Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen

Band: 57 (1986)

Heft: 5

Artikel: Heisse Eisen : die Heimkonferenz - ein Monolog, ein Dialog, eine Auseinandersetzung, Demokratie oder...?

Autor: Brun, Herbert

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-810481

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: 16.07.2025

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

Die Heimkonferenz – ein Monolog, ein Dialog, eine Auseinandersetzung, Demokratie oder . . .?

Wie steht es mit der Heimkonfenz, dem Besprechungswesen in Ihrem Heim? Werden dabei Probleme partnerschaftlich diskutiert und Beschlüsse demokratisch gefasst? Ja, haben Sie überhaupt Zeit zum Diskutierien? – Keine Zeit! Unter diesem Gesichtspunkt werden vielerorts keine Heimkonferenzen durchgeführt. «In unserem Heim gibt es keinen Zeitpunkt, an dem alle Mitarbeiter für eine Besprechung Zeit finden, entweder arbeiten die Erzieher oder die Werkmeister oder die Lehrer oder . . . dann ist man zu müde!» Der Entschuldigungen oder Ausreden gibt es allzuviele! Immer wieder bemühen sich Heimleiter und Heimmitarbeiter um Selbstprüfung: Warum dieses Desinteresse? Jules Romains sagt: «Die wirklich tätigen Leute erkennt man daran, dass sie Zeit haben.» Ergo: Sind Heimmitarbeiter keine fähigen Leute? Oder hängt es am Führungsstil im Heim? Resignieren Heimmitarbeiter, weil der autokratische Führungsstil jede Diskussion sinnlos erscheinen lässt? Ist Zusammenarbeit nur eine inhaltsleere Phrase? Befürchten wir, dass wir durch Heimbesprechungen unsere Eigenständigkeit einschränken müssten . . . oder dass gar Fehlhaltungen hinterfragt und ausgemerzt werden müssten? Fühlen wir uns durch eine Heimkonferenz bedroht oder gestützt, gefördert oder ignoriert? Wird an den Heimkonferenzen in vielen Worten wenig gesagt, oder sind Besprechungen lebhafte Auseinandersetzungen mit positiven Aufstellern für die alltägliche Arbeit?

Thomas Gordon hat interessante Bücher zum Thema «Familienkonferenz» oder «Lehrer-Schüler-Konferenz» geschrieben. Der bekannte Psychotherapeut Reinhold Ruthe hat in seinem Buch «Spielregeln für die Familie» praktische Ratschläge entwickelt für die Gestaltung und Führung einer lebendigen (Familien-)Gemeinschaft. Das Heim ist auch eine Gemeinschaft – vielleicht könnte die Beachtung einiger «Regeln» oder Gedanken ihr neue Impulse, frisches Leben (. . . alles neu macht der Mai!) schenken.

«Regel» Nr. 1

Im Heim arbeiten fähige Leute – also haben sie auch Zeit und Interesse, um gemeinsam Probleme zu besprechen – und dadurch die Gemeinschaft zu stärken.

Themen und/oder Probleme gibt es mehr als genug, die partnerschaftlich und in Mitverantwortung aller Mitarbeiter behandelt werden sollten. Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter «frei von der Leber weg», in der Art eines Brainstormings, Ideen, Vorschläge eingeben können, ohne Angst vor einer Be- oder Verurteilung haben zu müssen. Die Heimkonferenz hat den Sinn, das Zusammengehörigkeitsgefühl aller Mitarbeiter zu fördern, und das geschieht dadurch, dass jeder Beitrag – selbst derjenige der unerfahrenen Praktikantin oder des Hausburschen – respektiert wird. Nur so ist es möglich, dass die Bedürfnisse oder Anliegen *aller* zur Sprache kommen, respektiert und diskutiert werden, so dass jedermann sich durch die Gemeinschaft getragen und gestärkt fühlt. Dadurch wird jeder Mitarbeiter bereit sein, vermehrt Verantwortung zu tragen, vermehrt sich für das Wohl der Gemeinschaft einzusetzen und interne Machtkämpfe (das Gerede hintenherum!) abbauen zu helfen.

«Regel» Nr. 2

Die Schweiz ist eine Demokratie. Auch in den Heimen sollte ein demokratischer Führungsstil gepflegt werden.

Der Heimleiter ist «primus inter pares». Er versteht es, seine Mitarbeiter zur Mitwirkung zu gewinnen. Er motiviert, indem er delegiert. Bisherige Leistungen werden anerkannt, neue Impulse verfolgt und diskutiert. Der demokratische Führungsstil ist keine Ideologie, sondern ein Weg, miteinander und in gegenseitiger Verantwortung zu leben. Demokratie meint Partnerschaft, die Mitverantwortung und Beachtung der Partner voraussetzt. In einer demokratisch gestalteten Gemeinschaft tragen und überlegen alle Beteiligten mit und müssen nicht zur Mitarbeit gezwungen, überredet oder erpresst werden. Dann finden sicher auch alle Zeit zur Mitwirkung!

(Selbstprüfung: Wie steht es mit der Demokratie in Ihrem Heim? Wieso «müssen» Sie als Heimleiter immer wieder «einsame Beschlüsse» fassen? Und wieso reden Sie als Heimmitarbeiter nur hintenherum? Ist Mitverantwortlichkeit vielleicht zu beschwerlich, zu gefährlich?)

«Regel» Nr. 3

Die Heimkonferenz ist ein Ort offener, ehrlicher Aussprache. Wir reden miteinander, zueinander, füreinander, nicht übereinander.

Übereinanderreden ist destruktiv. Eine Heimkonferenz soll jedoch konstruktives Kommunikationsforum sein. Jeder soll seine Bedürfnisse, Beobachtungen, Ansichten, seine eigene Betroffenheit artikulieren können, damit gemeinsam eine optimale Lösung gefunden werden kann. Es ist zwar viel leichter mit Du-Botschaften zu argumentieren. «Du solltest dies eben so machen, jenes unterlassen; Deine Berichte sind unvollständig, ungenügend, Du solltest sie verbessern, Dich mehr zusammennehmen.» Solche Du-Botschaften treffen den Partner wie feine Nadelstiche und verletzen. Sie haben fast immer zur Folge, dass sich der andere resigniert (enttäuscht) zurückzieht oder sich als Angegriffener verteidigt und dabei selbst zurückschlägt. «Während Du-Botschaften den anderen be- und abwerten, stellen *Ich-Botschaften* Fakten her.» Über Tatsachen kann man diskutieren. Ich-Botschaften beschreiben meine Emp-

findungen, meine Unzulänglichkeiten, meine Lösungsmöglichkeiten und «bekritteln» nicht die Verhaltensweisen der Parner.

(Selbstprüfung: Warum kann ich nicht offen mit meinem Partner reden? Warum schweige ich an den Besprechungen? Nicht immer ist Schweigen Gold! Bin ich gewillt, auf den Mitmenschen zu hören, ihn zu achten, auf ihn einzugehen? Warum will ich ihn mit Du-Botschaften belehren oder gar bloßstellen? Bin ich bereit zu Ich-Botschaften oder vielleicht zu feige, um zu mir selber zu stehen?)

«Regel» Nr. 4

Miteinander reden setzt voraus, dass wir bereit sind, aufeinander zu hören.

Zuhören ist ein Problem! Achten wir doch einmal auf einen Gesprächsverlauf! Hören wir wirklich aufeinander, nehmen wir den Gedanken, die Frage des Vorredners auf und geben unsere Ich-Botschaft dazu? Sind unsere Gespräche nicht allzu oft aneinandergereihte Monologe? Wir reden viel und kommen weiter weg vom Ziel! Wir hören nicht zu! Wir sind mit den Gedanken ganz wonanders! Wir lassen den andern nicht zu Worte kommen. Wir reden aneinander vorbei. Warum? Ich rede von dem, was mir wichtig erscheint. Mein Mitarbeiter aber kann nicht warten bis er seine Ideen oder Mitteilungen machen kann. Kommunikationsschwierigkeiten sind vorprogrammiert, weil jeder nur sich und seine wichtige Botschaft sieht. Zuhören ist eine Sache meiner Einstellung zum Partner. Zuhören setzt voraus, dass ich den Partner demokratisch als gleichwertig achte, ihn und seine Gefühle, Gedanken oder Bedürfnisse ernst nehme, auch wenn sie mir zunächst fremd erscheinen. Soll eine Gemeinschaft, ein Gespräch, eine Konferenz leben, müssen wir unsere Aversionen, Ressentiments, Unzufriedenheiten und Du-Anklage-Botschaften auf die Seite legen, um vorerst einmal ganz für den andern da zu sein – dann wird er nachher auch für unsere ehrlich dargebrachten Vorwände offen sein.

(Selbstprüfung: Warum habe ich Schwierigkeiten, dem andern zuzuhören? Wieso kann ich ihn nicht ernstnehmen? Wie kann ich den Partner orientieren, dass ich zuerst einmal angehört werden möchte, dass ich, bevor ich meine Ich-Botschaften nicht loswerde, nicht für ihn offen sein kann? Kann ich nicht zuhören, weil ich Vorbehalte gegenüber mir habe, im Moment *mit mir zu beschäftigt,* bin? Wie komme ich dazu, mit den Augen des Mitmenschen zu sehen, mit den Ohren des anderen zu hören und mit dem Herzen des Partners zu fühlen?)

«Regel» Nr. 5

Der Mensch ist ein Gemeinschaftswesen. Wir bemühen uns also, gemeinsame Wertvorstellungen und Wertmaßstäbe zu suchen.

Der heute herrschende Pluralismus ist eine grosse Verunsicherung für viele Menschen. Krisen sind aber auch Chancen. Was man früher kritiklos, kommentarlos übernommen hat, wird heute diskutiert. Gesetze, Traditionen, Vorschriften, Normen werden in Frage und differenzierteren Wertvorstellungen gegenüber gestellt. Solche Wertvorstellungen können aber nicht mit Gewalt an Besprechungen oder im gemeinsamen Leben durchgesetzt, quasi aufoktroyiert werden. Sie würden sonst unterlaufen oder durch passive oder aktive Bekämpfung verletzt. Haltungen als Wertmaßstäbe müssen von innen heraus erfasst und bejaht werden. Sie gilt es in erster Linie zu diskutieren, klar darzustellen, damit die Grundlage unseres Tuns ehrlich und offen «begriffen» werden kann. Ich kann ja zum Beispiel nicht richtig christlich erziehen, wenn ich die christliche Botschaft nicht erfasst habe, ebenso wenig kann ich wahrhaft anthroposophisch wirksam sein, wenn ich nur von Rudolf Steiner gehört habe. Wertmaßstäbe, Wertvorstellungen, Haltungen können also nicht einfach doziert und angenommen werden, sondern müssen uns «ergreifen». Wir müssen von ihnen ergriffen sein! Nur dann wirken wir durch unser Tun und Sein wahrhaft. Sind wir täglich bereit, uns mit dem anderen, dem Partner und Mitarbeiter auszusprechen, gegenseitig einander anzuhören und zu achten, um gemeinsam zu suchen und zu finden?

(Selbstprüfung: Überprüfen wir unsere Haltung immer wieder auf ihre Echtheit im Alltag? Sind wir bereit, gemeinsam nach einer immer vollkommeren Haltung zu suchen? Achten wir auch die Maßstäbe des Mitmenschen, ohne ihn durch unsere «Einsichten» unter Druck zu setzen? Respektieren wir seine Persönlichkeit und hinterfragen wir immer wieder unsere positive/negative Wirksamkeit?)

Herbert Brun

Rehabilitationshilfen Heim- und Spitalbedarf AG
Bubentalstrasse 7, CH-8304 Wallisellen, Telefon 01/830 30 52