffe genügen, und Sie haben Ihre optische Organisation voll in der Hand. Da gibt es nichts zu rütteln: Kein Termin entgeht Ihnen mehr und Sie sind immer Herr über Ihre Organisation. Und nicht die Organisation über Sie.

Profitieren Sie von unserer Erfahrung. Sprechen Sie mit uns. Warum nicht gleich jetzt?  
Telefon 01 463 67 35.

Planungstabellen für Dienst- und Einsatzpläne, Ganzjahresübersichten, Bettenbelegung, Arbeitspläne (Güfeliplan).

# WAGNER VISUELL

Die Nummer 1 für optische Organisation  
Nussbaumstr. 9, 8003 Zürich, Tel. 01 463 67 35

hat in seinem Vortrag \* einige Bereiche angesprochen, wo die Möglichkeit demokratischer Mitsprache für die Planung und Arbeitsvorbereitung, aber auch für die Entscheidungsbildung und Durchführung von Projekten genutzt werden kann.

Neben der hierarchischen Linie, auch Machtlinie genannt (Direktor, Heimleiter, Erziehungsleiter, Gruppenleiter, Miterzieher) gibt es die sogenannte Stabslinie. Mit dem Stab sind die Experten gemeint, welche die Leute der Linie fachlich beraten (Psychologen, Therapeuten, Juristen, Supervisorinnen, Ärzte usw.). Probleme entstehen in den Heimen meist dort, wo der Stab Aussenstehende berät und nicht die Linie. Wenn zum Beispiel Haustherapeuten den Eltern von Heimkindern erzieherischen Rat erteilen, ohne dass Heim- oder Gruppenleiter entsprechend informiert werden, dann ist das eher dilettantisch als demokratisch. Dasselbe gilt für teamrelevante «Geheimnisse», die sich bloss Supervisor und Heimleiter oder Psychologin und Hausbeamtin teilen.

Ich selbst kenne Heime, in denen das Organigramm eine hierarchische Struktur hat und in denen bei guter Zusammenarbeit ausgezeichnet geführt und behandelt wird. Die funktionelle Struktur erweist sich als echt demokratisch, und das Interesse *des* Kindes und *am* Kind steht im Mittelpunkt. Umgekehrt sind wahrscheinlich vielen von uns Heime mit demokratischem Aufbau bzw. Organisationsschema bekannt, in denen es jedoch in der täglichen Arbeit sehr an Demokratie mangelt. Es ist also offenbar nicht alles Demokratie, was glänzt, und nicht alles autoritär, was Autorität besitzt.

So können wir etwa, um ein Beispiel zu nennen, in demokratischen Einrichtungen dem «Terror» des Expertentums ausgeliefert sein. Das Statusgefälle vom Psychologen zum Erzieher kommt durchaus nicht von ungefähr. Die Angst des Heimleiters vor dem heimlichen Leiter kommt auch nicht von ungefähr. Es ist für manche ihrem Wesen nach autoritäre Fachleute, Gurus und Berater oft einfacher, in einem Heim via Demokratie unbeschränkt Macht auszuüben, als an einem Ort, wo die Linienfunktionen klare Zuständigkeiten formulieren und der Stab, also Zahl und Einfluss der Experten, sich in Grenzen hält. Im Heim wie überall gibt es Fachleute und andere Experten...

### Eine Rolle spielen

Sie werden aus eigener Erfahrung wissen, wie sehr diffuse Kompetenzzuweisung und mangelnde Zuständigkeit die Zusammenarbeit belasten und lähmen können. Eine klare Rollenverteilung ist deshalb kein Luxus. Dass jeder für alles zuständig sein kann, diese Vorstellung ist nicht bloss ein Tummelplatz für kindliche Allmachtsgefühle. Sie ist vor allem eine masslose Überforderung eines jeden Mitarbeiters und eine wenig harmlose Illusion. Denn wo Rollen überlastet werden, überrollen sie uns. Sie sind gefährlich, weil solche Superrollen an Elan und Kräften zehren, noch mehr aber wegen der Konzentration von Macht, die immer unkontrollierbarer wird.

Ich denke hier beispielsweise an den allgegenwärtigen Heimleiter, der nicht vernünftig delegieren kann. Ich bin

\* Vergl. «Schweizer Heimwesen» Nr. 9/84.

der Überzeugung, dass die persönliche Integrität eines Vorgesetzten nicht dadurch fragwürdig wird, dass er Aufgaben delegiert (weil er sie selbst nicht lösen kann, oder obwohl er sie selber lösen könnte); die persönliche Integrität eines Heimleiters wird viel eher fragwürdig durch eine Delegation, die Verantwortung abschiebt und die nicht für die soziale Kompetenz des Delegierten haftet, also nicht sorgfältig prüft, ob der Mitarbeiter die ihm zugemutete Verantwortung auch tragen kann. Ob einer die ihm zugeteilte Rolle spielen kann, spielt eben eine entscheidende Rolle.

Sofort stellt sich die Frage, warum wohl Aufgaben, die an sich gut delegierbar wären, so oft nicht delegiert werden? Vielleicht, weil Delegation aufwendiger ist und mehr Zeit in Anspruch nimmt? Vielleicht, weil man als Leiter durch Delegation in einem gewissen Sinn auch abhängiger wird? Vielleicht aber auch deshalb, weil man am Ende gar ein wenig überflüssig werden könnte? Mag sein, dass wir uns als Leiter der Fähigkeiten unserer Mitarbeiter gewiss sind. Aber einen gibt es sicher, von dem man am besten weiss, dass er es am besten kann: und das ist man in der Regel immer selbst. Hier wäre also Sachlichkeit gefragt, die sich wohlthuend von der Selbstverliebtheit des Unentbehrlichen abhebt...

### Stabile und labile Normen

Die Existenz von Strukturen und Normen orientiert menschliches Verhalten, macht es vorhersehbar und entlastet zugleich von Entscheidungen, die aus vorwiegend subjektiven, persönlichen Gründen getroffen werden. Der Mensch ist auf äussere Stützen für die Bildung von Handlungsmotiven angewiesen. Strukturen und Normen sind solche Stützen.

Stützen können aber auch dazu verleiten, dass man das freie Gehen nie wirklich erprobt. Deshalb können eine Menge Strukturen in einer Institution auch sehr verführerisch sein. Sie ersparen vielleicht die notwendige eigene Auseinandersetzung. Wer kennt sie nicht, jene Erzieher, die sofort nach entlastenden Institutionsnormen schreien, sobald der persönliche Entscheidungsdruck zunimmt. «Das müssen wir jetzt endlich einmal schriftlich fixieren» – heisst es dann –, und wir Heimleiter reiben uns tief befriedigt die Hände, weil die Ausrufer bezeichnenderweise meist jene sind, die mit geschriebenen Hausordnungen chronisch ihre liebe Mühe haben...

Es gibt aber auch genug *Heimleiter*, die mit den Strukturen rechte Mühe haben. Das Prinzip der alten Ionier, das «panta rhei» (alles fliesst) ist ihr Lebensgefühl. Und dieses Gefühl speist laufend einen ausgeprägten pädagogischen Aktivismus. Die Mitarbeiter dieser Unentwegten sehen sich ständig im Fluss und selten im Hafen. Fritz Leutwyler, ehemals der Präsident der Generaldirektion der Nationalbank, hat diese Meister der Metamorphose einmal treffend mit einem Bild charakterisiert. An die Freunde des Fussballspieles gerichtet meinte er, ein Match sei auch nicht gerade flüssig und für das Auge erfreulich, wenn der Schiedsrichter ständig pfeift, die Spielregeln laufend ändert und mit der gelben Karte allzu rasch bei der Hand ist...

Für das Leben im Heim mag Ähnliches gelten: die Rahmenbedingungen darf man nicht dauernd ändern. «Verstetigung» ist in der Erziehung auch eine Chance, nicht bloss Gefahr.

# Alles wirkliche Leben ist Begegnung

Für Mitarbeiter(innen) von Erziehungsheimen und Sonderschulheimen, Lehrer, Heilpädagogen und weitere Interessenten in Luzern

Leitung: Dr. Imelda Abbt

- 
- Inhalt:** Wir lesen gemeinsam und diskutieren ausgewählte Kapitel aus dem Buch «Das dialogische Prinzip» von Martin Buber. Martin Bubers dialogisches Denken ist keine nur theoretische Angelegenheit. «Ich habe», so Buber, «keine Lehre. Ich habe nur die Funktion, auf Wirklichkeiten hinzuzeigen. Wer eine Lehre von mir erwartet, die etwas anderes ist als eine Hinzeigung dieser Art, wird stets enttäuscht sein. Es will mir jedoch scheinen, dass es in unserer Weltstunde überhaupt nicht darauf ankommt, feste Lehren zu besitzen, sondern darauf, ewige Wirklichkeiten zu erkennen und aus ihrer Kraft gegenwärtiger Wirklichkeit standzuhalten».
- Text:** Martin Buber: Das dialogische Prinzip, Heidelberg 1974<sup>4</sup>. Das Buch ist in Buchhandlungen zum Preis von zirka Fr. 20.– zu beziehen und sollte zu den Sitzungen jeweils mitgebracht werden.
- Beginn:** Montag, 22. Oktober 1984
- Dauer:** 6 Montagabende; jeweils von 17.45–19.45 Uhr
- Daten:** 22./29. Oktober; 5./12./19./26. November 1984
- Ort:** Jugendsiedlung Utenberg, Utenbergstr. 7, 6006 Luzern (ab Bahnhof Luzern mit Bus 14 bis Klinik St. Anna)
- Kosten:** VSA-Mitglieder und Mitarbeiter von VSA-Heimen Fr. 50.–  
Nichtmitglieder Fr. 80.–
- 

## Anmeldetalon Leseseminar 1984 in Luzern

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Name und Adresse  
des Heims \_\_\_\_\_

Wohnadresse \_\_\_\_\_

Berufl. Tätigkeit \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Unterschrift, Datum \_\_\_\_\_

VSA-Mitgliedschaft des Heims oder

Persönliche VSA-Mitgliedschaft  Zutreffendes bitte ankreuzen

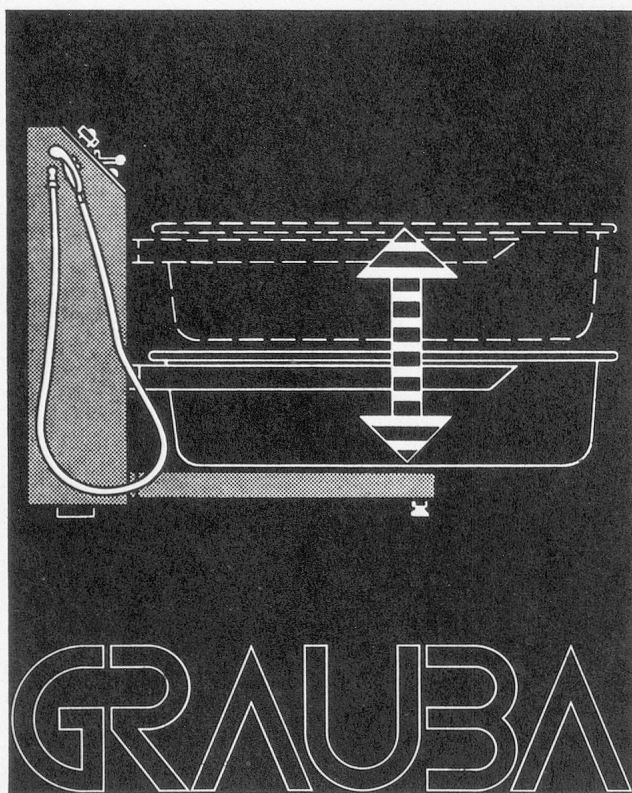
Bis 18. Oktober 1984 senden an Kurssekretariat VSA, Seegartenstr. 2, 8008 Zürich, Tel. 01 252 47 07  
(nur vormittags)

## Der Führungsstil als normierendes Merkmal

Neben den mehr oder weniger sichtbaren Strukturen, die institutionalisiert sind, gibt es Strukturen, wie sie zum Beispiel durch den Führungsstil als solchen geschaffen werden. Auf der Beziehungsebene wird nämlich ebenfalls strukturiert, und zwar durch die Art und Weise, wie geführt und angeleitet wird.

Die Ihnen allen bekannten Untersuchungen zum Führungsstil haben eindeutig nachweisen können

- das geringe Einwirkung auf die Mitarbeiter und ihre Arbeitsleistung oft Apathie und Resignation zur Folge hat;
- dass die sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen nach dem Motto «seid lieb zueinander» zu einer spannungslosen Atmosphäre mit geringer Leistung führt;
- dass hohe Arbeitsmotivation ohne Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen und ohne Abstimmung persönlicher Bedürfnisse auf die Ziele der Gruppe zu hoher Arbeitsleistung führt, der regelmässig der Zusammenbruch folgt;
- und dass schliesslich dort, wo alle Mitarbeiter in *angemessener* Form an der Festsetzung der Ziele beteiligt werden, und wo genug Raum für die nicht organisierbaren Bedürfnisse der Kollegen erhalten bleibt, dass dort auch ein angenehmes Arbeitsklima entsteht, in dem sich begeisterte Mitarbeiter das Feuer für die gemeinsame Sache erhalten (nach Bönsch).



Arbeitshöhe verstellbar;  
mit Dusche- und Desinfektionsausrüstung

**Liftbad**

hauteur de travail réglable;  
avec équipement de douche et de désinfection

Grauba AG  
Postfach  
4008 Basel

Telefon  
061/35 26 66

Dieses Feuer wärmt sowohl die quantitative Arbeitsmoral als auch das ideelle, das heisst das berufsethische Engagement. Mag dieses Feuer in der Pionier- und Aufbauphase eines Heimes noch wenig Strukturen brauchen, in späteren Jahren, spätestens in der «midlife-crisis» eines Heimes, verlöscht es ohne sie.

## Pädagogische Kontrolle

Mit dem Stichwort «Führen und Wachsenlassen» ist in einer Organisation, wie sie das Heim darstellt, der zentrale Konflikt demokratischer Leitung treffend erfasst: Einerseits braucht es Führung, um die Arbeit als Ganzes und jene einzelner Mitarbeiter zu steuern, regelmässig zu überprüfen und so zu Erfolg zu bringen.

Andererseits wird jedes bewusste Lenken und Verfügen begrenzt durch die Einsicht in die relative Wirksamkeit persönlicher Einflussnahme auf biologisch wie psychologisch determinierte Entwicklungsgesetze. Wachstums- und Reifungsprozesse sind weder systematisch «zu machen» noch systematisch zu kontrollieren.

Von einem Jugendlichen, der trotz «intentionaler» Erziehung etwas geworden ist (!), sagte Kurt Marti einmal etwas boshaft: «Er aber wich seinen Ratern und Rettern geflissentlich aus und wählte meistens den schlechteren Weg, oder was wir den schlechteren nennen. Bleibt nur zu fragen, ob vielleicht der schlechtere Weg für ihn der bessere war?»

Hoffen wir, dass Menschen, die in Heimen leben, wachsen und sich wandeln. Hoffen wir, dass weder das Wachstum der Kinder noch das ihrer Erzieher völlig geplant und gehemmt werden kann. Hoffen wir, dass unsere Erziehungsplanung sich vom Grundsatz leiten lässt, dass alles, was wir tun, nur Versuch mit der Chance des Irrtums ist (Popper).

Sicher bemüht sich eine jede Leitung um die begleitende Kontrolle der erklärten Ziele. Sicher bemüht sie sich um die Kontrolle der Mittel, die sie auf dem Weg dorthin einzusetzen gedenkt. Sicher wird es einer gut gelernten und gut geleiteten Teamarbeit in partnerschaftlicher Verteilung der Aufgaben besser gelingen, die Erziehungsvorhaben kindbezogen zu planen und zu realisieren.

Aber dieser demokratische Anspruch, bei der Erziehungsplanung in dem Mass mitzuwirken, als man für ein bestimmtes Kind engagiert und verantwortlich ist, dieser Anspruch wird bereits bei der Kontrolle der Erziehungsleistung auf eine harte Probe gestellt.

Vielleicht können wir die Leitungsökonomie noch einigermaßen elegant evaluieren: ob wir also die gewählten Mittel planmässig und zielführend, eben ökonomisch eingesetzt haben. Hingegen ist die gesamthafte Bilanz zwischen Aufwand und Ertrag in der Erziehungsarbeit bloss langfristig zu ziehen und Erfolg oder Misserfolg eigener Planung und Führung werden oft erst nach Jahren sichtbar. Dann aber ist die Mannschaft, die sich ehemals in demokratischer Mitverantwortung um für das Kind folgenschwere Entscheide bemüht hat, längst nicht mehr gleich zusammengesetzt, vielleicht gar nicht mehr da, um ihr allenfalls die Rechnung für Fehlentscheidungen zu präsentieren, oder aber jene positive Rückmeldung geben zu können, welche künftige Entscheide günstig beeinflussen könnte.

## Soziale Kontrolle

Dazu kommt, dass Erziehungsziele und Erziehungsleistung nicht unabhängig von ihrer Übereinstimmung mit dem sozialen Programm einer Gesellschaft kontrollierbar sind.

① Die Berufspädagogik scheint sich von der ehrenwerten, aber irrealen Vision eines zweckfreien Berufsbegriffes endgültig emanzipiert zu haben. Sie anerkennt die Zwecke als individuelle, vor allem aber auch als politische und soziologische Variablen. Es kann sich heute niemand mehr leisten, die Abhängigkeit demokratischer Entscheidungsprozesse von gesellschaftlichen Bewertungen auch und gerade in der institutionellen Kinder- und Jugendhilfe zu übersehen. Wir haben schön langsam begriffen, dass auch Behinderungsformen und Behandlungstheorien in erheblichem Ausmass kulturgebunden und gewissermassen soziokultureller Reflex dessen sind, was in einer Gesellschaft der Brauch ist (Konvention) und was gebraucht wird (Nutzen). Es wäre naiv zu glauben, dass Entscheide für Therapien oder spezielle Fördermassnahmen von einzelnen Mitarbeitern durchzusetzen sind, ohne dass diese Bedingungsbeziehungen mitberücksichtigt würden. Der Blick auf das, was das Kind braucht, ist lobenswert; aber *was* es braucht, ist kein Gegenstand demokratischer Meinungsbildung, die von aussen unabhängig wäre.

Hängen ja schon Krankheitswert und Behinderungsgrad ganz entscheidend von sozialen Bewertungen ab. Je nachdem, in welchem Umfeld ein Kind lebt, ergibt sich, in welchem Umfang es von anderen als mehr oder weniger gestört erlebt wird. Wer sich in gestörter Umwelt gestört verhält, ist zumindest unter *einer* Rücksicht normal. Unsere Therapien könnten wir sogar als Massnahmen begreifen, welche die Anpassung an das alte Milieu erschweren, und die deshalb auch nicht rehabilitierend oder heilsam zu nennen sind.

Wir haben davon auszugehen, dass es niemals bloss eine Frage der zu Gebote stehenden medizinischen und pädagogischen Erkenntnisse und Hilfen ist, wie und wozu in einem Heim erzogen und behandelt wird; es ist auch und ganz besonders von gesellschaftlichen Erwartungen abhängig, in welcher Form und zu welchem Ziel kuriert, nacherzogen und wiedereingegliedert werden soll. Nachdem das soziale Ethos in den Begriffen der Erfahrungswissenschaften schwer zu fassen ist, ist deren Beitrag für die Analyse der sozial- und heilpädagogischen Handlungsmotive entsprechend bescheiden.

Die Problematik und zugleich die Grenzen demokratischer Entscheidungsprozesse in Heimen können anhand der leidenschaftlich geführten Diskussion über den halbboffenen Massnahmenvollzug und über Durchgangsheime besonders eindrucksvoll studiert werden.

② In welcher Weise ist nun die Leitung des Heimes selbst von dieser sozialen Kontrolle betroffen?

Wir haben bereits davon gesprochen, dass Verantwortung eigentlich nicht teilbar ist und dass gewisse Kontrollfunktionen nicht übertragbar sind. Auch wenn die Leitung eines Hauses einem sogenannten Leitungsteam oder -kollektiv übertragen wird, identifiziert die Öffentlichkeit dennoch eine einzelne Person als verantwortlichen Leiter nach aussen. So zieht also auch die Doppelfunktion der Leiterrolle die Grenzen demokratischer Delegation:

## VSA-Heimverzeichnis III

Im Verlag des Vereins für Schweizerisches Heimwesen (VSA) ist 1979 erstmals das Verzeichnis der Heime für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche erschienen. Die zweite Auflage folgte bereits 1981. Für viele Ämter der öffentlichen Verwaltung, für Heimleiter, Erzieher, Sozialarbeiter, staatliche oder kirchliche Fürsorgestellen und Verbandssekretariate ist das VSA-Verzeichnis zu einem unentbehrlichen Nachschlagewerk geworden. Nun muss es neu aufgelegt werden, denn in der Zwischenzeit sind in den einzelnen Heimen personelle oder konzeptionelle Änderungen eingetreten, die es zu berücksichtigen gilt. Nur ein aktuelles Verzeichnis kann den Benützern eine wirkliche Hilfe bieten. Die dritte Auflage wird in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Verband für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche (SVE) vorbereitet. Die Vorbereitung läuft jetzt an.

Institutionen (Heime für erziehungsschwierige Kinder und/oder Jugendliche, Heilpädagogische Pflegefamilien, Sozialpädagogische Wohngemeinschaften u. ä.), die *noch nicht* im VSA-Verzeichnis aufgeführt sind und *neu einen Eintrag wünschen*, werden gebeten, diesen Wunsch schriftlich oder telefonisch der Geschäftsstelle VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich, Tel. 01 252 49 48, oder der Geschäftsstelle SVE, Feldeggstrasse 71, 8032 Zürich, Tel. 01 251 05 31, mitzuteilen. Diesen Neuinteressenten sowie auch den bereits eingetragenen Institutionen werden in den nächsten Wochen die nötigen Unterlagen für die Aufnahme in das Heimverzeichnis III des VSA zugestellt.

### Talon

Wir sind im VSA-Verzeichnis der Heime für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche 1981 noch nicht aufgeführt und ersuchen um Zustellung der Unterlagen für die Aufnahme in die dritte Auflage

Name der Institution \_\_\_\_\_

Adresse u. Tel.-Nr. \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Unterschrift u. Datum \_\_\_\_\_

Bitte senden an Geschäftsstelle VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

- Der Heimleiter ist einerseits Organisator optimaler Lernbedingungen in einem heilpädagogischen Klima, und er ist zugleich Träger eines öffentlichen Mandats.
- Er ist Agent der Institution und zugleich Agent eines bestimmten sozialen Programms.
- Er ist Bürge der Heimordnung und zugleich Bürge der Gesellschaftsmoral.

Diese Moral sieht dann in einem Heim entweder den augenfälligen Repräsentanten einer funktionierenden und massgeschneiderten Sozialhilfe und Humanität;

oder aber, sie sieht in ihm sein Gegenteil: ein Schaufenster, in dem soziale Mißstände ausgestellt und wo nur mehr Entlastungsfunktionen für das versagende Gewissen des Gemeinwesens übernommen werden.

Egal, welches Objektiv wir aufsetzen, eines ist gewiss: dass Heimerziehung ohne gesellschaftlichen Rückhalt auf die Dauer kontraproduktiv arbeitet und, dann über kurz oder lang selbst neue Sozialfälle schafft . . .

#### D. «Versuchte» Demokratie – einige Thesen zum partnerschaftlichen Miteinander im Kinder- und Jugendheim

Ich komme endlich zum Schluss.

- Demokratie im Heim beginnt wie überall damit, dass alle in ihm Tätigen darauf achten, dass minimal verwaltet und optimal gelebt wird.
- Sie beginnt damit, dass umfassend und aufrichtig informiert wird, und dass nicht jeder *alles* tun kann, sondern jeder das *Seine*.
- Demokratie im Heim heisst darauf achten, dass bereits bei der Aufnahme von Kindern und Jugendlichen sowohl Gruppenleiter als auch Lehrer mitwirken. Dabei heisst Mitwirken in gewisser Weise auch Mitbestimmen, Mitbestimmen heisst, das Mitbestimmte auch mitgestalten, und Mitgestalten heisst, das Gestaltete auch mitverantworten.

Fachtagung vom 26./27. November 1984 in Küblis

Thema:

#### Möglichkeiten sozialpädagogischer ambulanter Hilfen für verhaltensauffällige Jugendliche

Veranstalter: Larein Infoplan AG  
7240 Küblis, Tel. 081 54 27 41

Tagungskosten: Fr. 130.–  
Anmeldeschluss: 25. Oktober 1984

- Demokratie im Heim heisst, dass die Gruppen autonom schaffen können, und dass auch die Elternarbeit – ebenso wie die Ausführungsverantwortung für die Begleitung der schulischen und therapeutischen Förderung – Sache der Familiengruppe ist. Die Autorität muss bei der Gruppe liegen, und hier in der Persönlichkeit des Erziehers.
  - Demokratie im Heim braucht deshalb souveräne Heimleiter, die nicht gleich argwöhnisch jede selbständige Aktion ihrer Erzieher als egozentrische Attitüde oder aber als Attentat auf ihre Wächtermoral auffassen.
  - Sie braucht Heimleiter, die ihre anerkennende Aufmerksamkeit den kreativen Unternehmungen der Unbequemen widmen und nicht jenen risikoscheuer Produzenten von bewilligten Gedanken und verordneten Gefühlen. Gute Personalführung im Heim ist Anstiftung zur unzivilen Courage, nicht Beihilfe zu irgendeiner Form von pädagogischer Nachlassverwaltung.
  - Demokratie im Heim braucht Heimleiter, welche die Erfahrung verwerten können, dass die Dienst-Einteilung, welche die Mitarbeiter für sich und ihr Team in eigener Regie machen, für dieses viel verbindlicher ist als von oben zugestellte Arbeitspläne.
  - Demokratie im Heim braucht Erzieher, die sich mit den Zielen der Institution identifizieren können, daraus die stärksten Motive für selbstverantwortetes Arbeiten beziehen, und dadurch von äusserer Kontrolle zunehmend unabhängiger werden.
  - Demokratie im Heim heisst schlussendlich der Überzeugung nachleben, dass diejenigen, die sich vorbehaltlos für das Wohl des Kindes engagieren und es für einige Jahre seines Lebens treu begleiten, dass diese Leute zusammen mit den Eltern auch die Zuständigen und Massgebenden sind, wenn es um Entscheidungen geht, die für das Kind zum Schicksal werden.
- Es macht einen betroffen, aus den Katamnesen zu lesen, dass die für ein Kind folgenschwersten Massnahmen oft von Heimleitern, Administratoren oder Behörden getroffen werden, welche dem Kind in keiner Lebensphase nahestanden und nie sein liebender und leidenschaftlicher Anwalt geworden sind. Alle Diskussionen um Schul- und Heimwechsel, Nachbetreuung oder berufliche Eingliederung sind meines Erachtens nur in Mitwirkung der Lebensgruppenerzieher zu führen, also in enger Kooperation mit denen, die das Kind persönlich nahe erlebt haben und es in der Regel auch am besten kennen. Die Protokolle einer wirklich erzieherischen Begleitung lesen sich denn auch anders als Verfügungen, die sich amtlicherseits mit *dem* befassen, was Dienststellen und Verwaltungsorgane für das allgemeine Kindeswohl ansehen. Solche Berichte einer Begleitung sind ein Stück gemeinsamer Lebensgeschichte, die nicht nur die Belastungen und Leiden, sondern auch die freudige Gelassenheit derer zeitigt, die sie bewältigen.

#### Literaturhinweise

- Bönsch, J., in: De Voss, Samenwerken in teamverband Intermediair Jg. 11/1975.
- Kobi, E. E., Heilpädagogik als Herausforderung, SZH Luzern 1979.
- Kok, J. F. W., Grundlagen moderner Heimerziehung. 3. A. Freiburg/Br. 1980.
- Rotter, H., Grundlagen der Moral. Zürich 1975.