

Vorstellung eines erfolgreichen Führungskonzeptes aus dem Jugendheim Erlenhof, Reinach BL : Qualitätssicherung durch konkrete, messbare Zielvorgabe

Autor(en): **Gerber, Johannes**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA**

Band (Jahr): **64 (1993)**

Heft 12

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-811529>

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.

Qualitätssicherung durch konkrete, messbare Zielvorgabe

Von Johannes Gerber, Basel

Im Sozialbereich im allgemeinen und in der Sozialpädagogik im besonderen sind immer wieder Standortbestimmungen, ein Hinterfragen der eigenen Tätigkeit und die Suche nach neuen Zielen notwendig. Aus diesen Standortbestimmungen resultieren meistens Leitbilder, die sich in der Theorie und auf dem Papier gut ausnehmen, aber oftmals nicht derart im Detail durchdacht und in die Praxis übertragbar sind, dass sie in der Umsetzung durchschlagenden Erfolg haben.

Meistens sind es äussere Ereignisse, die zu Standortbestimmungen zwingen. Gerade die gegenwärtige Zeit der Finanzknappheit ist ein Anlass zu einer Neuüberprüfung der Tätigkeit sozialer Institutionen. Am Beispiel des Konzeptes der Qualitätssicherung des Jugendheimes Erlenhof in Reinach BL, das dort seit 3½ Jahren angewendet wird, soll eine durchdachte, eingeführte und erfolversprechende Möglichkeit dargestellt werden. Der Artikel schliesst an den Beitrag von Peter Burkhardt im Fachblatt VSA 3/93 an.

«Schauen Sie, ich bin nun seit 1½ Jahren im Erlenhof», erklärt mir Daniel (Name geändert), ein 15jähriger Jugendlicher, «ich habe im Heim zuerst lange Anlaufschwierigkeiten gehabt und mich gesträubt, wo ich nur konnte. Ich bin mehrmals abgehauen und wieder auf Kurve gegangen. Darum wurde ich nach vier Monaten für eine ebenso lange Zeit in eine Haus- und Hofgemeinschaft geschickt. Nach der Rückkehr in den Erlenhof begann ich von neuem mit einer Orientierungsphase. Ich habe in dieser Zeit gelernt, mir klare Ziele zu setzen. Zuerst will ich meine Schul-lücken schliessen. Dann will ich 1994 eine Bäckerlehre beginnen. Natürlich wäre ich lieber bei meiner Mutter, aber ich habe eingesehen, dass mir das Heim besser tut, um einen Beruf zu erlernen und erwachsen zu werden.» Dann erklärt mir Daniel anhand einer mehrseitigen, selbstverfassten Zusammenstellung, was seine schulischen Ziele sind, die er zusammen mit seinem Betreuer ausgearbeitet und für sich abgesteckt hat: Lücken in der Rechtschreibung schliessen, verbessern der Gedächtnisfähigkeit zum Auswendiglernen, Sicherheit gewinnen in der schriftlichen Division und so weiter.

Was mir Daniel hier erzählt, wirkt für sein Alter sehr reif, und dies um so mehr, wenn man weiss, wie er vor seinem Eintritt ins Jugendheim Erlenhof in Reinach BL war. Auch dies erzählt er mir freimütig: «Ich war fast jede Nacht auf Kurve, kam schier überhaupt nicht nach Hause, schwänzte während einem halben Jahr die Schule; ich war einfach total abgelösch.» Dabei handelt es sich bei Daniels Selbstbeschreibung und seinen Zielen und Perspektiven nicht um einen eingedrillten Report, sondern um das Resultat eines längeren Orientierungs- und Zielfindungsprozesses, den er mit seinem sozialpädagogischen Betreuer hinter sich hat und der periodisch wiederholt wird, sei es, weil die bisherigen Ziele erreicht oder zu leicht zu erreichen sind, sei es, weil Daniel überfordert ist und leichter erfüllbare Ziele braucht. Für mich als aussenstehenden Betrachter ist schnell erkennbar, dass Daniel für Schule und Arbeit (wieder) sehr motiviert ist, weil er klare Ziele vor Augen hat. Aber nicht nur das: weil er auch die Grenzen links und rechts seines Weges kennt, Grenzen, die er sich selbst gesteckt hat und deren Einhaltung darum viel interessanter ist.

Das Konzept, nach welchem Daniel seinen Weg im Erlenhof beschreitet, hat die Qualitätssicherung zum obersten Ziel. Dabei handelt es sich um ein Arbeits- und Führungskonzept, welches Heimleiter *Peter Burkhardt*, ein Fachmann mit 25jähriger Erlenhoferfahrung, entwickelt und eingeführt hat. Nach 3½ Jahren ist es soweit erprobt, angepasst und etabliert, dass man als Besucher

spürt, dass es nicht nur einfach funktioniert, sondern gelebt wird von allen Beteiligten: Heimleiter, Betreuerinnen und Betreuer, Sozialpädagoginnen und -pädagogen, Lehrkräften, Lehrmeistern und nicht zuletzt auch von den 39 Burschen und Mädchen zwischen 14 und 20 Jahren, die zurzeit im Erlenhof wohnen. Was hinter diesem Konzept steht, wie es aufgebaut ist, welche Geschichte und welchen Erfolg es hat, soll im folgenden dargestellt werden.

Aus der Erlenhof-Geschichte

Das Konzept der Qualitätssicherung hat seine Wurzeln in der Geschichte des Erlenhofes. Wie Peter Burkhardt, seit neun Jahren fünfter Heimleiter in der 64jährigen Heimgeschichte, erzählt, entwickelte er seine Ideen auf der Grundlage der vorhandenen äusseren und inneren Strukturen. Ihm ging es darum, das Vorhandene weiter zu entwickeln und zu einem neuen Ganzen zu führen.

Das Landheim Erlenhof (wie es bis 1991 hiess), Teil des Vereins für Jugendfürsorge Basel, wurde 1929 vom Basler Fürsorgepionier Heinrich Kestenholz auf einem Hof zwischen Reinach und Therwil als Versorgungsanstalt gegründet. Die Entwicklung des Landheims wurde vor allem massgeblich von Ernst Müller bestimmt, der das Heim von 1933 bis 1969 leitete. Unter seiner Führung entwickelte sich der Erlenhof zu einem Erziehungsheim, das weit über die regionalen Grenzen hinaus für die Nacherziehung delinquenten junger Männer als wegweisend galt. Müller selbst unterschied während seines Wirkens drei markante Phasen: 1. die Phase der Gründung, während der die Landwirtschaft und Gärtnerei als Existenzgrundlage dienten; 2. (ab 1942) die Entwicklung zum Erziehungsheim mit Beobachtungsstation und Lehrwerkstätten und 3. (ab etwa 1960) den Ausbau der beruflichen Ausbildung mit einer Schwerpunktverlegung auf externe Berufslehren. Gleichzeitig wurde der Erlenhof grosszügig im Pavillonssystem ausgebaut.

Den Nachfolgern Müllers, Gerhard Schaffner und später Andreas Leisinger, und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stand in der ersten Dekade nach der «Ära Müller» eine Zeit voller Turbulenzen und grundsätzlicher Auseinandersetzung mit den bisherigen Traditionen bevor. Wie auch andere Institutionen sah sich der Erlenhof mit den Folgen der 68er-Bewegung, des Wertewandels in der Sozialpädagogik und der Anti-Heimbewegung konfrontiert. Die Möglichkeiten zur Absolvierung einer heiminternen Anlehre sowie die Schaffung einer eigenen (Berufs-)Schule zählen zu den Entwicklungen dieser Zeit. Den internen Berufsabklärungen wurde nach und nach stärkeres Gewicht bemessen. Die Beiträge



auch erkennen können. Oder anders gesagt: Man will Fehlplatzierungen vermeiden.

Unter Peter Burkhardts Leitung konnte die Palette der Erlenhof-Angebote erneut erweitert werden. So wurde 1987 die Schulendstufe (ab 14. Altersjahr) eingeführt. Aus der Kombination von Schulendstufe, Werkschule (vor allem Holz- und Metallbearbeitung), Arbeitstraining und internen Ausbildungsmöglichkeiten (Anlehren) entstand 1989 die «Vorlehre». Auf dem Heimareal und im Raum Basel wurden als weitere Neuerungen betreute Jugendwohnungen eingerichtet. Zudem wurden vom Erlenhof geführte «Haus- und Hofgemeinschaften» in Italien und in der Schweiz geschaffen. Das jüngste Angebot ist das erlebnispädagogische Projekt Trek.

Die Vorlehre dient der beruflichen Vorbereitung. Die Jugendlichen erarbeiten einen individuellen Schulabschluss auf bestmöglichem Niveau. Diese Zeit ist durchzogen mit Arbeitserfahrung, Praktika und Schnupperlehren. Zentrale Themen der Vorlehre sind Berufswahl und Vorbereitung auf die Ausbildung. Der Erlenhof unterhält eigene Ausbildungsstätten mit der Schreinerei, Schlosserei, Gärtnerei, dem Pferdestall, Typodruck und der Küche. Daneben sind externe Lehren möglich. Lehrlinge besuchen die externen Berufsschulen, Anlehrlinge die interne. Zum Konzept gehört auch die sogenannte Doppelstrategie: Diese kommt zum Zuge, wenn die erste Planungsvariante versagt hat. Dazu gehören vor allem die Haus- und Hofgemeinschaften, in welchen die Jugendlichen Einblick in unbekannte Lebensweisen erhalten, oder das Projekt Trek, ein hunderttägiger Aufenthalt in Kanadas Wäldern weitab der Zivilisation.

Auflösen von Zielen

Blicken wir einmal kurz auf die Jugendlichen, die im Erlenhof betreut und gefördert werden: Es sind männliche und (seit einiger Zeit auch) weibliche Jugendliche mit persönlichen oder sozialen Entwicklungsproblemen. Sie treten in aller Regel nicht freiwillig ins Heim ein, sondern werden vorwiegend durch einen behördlichen Beschluss zur Beobachtung oder Nacherziehung eingewiesen. Die Ausbildungsverbesserung in den sozialpädagogischen Berufen hat den direkten Betreuerinnen und Betreuern mehr Kompetenz und Fähigkeiten verschafft, Jugendliche erfolgsorientiert zu führen. Damit hat der Bedarf an Fachpersonen (Psychiater, Psychologe, Supervisor) abgenommen; sie werden nur noch in Spezialfällen zugezogen.

Im Fall von Daniel wurde der Auftrag von der Abteilungsleiterin in Grobziele aufgeteilt. Daniels direkter Betreuer innerhalb der Wohngruppe (er ist für drei Jugendliche voll verantwortlich) tut für sich wiederum dasselbe. Zusammen mit Daniel plant er die

Einführungszeit, setzt die Spielregeln fest. Die sogenannte Probezeit dauert in der Regel rund vier Monate. In dieser Zeit sollen sich die Jugendlichen im Heimbetrieb orientieren und ihre persönliche Schul- und Lebensplanung so entwickeln, dass sie erfolgreich sein können. Dabei hat Daniels Betreuer die Gesamtverantwortung für alle Belange mit ihm: Schwierigkeiten im Alltagsleben, bei der Arbeit und in der Schule muss er mit ihm so klären, dass für ihn erstrebenswerte Ziele entstehen. Dazu findet wöchentlich ein Führungs- und Orientierungsgespräch zwischen Daniel und seinem Betreuer statt. Hat er Differenzen mit Daniel (oder umgekehrt), wird ein Schlichtungsgespräch bei der Abteilungsleiterin beantragt, in welchem die Situation bereinigt wird. Diese Schlichtungsgespräche dienen nicht nur dem Ausräumen von Konflikten, sondern sind auch erzieherisches Mittel, durch welches die Jugendlichen lernen sollen, wie man Konflikte generell angehen und lösen kann.

Daniel gibt unumwunden zu, dass er anfangs am meisten Mühe damit hatte, seine Ziele abzustecken und zu formulieren. Damit allein ist es noch nicht getan. Er muss auch formulieren, welches die Grenzen entlang seines beabsichtigten Weges sind, und sein Betreuer tut dies ebenso. Dabei gibt es zwei Grenzen: die Warngrenze (deren Überschreiten Massnahmen seines Betreuers zeitigt) und die Schädengrenze, welches zu einem Eingreifen der Abteilungsleiterin führt. In mindestens wöchentlich geführten Gesprächen lernt Daniel, sein Handeln zu reflektieren und die Konsequenzen zu erleben. Damit wird er in seiner Selbststeuerung gestärkt. So lernt Daniel sukzessive, seine Befindlichkeit und sein Verhalten im Alltag wahrzunehmen, Risiken und Chancen zu erkennen und sich immer wieder an der Ideallinie zu orientieren.

Bei Daniel kam auch die Doppelstrategie zum Zug, weil er sich zu Beginn nicht in die Heimstruktur einfügen konnte. Er litt unter der Trennung von seiner Familie und brach dadurch immer wieder aus. Eine viermonatige Haus- und Hofphase – als Alternative bereits zu Beginn vorgesehen – gab ihm die erforderliche Selbstfindungsmöglichkeit in einer ihm neuen, unbekanntem Umgebung. Nach dieser Zeit erarbeitete sich Daniel von neuem Ziele und führte sie seinem Versorger (Einweiser) vor, womit eine regelmässige Erfolgskontrolle stattfinden kann. Daniel wird nun bis im Sommer 1994 seine Vorlehre abschliessen, um dann eine externe Lehrstelle anzutreten. Zurzeit sind von den 39 Jugendlichen (zwischen 14 und 20 Jahren) 11 in einem Lehrverhältnis, wenn das neue Konzept vollständig greift, soll es jeweils rund die Hälfte sein.

Auswirkungen des Konzepts

Dass ein derart tiefgreifendes Konzept sich nicht von heute auf morgen umsetzen lässt, ist verständlich. Um ihm zum Erfolg zu verhelfen, braucht es ein ausgereiftes Controlling-System, welches sich an klaren Zielen orientiert. Zu Peter Burkhardts Führungsphilosophie gehört ein zweiter Kernpunkt.

„Ziele sind erstrebenswert, erreichbar, überblickbar und vergleichbar.“

Nach diesem Grundsatz werden im Erlenhof nicht nur die Jugendlichen, sondern auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt. Zielvereinbarung und Sichern der Eigensteuerung gehören zu den schwierigsten Prozessen, die jeder Beteiligte durchmachen muss. Es genügt beispielsweise eben nicht, als Erzieherin oder Erzieher zu den Jugendlichen einfach «lieb» sein zu wollen oder ihnen «Elternersatz» zu bieten.

Ein weiteres Mittel der Qualitätssicherung sind die Betriebsbudgets und -abrechnungen der Abteilungsleiter. Da ein Aufenthalt eines Jugendlichen jährlich Kosten von über 100 000 Franken verursacht, soll die Zeit des Heimaufenthaltes auch effizient genutzt

werden. So werden den Abteilungen die Aufenthaltskosten der Jugendlichen und die Löhne der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Abteilung «in Rechnung» gestellt; umgekehrt «erhält» der Abteilungsleiter pro «Tag-im-Plan» eines Jugendlichen (das heisst, wenn er seine Planziele erreicht hat) 130 Franken, pro «Tag-ausser-Plan» (das heisst, der Jugendliche erreichte seine Ziele nicht) 70 Franken. Somit kann und muss der Abteilungsleiter einerseits seinen Personalbestand selber planen und verantworten, andererseits auch die «Plan-Tage» und «Ausser-Plan-Tage» budgetieren und die Einhaltung des Budgets anstreben. Im Erlenhof wird mit rund 10 Prozent «Ausser-Plan-Tagen» kalkuliert. Diese Budgets und Abrechnungen sind zwar nur intern, haben aber den Effekt, dass sich real Kosten einsparen lassen.

Jedes «Ausser-Plan-Sein» eines Jugendlichen führt sofort zu einer schriftlichen Meldung (durch Betreuer, Lehrkraft, Lehrmeister usw.) an dessen Verantwortlichen. Das entstandene Problem und die vorgesehenen Mittel zur Rückführung in den Plan werden kurz dargestellt, die führungverantwortliche Person retourniert das Blatt mit einer kurzen Stellungnahme oder Beratung. Dieses Vorgehen hat sich als schnell, klar und effizient erwiesen.

Für die Sozialpädagoginnen und -pädagogen ergeben sich mehrere positive Erfahrungen seit der Einführung des neuen Konzeptes: Sie erleben ihre Arbeit viel intensiver, herausfordernder und wirkungsvoller. Durch das praktizierte System werden sie dazu angehalten, viel schneller einzugreifen, wenn etwas «schief» läuft; erstens weil die klaren Ziele Mängel schneller sichtbar machen, zweitens weil die Rückmeldungen viel häufiger sind. Dadurch werden die Planabweichungen klein gehalten und grosse Kurskorrekturen seltener. Und nicht zuletzt bringt das System einen grossen Entlastungsfaktor mit sich. Wer als Mitarbeiterin, als Mitarbeiter abends nach Hause geht, kann die Arbeit im wahrsten Sinne des Wortes hinter sich lassen. Für viele langjährige Vertreter dieses Berufes ist dies eine völlig neue Erfahrung. Dadurch ist die Gefahr des Burn-Outs viel kleiner.

Dass die Einführung des Konzeptes nicht ohne Reibungen vonstatten ging, verheimlicht Peter Burkhardt nicht. Sowohl langgediente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Leute frisch aus der Ausbildung mussten eine längere Umstellungs- und Angewöhnungszeit mitmachen. Einige konnten oder wollten sich mit dem neuen System nicht anfreunden und sind deshalb gegangen. Diejenigen aber, die heute dabei sind, stehen voll hinter dem Konzept und erzählen begeistert von ihrer Arbeit. Dass das Konzept mit seiner ihm eigenen Sprache ausserhalb des Erlenhofes manchmal belächelt wird, stört Burkhardt nicht. Schliesslich sind Wörter Hülsen, die auswechselbar sind. Viel wichtiger ist, was man damit und daraus macht. Genauso wenig haltbar ist der hin und wieder von aussen zu hörende Vorwurf, der Erlenhof gehe mit seinen Jugendlichen «zu hart» um. Die Einblicke, die ich bei meinen Besuchen hatte, haben mich vom Gegenteil überzeugt. Die Jugendlichen selbst sind stolz auf ihre eigene, massgeschneiderte Zielsetzung, und sie haben Freude daran, selbst Regeln aufzustellen und sich daran zu halten.

Übertragbarkeit

Zum Schluss stellt sich die Frage, was sich von diesem Konzept auf andere Institutionen im Sozialbereich übertragen lässt. Im Erlenhof selbst ist niemand der Meinung, das Ei des Kolumbus gefunden zu haben. Schliesslich muss jedes Neukonzept in die bestehenden menschlichen, organisatorischen und materiellen Strukturen eingebunden werden. Trotzdem bin ich als Aussenstehender der Meinung, dass sich einige Erfahrungen und Errungenschaften aus dem Erlenhof auch anderswo einsetzen lassen. Dazu gehört erstens das Suchen nach den eigenen Absichten, Zielen, Möglichkeiten und nach Grenzen handeln. Diese Fragen können nicht nur im grossen, allgemeinen, sondern auch im kleinen und konkreten be-



antwortet werden. Zweitens soll die Formulierung der Ziele nicht nur klar, sondern auch messbar sein. Drittens ist es von Nutzen, regelmässige und konkrete Qualitätskontrollen durchzuführen. Viertens macht es Sinn, Grenzen festzulegen, deren Überschreiten Massnahmen nach sich ziehen muss.

Mit klaren Zielen, Grenzen und Kontrollen können soziale Institutionen einen wesentlichen Beitrag daran leisten, dass sie in der Öffentlichkeit als das gesehen werden, was sie wirklich sind und können. Ihre Bemühungen um einen sinnvollen, zielgerichteten Einsatz der Kräfte und Mittel werden nach aussen sichtbar, wodurch die Akzeptanz, die Anerkennung und die Wertschätzung in der Öffentlichkeit steigen, bei jener Gruppe also, von deren Finanzierungsbereitschaft sie immer wieder abhängig sind.

Action 2000-LT

Der neue Action 2000 LT setzt neue Massstäbe im Standardrollstuhlbereich.
Gewicht, Design und Ausstattungsvarianten eines Aktivrollstuhles zum Preis eines Standardrollstuhles. In vier attraktiven Farben lieferbar.

Verlangen Sie eine unverbindliche und kostenlose Vorführung oder Unterlagen mit untenstehendem Talon.

Ich interessiere mich für den neuen Action 2000 LT (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

Name _____

Adresse _____

Ort _____

Unterlagen / Preise Action 2000 LT
 Unverbindliche Vorführung (kostenlos)
 Unterlagen über andere Rollstühle
 Unterlagen über Elektrorollstühle
 Unterlagen Betten/Stehhilfen

Dieses Coupon senden an:
Gloor Rehabilitation & Co Vollmatt 23 CH - 4437 Waldenburg BL