**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen

**Band:** 56 (1985)

**Heft:** 12

**Artikel:** "Fürigen-Kurs" 1985 des SVE : Wirken zwischen Organisation und Erziehung

**Autor:** Hofstetter, Irene

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-811784

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

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

**Download PDF:** 14.07.2025

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

*«Fürigen-Kurs» 1985 des SVE*

# Wirken zwischen Organisation und Erziehung

Der Schweizerische Verband für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche (SVE), Fachverband der Pro Infirmis, führte vom 5. bis 7. November 1985 seinen alljährlichen Fortbildungskurs in Fürigen ob Stansstad durch. Das Thema hiess «Heimerziehung: organisierte Erziehung» und entsprach damit den neuen Zielsetzungen, wie sie SVE-Präsident *Hans-Ulrich Meier* in seinen Eröffnungsworten darlegte, SVE-Weiterbildung sei ganz konkret auf Heimprobleme auszurichten und solle sich, einem starken Wunsch gerecht werdend, vermehrt an Leiter und leitende pädagogische Mitarbeiter wenden. Tatsächlich waren diesmal die Heimleiter in grosser Überzahl, was wiederum die teilnehmenden Erzieher veranlasste, ihre Rolle an dieser Tagung zu hinterfragen, um so mehr als die Gruppeneinteilung von seiten der Veranstalter rollenspezifisch erfolgte. Gespräche mit Heimleitern ausserhalb des Heimes würden aber sehr geschätzt. H.U. Meier ist sich dieses Problems bewusst, man lese sein Vorwort im SVE-Bulletin Nr. 22 vom März dieses Jahres, es trägt den Titel «Nur noch Heimleiter in Fürigen?» und zieht das Fazit, dass Erziehungsverantwortung für die anvertrauten Kinder und Jugendlichen von Heimleitern und Erziehern gemeinsam zu tragen sind. Das offensichtlich sorgfältig durchdachte Tagungsprogramm des neuen Vorbereitungsteams, Dr. Josef Eigenmann, Grenchen, und Fridolin Herzog, lic. phil., Luzern, beide im Vorstand des SVE, verlangte aufmerksames Zuhören und Mitarbeiten von den Teilnehmern. Wie bisher ist in Fürigen ein Distanz nehmen vom Alltag, sind Begegnungen und informelle Kontakte möglich.

### *54. SVE-Generalversammlung*

Die Geschäfte der traditionsgemäss am zweiten Tagungstag stattfindenden Generalversammlung warfen keine hohen Wellen. Präsident und Vorstand wurden mit Akklamation im Amt bestätigt, die Arbeit der diversen Kommissionen verdankt. Urs Schmidt gab einen kurzen Rückblick auf die Tätigkeit der vor fünf Jahren ins Leben gerufenen und von ihm geleiteten «Fachstelle für Heimerziehung». Vizepräsident Dr. Hans Häberli, Hausen a/A, gab bekannt, dass Bundesrätin Elisabeth Kopp eingeladen worden sei, eines ihrer Justizheime zu besuchen. Unter dem letzten Traktandum musste der Rücktritt der SVE-Geschäftsführerin, lic. phil. *Dagmar Schifferli,* auf Ende Dezember 1985 mitgeteilt werden. Hans-Ulrich Meier verdankte ihren langjährigen, intensiven Einsatz herzlich. Neue Geschäftsführerin wird *Heidi Hollenweger,* sie tritt ihre Stelle am 1. Dezember 1985 an. Im Erstberuf kaufmännische Angestellte, im zweiten Sozialarbeiterin, war sie von 1978 bis heute im Jugendsekretariat Horgen tätig.

### Erziehungssysteme und Heimpraxis

Ein erstes Grundsatzreferat hielt *Jean Traber,* Dozent an der Ecole d'Etudes Sociales et Pédagogiques, Lausanne. Heim- und Sondererziehung vollziehe sich im beruflichen Alltagsleben, er setze sich als Dozent mit Systemen auseinander. Der Graben zwischen wissenschaftlicher Optik und Praxis gebe oft zu Missverständnissen Anlass. Das dürfe und müsse keineswegs so sein. Um eine Weiterentwicklung des Berufsbildes und auch um eine Rechtfertigung gegenüber der Bevölkerung und den Behörden sicherzustellen, sei beides notwendig. Mit den Erziehungssystemen sei es oft eigenartig bestellt. Dort, wo man eine bestimmte Ausrichtung erwarte, sei in der praktischen Arbeit kaum etwas feststellbar. In andern Heimen werde vielleicht sehr gut gearbeitet, ohne dass je ein Konzept ausgearbeitet wurde. Da bestehe dann die Gefahr, dass diese Leistung bei einem Wechsel rasch zerfalle.

Als Beispiel erster Konzepte für Heimerziehung Ende 19. Jahrhundert nannte Jean Traber die Broschüre eines Abbé Torche mit dem Titel «Protection de l'Enfance abandonnée et vicieuse». Da war einerseits das arme, verlassene Kind, das ins Waisenhaus aufgenommen wurde, und auf der andern Seite das «lasterhafte» Kind, das in die Besserungsanstalt gehörte. Während der kürzlich verstorbene Dr. h. c. Dan Q. R. Mulock-Houwer von sechs unterschiedlichen Heim- und Sondererziehungssystemen oder Ausrichtungen sprach, listete Jean Traber deren 12 auf:

1. Das sozial-wirtschaftliche System
   das neo-sozial-wirtschaftliche System
2. Das System des stufenweisen Fortschreitens
   die verhaltenspsychologischen Systeme
3. Das anti-hierarchische System
   das anti-autoritäre System
   die Anti-Psychiatrie (als Sondererziehungssystem)
   die institutionelle Pädagogie
4. Die psycho-analytischen Systeme
5. Das epigenetische System (Psycho-Education)
6. Das System des Neubezuges (Re-Situation)
7. Das System der Aufwertung (Re-Valorisation)
8. Die «Reality-Therapy» als Sondererziehungssystem
9. System-theoretische Ausrichtungen
10. Die heilpädagogischen Ausrichtungen
11. Die bio-ökologischen Ausrichtungen
12. Die esoterischen Ausrichtungen
    (zum Beispiel Anthroposophie)

Die auf Mulock-Houwer basierenden neuen Untersuchungen seien durch ein internationales Team durchgeführt worden und stützten sich einerseits auf Selbstdarstellungen, zum Beispiel von Bruno Bettelheim, Jeannine Guindon, Nicolas Hobbs, andererseits auf eigene Beobachtungen in Heimen, wie beispielsweise im Kinderdorf in Fribourg. Vieles müsse noch besser abgeklärt werden. Für die vergleichende Sonderpädagogik stellten diese Erhebungen eine Fundgrube für Methoden und Technik dar, wobei zu beachten sei, dass sich einzelne Systeme in vielem überschneiden.

Ein Heimerziehungskonzept kann über drei Pole erfasst werden:

- den theoretischen Pol
  Er setzt ein zusammenhängendes Weltbild voraus und Klarheit über Zweck und Ziele der Heim- und Sondererziehung
- den sozio-kulturellen Pol
  Jede Heimerziehung vollzieht sich auf gesellschaftlichem Untergrund; religiöse, politische, wirtschaftliche Faktoren erfordern eine Stellungnahme; die Verhaltensweisen der Erzieher beeinflussen die Entwicklung des Kindes
- den praktischen Pol

Das ständige Ineinanderwirken der drei Pole kann gestört werden. Jean Traber nannte vier mögliche Beziehungsarten zwischen den drei Bereichen: die überspannte Vorherrschaft eines einzigen Pols (le mode domination), die Verwendung eines Pols als Vorwand oder Deckung (le mode prétexte), die Abschliessung der drei Pole (le mode isolement), das dialektische Ineinanderwirken der drei Pole (le mode intégration dialectique).

Die 5 Grundfragen in der Heim- und Sondererziehung, mit welchen der Heimalltag zu überprüfen sei, lauten, so Traber, wie folgt:

WER? Um welchen Zögling handelt es sich?
WO? Um welche Berufsfelder handelt es sich?
WARUM? Ziel und Zweck der Erziehung
MIT WEM? Die Partner des Zöglings
WOMIT? Benutzte Mittel, Vorgänge, Systeme

Einzelne Faktoren im praktischen Pol stellte Jean Traber als kommunizierendes System vor Augen. Die äussern und innern Grenzen des Heims müssten hinterfragt werden, ebenso die Öffnungen. Was könnte anders gemacht werden? weshalb und wie? Eine andere Frage: Wie ist meine Stellung im Heim, innen und aussen, leiblich und empfindungsmässig? Wie steht meine Familie dazu? Dass berufliches Ineinanderwirken nicht überall auf die gleiche Weise funktioniert, ist bekannt. Jean Traber nennt drei Möglichkeiten:

- Trennung/Ausschliessung
  jeder tut nur das Seine
- Gleichschaltung
  jeder macht alles
- Kooperation
  jeder bringt sich als Gesamtperson ein, auch dem Koch wird pädagogischer Spürsinn zugestanden, auch die Putzfrau soll zwischenmenschliche Beziehungen schaffen können. So entstehe keine «3. Welt» im Heim, wie dies bei der Trennung der Berufe der Fall sein könne.

Zum Thema Kommunikation im Heim stellte der Referent fest, dass die gebräuchlichste Art, die Mitteilung der Heimleitung an einzelne Abteilungen usw., selten zufriedenstellend funktioniere, sondern oft abgeblockt werde. Das zusätzlich spielende «Flüstertelefon» hingegen habe den Nachteil, dass es nie alle Heimbewohner erreiche. Als drittes führte Jean Traber das «physiologische» Modell auf. So wie unser Körper mehrere Übermittlungssysteme habe, die zwar unabhängig, aber dennoch miteinander verbunden sind, so brauche es im Heim Übermittlungsstellen, die in mehreren Systemen kommunizieren könnten. Da gelte es zu untersuchen, ob jedermann im Heim die Möglichkeit habe, sich über irgendein System zu äussern.

«Heimerziehung ist nicht allein das, was im Heim geschieht oder was in den Büchern steht, sondern was sich in den Jugendlichen und in mir verwirklicht, und damit sind wir alle mitverantwortlich.»

**Organisierte Erziehung und Umwelt**

Organisationsberater *Heinz Mandlehr,* dipl. psych., Lehrbeauftragter an der Schule für Soziale Arbeit Zürich, versuchte die gegenwärtige, eher rückläufige Entwicklung im Heimsektor vor dem Hintergrund von allgemeinen Veränderungen in der gesellschaftlichen Umwelt zu beleuchten. Nicht nur soziale Institutionen sind davon betroffen, diese Veränderungen machen sich auch in der Industrie bemerkbar, und dort werde dann der Ruf laut nach dem starken Mann, nach einfachen klaren Lösungen. Man besinne sich zurück auf die Ziele, und damit werde auch ein besseres Zusammenwirken unter den Beteiligten erreicht. Präzise, im Denken verankerte Ziele sind enorm wichtig, betonte der Referent. Ist dann die Krise im Betrieb vorbei, zeigt sich, dass die Strukturen doch komplexer, dass Veränderungen im Führungsstil notwendig sind. Ob man sich dabei neuer, in der Luft liegender Modelle, wie der japanischen Managementpraxis, Gemeinkosten-Wertanalyse, «Management by Objective», bedient oder nicht, ist zweitrangig. Wichtig ist die kritische Auseinandersetzung mit solchen Trends, da sie Anzeichen eines tiefer liegenden, strukturellen Wandels sind. Allerdings stelle sich auch die Frage, ob eine pädagogische Institution sich der Umwelt anpassen solle oder ob sie die Aufgabe habe, sich gegen die Umweltveränderung zu wehren, auf sie zurückzuwirken. Vielleicht indem auffällige Kinder wieder vermehrt in der Normalschule mitgetragen würden, anstatt in Sonderschulen zu verschwinden oder dass nicht alle Behinderten isoliert in besonderen Werkstätten arbeiten müssten. Dem Heim stelle sich auch das Dilemma der unterschiedlichen Erwartungen von seiten der innern Umwelt, Zöglingen und Mitarbeitern, und der äussern Umwelt, wie Geldgebern, Nachbarn, Versorgern, Behörden, Gesetzgebern, Politikern, Angehörigen von Zöglingen, Schulen für Heimerziehung. Was die Effizienz anbelange, die auch im sozialen Bereich zu Recht verlangt werde, sei darunter das Erreichen von Zielen in Anbetracht der zur Verfügung stehenden Mittel zu verstehen und nicht nur eine günstige Kostenrechnung.

# LEBEN UND LEBEN LASSEN

VSA-Seminarwoche für Heimleitungen und Kaderpersonal
13.–17. Januar 1986, Propstei Wislikofen
Leitung: Dr. Imelda Abbt

Die Teilnehmer der letztjährigen Januarwoche haben sich für dieses Thema entschieden. Es geht um die Grundeinstellung in den Wechselfällen des Lebens. Es ist dies etwas, um das bis zum Tode gerungen werden muss.

## Aus dem Programm:

| | |
|---|---|
| Montag, 13. Januar 1986: | **«Fühlen, dass man lebt, ist angenehm!»**<br>Von den verschiedenen Wertvorstellungen des Lebens. |
| Dienstag, 14. Januar 1986: | **«Alles Wissen ist Wissen vom Leben und alles Erkennen Staunen über das Rätsel des Lebens.»**<br>Das Lebensverständnis Albert Schweitzers |
| Mittwoch, 15. Januar 1986: | **Kunstmaler Rainer Kunz, Luzern, wird diesen Tag gestalten.** |
| Donnerstag, 16. Januar 1986: | **«Die Losung des Lebens: Gib – nimm! Jeder Mensch Spender und Empfänger.»**<br>Das Lebensverständnis Martin Bubers |
| Freitag, 17. Januar 1986: | **«Der Mensch lebt nicht vom Brot allein.»**<br>Das biblische Lebensverständnis |
| Kurskosten: | Fr. 265.–<br>9 % Ermässigung für Teilnehmer(innen) aus VSA-Heimen<br>3 % Ermässigung bei persönlicher VSA-Mitgliedschaft<br>Unterkunft und Verpflegung in der Propstei Wislikofen separat, Vollpension zirka Fr. 60.– pro Tag |
| Anmeldung: | Bis 31. Dezember 1985 an das Kurssekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich<br>Telefon 01 252 47 07 (nur vormittags)<br><br>Die Anmeldung wird nicht bestätigt. Die Kursunterlagen erhalten Sie spätestens 1 Woche vor Kursbeginn. |

---

**Anmeldung** Seminarwoche Wislikofen 1986

Name, Vorname _____

Adresse, Tel. _____

PLZ/Ort _____

Name und Adresse des Heims _____

_____

Unterschrift und Datum _____

Unterkunft in Wislikofen erwünscht ☐
VSA-Mitgliedschaft des Heims ☐ bitte Zutreffendes ankreuzen
Persönliche VSA-Mitgliedschaft ☐

Angemeldeten Teilnehmern, die eine Unterkunft bestellt haben, muss bei Rückzug der Anmeldung nach Ablauf der Anmeldefrist eine Annullationsgebühr von Fr. 100.– berechnet werden.

Auch Heinz Mandlehr sprach von Systemen, und zwar von gesellschaftlichen Subsystemen. Er versuchte damit, den Abweichungen von der Zielsetzung im Alltag auf die Spur zu kommen.

- Das politisch-adminstrative System:
  Vorgesetzte Instanzen, Trägerschaft; gesetzlicher Auftrag, behördliche Vorschriften und Entscheide; Hausordnung, Disziplinarwege.

  Wenn diese Orientierung vorherrscht, müsste der Leiter vorzugsweise Jurist, Offizier, Verwaltungsbeamter oder eine Kombination davon sein.
- Das ökonomische System:
  Wer Geld gibt, diktiert Leistung. Bettbelegungsziffern, Arbeitsstunden, Kostendeckungsgrad haben Vorrang; das Erreichen der Erziehungsziele und das Wohl des Zöglings stehen hintenan.
- Das sozio-pädagogische System:
  Mitmenschliche Beziehungen zählen, Lebensqualität, das Leben in der Gemeinschaft; die Abhängigkeit von der äussern Umwelt schafft Probleme.

Nicht alle im Heim Tätigen identifizieren sich auf gleiche Weise mit den drei Bereichen. Der Heimleiter müsste mit allen drei «Sprachen» zurechtkommen und sie «übersetzen» können, meinte Mandlehr. Wie geht man mit Veränderungen, die ja immer einen Aspekt der Unsicherheit aufweisen, um? Befasst sich nur der Heimleiter mit der Umwelt, so ergibt das wohl Ruhe und Beständigkeit, ungestörteres Arbeiten. Eine solche Monopolisierung von Informationen ist aber gefährlich. Oder sollen Probleme in der Gesamtorganisation bewältigt, Entscheide gemeinsam gefällt werden? Das kann zeitaufwendig sein, lässt dafür die Beteiligten am Entwicklungsprozess teilnehmen. Was Jean Traber Flüstertelefon nannte, heisst bei Heinz Mandlehr Buschtelefon. Erst kürzlich sei in der Erkenntnistheorie der Beweis erbracht worden, dass traditionelle Organisationsformen, auch wenn sie auf minutiös ausgearbeiteten Organigrammen basieren, nur lebensfähig seien dank nicht-offiziellen Informationskanälen.

Mit organisatorischen Glaubens- und Führungssätzen befasste sich Heinz Mandlehr im dritten Teil seiner Ausführungen. Er stellte zwei mögliche Wege zur Aufgabenbewältigung vor. Bei Typ A stehen relativ sichere Informationen zur Verfügung, Anweisungen sind präzise festgelegt und nach bestimmten Regeln zu befolgen, das Motto heisst: Arbeitsteilung, Standardisierung, Normalisierung, Automatisierung. Bei Typ B ist die Information relativ ungewiss, Lösungswege werden von Fall zu Fall neu gesucht, die Aufgabenerfüllung erfolgt individuell. Hier geht es um ganzheitliche Arbeit, Dezentralisation, die Institutionalisierung ist gering. Wie Heinz Mandlehr darlegte, geht der Trend heute nach Typ B. Nicht ausser acht zu lassen ist die Tatsache, dass in jeder gemeinschaftlichen Lebensform ein gewisses Mass an Institutionalisierung notwendig ist. Auch der geschichtliche Hintergrund eines Heimes spielt eine grosse Rolle. Ferner können gleichartige Heime in verschiedenen Entwicklungsphasen stehen. Der Referent fasste sie in drei mögliche Gruppen zusammen.

- Die Pionierphase:
  Strukturen sind noch nicht notwendig, alles lebt und wird fortwährend besprochen. Wenn die erste Pionierschicht weggeht und die Organisation stark gewachsen ist, wenn nicht mehr alle den Anfang mitgemacht haben, dann sollte der Übergang stattfinden zur
- Differenzierungsphase:
  Durch Strukturierung sollten alle Kräfte vereinigt werden. Wenn der Zusammenhalt verlorengeht, wenn sich nicht mehr alle mit den Zielen identifizieren können, wenn das Spartendenken überhand nimmt, dann kommt es zur Verbürokratisierung, und man wünscht sich das Klima der Pionierzeit zurück. Das Rad lässt sich aber nicht zurückdrehen, jetzt heisst es, nach neuen Glaubenssätzen zu funktionieren:
- Integrationspase:
  Diese organisatorischen Massnahmen müssen über das Heim hinausgreifen im Sinne einer überbetrieblichen, gesamtheitlichen Integration.

### Erfahrungen mit Heimkonzepten

Als Ergänzung zu den Hauptreferaten aus theoretischer Sicht waren drei Praxisbeiträge zu hören. *Andreas Leisinger,* heute im Sozialdienst der Landschaft Davos tätig, berichtete über Konzeptveränderungen, wie er sie während seiner langjährigen Tätigkeit im Landheim Erlenhof, Reinach, erlebt hatte. Sie wurden beispielsweise ausgelöst durch das Einrichten heimeigener Ausbildungsmöglichkeiten für Jugendliche anstelle von externen, vor allem aber auch durch Wechsel in der Heimleitung. Das galt für die Zeit nach Ernst Müller, dessen klare Führung nie in Frage gestellt war. Die Nachwirkungen der 68er Unruhen, das Aufkommen von Drogen, neue Erziehungsmethoden, die Forderungen nach Mitbestimmung stellten den leiterzentrierten Führungsstil in Frage. Es wurden selbständige Einheiten, sogenannte Leitergruppen mit acht Personen, mit wesentlicher Kompetenzzuteilung gebildet. Der Erfolg dieser Form von Führungsstil ist bei Konstanz der Gruppe gewährleistet, sofern die Leiter mit dem Loyalitäts- und Interessenkonflikt nach unten im Team, nach oben zur Heimleitung zurechtkommen. Als Andreas Leisinger die Leitung übernahm, drängte sich, bedingt durch die Steigerung im Leistungsangebot, eine Straffung der Organisationsstruktur auf, ein Leitungsteam mit vier Mitarbeitern wurde gebildet. Das habe den Nachteil, dass es dem Erzieher an der Basis Mühe bereite, bis zum Heimleiter vorzustossen und umgekehrt. Dafür werde der Heimleiter entlastet, und bei einem Ausfall sorge das Dreierteam für Kontinuität. Nach den Erfahrungen von Andreas Leisinger führte der Wechsel im Führungsbereich jeweils auch zu Veränderungen im erzieherischen Konzept.

Anschliessend skizzierte Andreas Leisinger, nach welchen Kriterien ein Heimkonzept mit den ineinander verflochtenen Schwerpunkten Erziehungsziele und Behandlung, Führung und Organisation auszurichten ist am Beispiel eines Erziehungsheims für männliche Schulentlassene. Er betrachtet eine planmässige Organisation als wesentlichen Bestandteil zum Erreichen der Ziele. Die Zusammenarbeit der verschiedenen Mitarbeitergruppen, die Arbeitsbedingungen, die Informationswege innerhalb der Institution müssten geregelt werden, um Spannungsfelder zu neutralisieren. Das Führungskonzept habe dafür zu sorgen, dass der Erzieher sich seinen Aufgaben gewachsen fühlt und dass er sich in der Lage sieht, seine Tätigkeit über mehrere Jahre und dadurch mit Zukunftsperspektiven auszuüben. Das Gleichgewicht zu finden zwischen Leitung, Kontrolle, Zuordnung von Kompetenzen, emotionalem Klima, per-

sönlicher Wertschätzung ist nicht leicht, aber notwendig. Was vom Jugendlichen verlangt wird, Offenheit und Fairness, auch Pünktlichkeit, ist auch vom Heimleiter, Gruppenleiter, Erzieher zu leisten.

Wo findet der Jugendliche Halt und Sicherheit in der heutigen weichen und formlosen Gesellschaft? Da hat das Heim eine Chance, wenn das Führungskonzept stimmt, meinte Andreas Leisinger. Das A und O in der erzieherischen Arbeit im Heim sind die Beziehungen. Der Erzieher arbeitet heute vorzugsweise im Team. Das hat seine guten Seiten, ist aber auch eine Gefahr. Das Team darf nicht vorgeschoben werden wenn es gilt, Entscheidungen zu treffen. Zum Problem Arbeitsform kommt die Arbeitszeit. Der Jugendliche ist rund um die Uhr im Heim, der Erzieher teilzeitlich. Eine weitere Arbeitsreduzierung vertieft diese Kluft.

Entscheidend ist das emotionale Klima im Heim, Mitarbeiter und Jugendliche dürfen nicht nur verwaltet werden; Strukturen verhelfen zur Klarheit und Übersicht und vermitteln Sicherheit, aber sie müssen gelebt werden.

*Ueli Hafner,* bisher Leiter des Töchterheims «Sunnehus», Winterthur, neuerdings an die Heimerzieherschule in Rorschach gewählt, kam in seinem Vortrag zum Schluss, dass fliessende Grenzen im Verhältnis von Organisation und Erziehung akzeptiert werden müssen. Am Beispiel der Entwicklung im «Sunnehus» wurde klar ersichtlich, wie äussere und innere Umstände einander beeinflussen. Die ehemalige Mädchenherberge, in welcher berufstätige junge Frauen um die Jahrhundertwende Unterkunft fanden, wurde später zum Heim für Mädchen aus Konfliktsituationen. Der Brand im Jahre 1970 wurde zum Zwischenhalt, und 1977 fand die Eröffnung des neuen «Sunnehus» statt, Trägerschaft ist die Stadt Winterthur. Ueli Hafner, der sich als Sozialarbeiter in psycho-analytischer Richtung weitergebildet hatte, übernahm mit einem Dreierteam die Leitung. Nach einem ersten halben Jahr Arbeit mit einer Gruppe von acht Mädchen tauchten die ersten organisatorischen Fragen auf. Wer ist wo verantwortlich? Wer bringt wo die Leistung? Geplant war die Aufnahme einer weitern Gruppe von acht Mädchen. Die Leiter arbeiteten auch als Gruppenleiter und Erzieher. Mit der zunehmenden Grösse des Heims wurde die Belastung zu gross, das Leiterteam zog sich vom Erziehereinsatz zurück. Ab 1984 wurde, mit einem zusätzlichen Erzieher, ein Teilzeitmodell eingeführt. Neuerdings wird ein Projekt diskutiert, das Werken extern zu organisieren.

Nach Ueli Hafner lautet der oberste Grundsatz: Das Heim muss eine Antwort finden auf die ihm zugewiesene Klientel. Der Erzieher muss auf den Zögling reagieren und nicht umgekehrt. Fragen zur Organisation und zu einem Konzept seien zwar immer wieder gestellt und diskutiert, aber nie aufs Papier gebracht worden, mit Ausnahme eines Handbuchs für Erzieher, in welchem Pflichten und Verantwortlichkeiten festgehalten seien. Ueli Hafner versteht Heimerziehung als ein Dienen, und das Ziel heisst: die Mädchen Hoffnung spüren lassen.

*Rolf Widmer,* Fischingen, wusste von unterschiedlichen Erfahrungen als Heimleiter zu berichten. An einem ersten Arbeitsort, wo er als Sozialarbeiter in einer kinderpsychiatrischen Beobachtungs- und Therapiestation begonnen und später die pädagogisch-administrative Abteilung derselben übernommen hat, habe er die Erwartungen von seiten der Kommission als starr empfunden. Er habe versucht, die pädagogischen Mitarbeiter von den administrativen, institutionellen Aufgaben zu entlasten, damit sie sich voll auf die Kinder und deren Integration konzentrieren konnten. Als er sich mit dem Projekt einer Zusammenarbeit von mehreren heilpädagogischen Grossfamilien befasste, meldeten sich zahlreiche Mitarbeiter, die einen ganzheitlichen Auftrag im Sinne einer Arbeits- und Lebensgemeinschaft suchten. Die Vergrösserung der Organisation sollte das Erziehungssystem nicht tangieren. Bedürfnisse und Erwartungen seien klar zu formulieren, mit partnerschaftlichen Beziehungen könnten die Ziele am besten erreicht werden.

Negative Erfahrungen machte Rolf Widmer an einem andern Arbeitsort, wo ein neues, von einer Fachgruppe ausserhalb der Institution erarbeitetes Leitbild Widerstand unter den Mitarbeitern auslöste. Sie fühlten sich übergangen und in ihren Kompetenzen stark beschnitten. In dem Sonderschulheim für 60 Kinder, wo Rolf Widmer heute als Leiter tätig ist, habe er ein gut eingespieltes, selbstverantwortliches Team übernehmen können. Viele Mitarbeiter seien schon seit Jahren dort tätig. Die Gruppen funktionierten autonom und organisierten sich selbst. In wöchentlichen Sitzungen und, wenn notwendig, an Fallbesprechungen werde die Zusammenarbeit besprochen. Die pädagogische Verantwortung werde je nach Fachkompetenz und Berufssicherheit wahrgenommen. Dass die pädagogischen Kompetenzen nicht generell festgelegt sind, findet Rolf Widmer positiv. Er selbst nimmt als Berater, Mitdenker, Mitplaner teil, nicht als Vor-Denker. Das Zunehmen der eigenen Sicherheit erleichtere das Zugestehen von Verantwortung an die andern. Auf dieser Basis bleiben Auseinandersetzungen über kleinere, interne Differenzen in tragbarem Rahmen, und alle Kräfte könnten dafür eingesetzt werden, das Heim als lohnenden Lebensort für das Kind zu gestalten. Die Vertretung des Kindes gegenüber der Öffentlichkeit wahrzunehmen, gehöre auch zu den Aufgaben des Heims.

### Akzente und Impulse aus den Gruppen

Dass bei den Gruppenarbeiten von den Kursteilnehmern eine intensivere Auseinandersetzung mit den Problemstellungen erwartet wurde als bei früheren Gelegenheiten, bereitete nicht eitel Freude: «Müssen wir jetzt tatsächlich noch arbeiten, auch hier wieder die gleichen Probleme herumdrehen wie im Alltag?» Um so erstaunlicher war es, dass sich diesmal kaum jemand vom Mitmachen «dispensierte» und dass spätestens in der zweiten Runde lebhaft diskutiert und protokolliert wurde. Die schriftlich vorliegenden Hinweise zur Gruppenarbeit mit präzis formulierten Fragen, ausgearbeitet von Josef Eigenmann und Fridolin Herzog, sorgten dafür, dass die Gespräche in die gewünschte Richtung liefen. Für die Präsentation der Ergebnisse im Plenum war die Zeit ausserordentlich kurz bemessen. Das hat Vor- und Nachteile. Es zwingt zum Heraussieben der wichtigsten Gedanken, kann aber auch einengen, besonders wenn ein Nachfragen in der Vollversammlung nicht mehr möglich ist.

«Welche äusseren und welche inneren Bedingungen führten in meinem Heim in den letzten Jahren zu organisatori-

schen und/oder erzieherischen Massnahmen (Veränderungen)?», lautete eine der Fragen. Aus den Schilderungen von Situationen am eigenen Arbeitsplatz ging hervor, dass der Einfluss auf die äussern Umstände – Finanzen, Trägerschaft, politische Strukturen, öffentliche Meinung, Modetrends, Klientenstruktur usw. – als äusserst klein, wenn nicht sogar gleich null empfunden wird. Sie zwingen jedoch zum Nachdenken. Auslöser für innere und äussere Veränderungen waren zum Beispiel neue Konzepte, von der Arbeit im Kollektiv zur Gruppenerziehung, von Erziehungsheim zu Schulheim, Schülerheim zu Jugendheim mit höheren Altersgrenzen, Generationenwechsel in der Leitung, Neubauten. Mit innern Bedingungen hat wohl der ganz allgemein veränderte Stellenwert der Arbeit zu tun, Stichwort: Sorgen mit der Arbeitszeit der Erzieherperson. Auf die Frage nach Gegensätzen und Widersprüchen im Spannungsfeld zwischen Organisation und Erziehung klang der Haupttenor so: Ja, organisierte Strukturen sind notwendig, um ein vernünftiges Gleichgewicht zwischen Rigidität und Chaos, zwischen Kontinuität und Wandel zu gewährleisten. Aber, es muss genügend Raum dasein, um darüber reden zu können, um Prozesse zu ermöglichen. Mehr Transparenz innerhalb des Heims und auch nach aussen wurde gewünscht. Ein periodisches Nachdenken über die pädagogische Arbeit im Heim, Frage Nummer drei, war für alle Anwesenden eine Selbstverständlichkeit. Wie sich solche Überlegungen in der Praxis auswirken, ist von Heim zu Heim, von Mensch zu Mensch, verschieden und hat auch mit dem Weltbild des einzelnen zu tun. Fridolin Herzog fasste die Voten der acht Gruppen so zusammen:

- Organisation ist wichtig und notwendig. Sie schafft Rahmen und Mittel, um die Ziele der pädagogischen Arbeit zu erreichen.
- Organisation ist Mittel zum Zweck. Zweck ist das Wohl, die menschliche, ganzheitliche Entwicklung der Kinder und Jugendlichen, die unserer Betreuung anvertraut sind.
- Organisation ist für den Menschen da und nicht umgekehrt, deshalb müssen wir Organisationen schaffen, in welchen wir arbeiten und leben können.

Umwelt ist nicht nur äusserlich, sie ist auch innerlich. Es gibt auch ein inneres Millieu in unserer Organisation, mit welchem man sich beschäftigen sollte. Zu einfache, direkte Organisationskonzepte sind letztlich nicht effizient. Partizipative und damit komplexe, aber flexible Organisationen bringen langfristig mehr. Unsere eigene Organisation, unser Heim, ist nicht die einzige Welt, sondern nur ein Teil des Ganzen. Wir müssen lernen, dass wir in einem offenen, komplexen System leben, in welchem alle von allen abhängig sind.»

Hans-Ulrich Meier bat die Anwesenden in seinen Schlussworten, trotz der schwierigen Situation und teilweiser Existenzprobleme, keinen Verdrängungs-Wettbewerb zu veranstalten, sondern, wie es sozialen Institutionen wohl anstehe, zusammenzuarbeiten und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Der SVE werde mit seinen Strukturen Unterstützung und Hilfe leisten. Eigene Aktivitäten in bezug auf Politik und Öffentlichkeitsarbeit müssten entwickelt werden, und auch da sei nur bei gemeinsamer Anstrengung mit einer Resonanz zu rechnen.

*Irene Hofstetter*


**Schule für Soziale Arbeit Zürich**
Weiter- und Fortbildung
Abteilung W+F

## Integrative Gespräche im sozialpädagogischen Alltag

Auf der Basis eines **integrativen** Gesprächsansatzes sollen schwierige «Alltagssituationen» im sozialpädagogischen Arbeitsfeld im Zentrum des Kurses stehen.

Es sind Gespräche, die sich vor, während oder nach dem gemeinsamen Spielen, Putzen, Kochen, Spazieren usw. entwickeln.

Nach dem Kurs sollen Sie in der Lage sein, innerhalb der aktuellen Lebenssituation wirkungsvolle pädagogisch-therapeutische Gespräche zu führen.

**Leitung:**

Rolf Edelmann, Psychologe, Einzel- und Gruppentherapeut, Manfred Saile, Sozialpädagoge, Dozent Abteilung W + F.

**Dauer:**

Der Kurs ist berufsbegleitend und dauert von März bis November 1986.

**Teilnehmer:**

Maximal 18 Sozialpädagogen/Erzieher(innen) und Sozialarbeiter(innen), die in einem sozialpädagogischen Feld arbeiten (Heim, Wohngemeinschaft, Heilpädagogische Grossfamilie, Klinik, Hort, Tagesschule, Quartierzentrum, Jugendtreff, Gasse etc.).

**Kurskosten:**

Fr. 1000.–.

**Anmeldeschluss:**

31. Januar 1986.

**Anmeldung und weitere Auskünfte bei:**

Schule für Soziale Arbeit, Abt. W + F, Bederstrasse 115, 8002 Zürich, Tel. 01 201 47 55.