

<b>Zeitschrift:</b>	Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers
<b>Herausgeber:</b>	Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen
<b>Band:</b>	45 (1974)
<b>Heft:</b>	6
<b>Rubrik:</b>	Unsere Tagung in Emmen

### 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:** 23.01.2026

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

Nr. 6

Juni 1974

Laufende Nr. 488

45. Jahrgang

Erscheint monatlich

Aus dem Inhalt:

Unsere Tagung	193
Die Situation der Heimleitung	195
Wiünsche der Heimkommission an die Heimleitung	198
Wiünsche der Heimleiter an die Heimkommission	199
Das Gespräch als Grundlage gegenseitigen Verstehens	202
Protokoll — Mutationsliste	209
Methodenprobleme in den Jugendheimen	210
Spannungsfelder und Spannkraft in der Heimerziehung	211
Versicherungs-Beratungsdienst	214
Aus AHV und IV	214
Aus den Regionen	215
Abschlussarbeiten aus dem VSA-Fachkurs für Heimleitung	219
Das Heim als Gegenstand permanenter öffentlicher Kritik	222
Neuerscheinungen	223
Informationen	224

Fachblatt für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Redaktion: Annemarie Zogg-Landolf,  
Kirchbodenstrasse 34, 8800 Thalwil, Telefon 01 720 53 84

Druck und Administration:  
Buch- und Offsetdruckerei Stutz + Co.  
8820 Wädenswil, Telefon 01 75 08 37

Inseratenverwaltung / Geschäftsinsertate:  
Tandler-Annoncen, Badenerstrasse 129,  
Postfach, 8026 Zürich, Tel. 01 23 88 78

Stelleninserate (Annahmeschluss am 18. des Vormonates):  
Tandler-Annoncen AG  
Mutschellenstrasse 83, 8038 Zürich Tel. 01 43 84 12

Abonnementspreise:  
Schweiz: Jährlich Fr. 30.—, Halbjahr Fr. 18.—  
Einzelnummer Fr. 3.50 plus Porto  
Ausland: Jährlich Fr. 35.—, Halbjahr Fr. 24.—  
Einzelnummer Fr. 3.50 plus Porto

Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen

Präsident: P. Sonderegger,  
Regensdorferstrasse 192, 8049 Zürich, Telefon 01 56 01 60

Sekretariat VSA und Beratungsdienst  
für Heimkommissionen und Heimleitung:  
Wiesenstrasse 2, 8008 Zürich, Telefon 01 34 49 48

Personalberatungs- und Vermittlungsstelle:  
Wiesenstrasse 2, 8008 Zürich, Telefon 01 34 45 75

Fachblattverlag:  
Stutz + Co., 8820 Wädenswil, Telefon 01 75 08 37

## Unsere Tagung in Emmen

Schon der äussere Rahmen liess die der Tagung zugesmessene Bedeutung sichtbar werden, versammelten sich doch über 600 Heimleiter mit Abordnungen ihrer Heimkommissionen — es gab Heimkommissionen, die vollzählig erschienen —, Behördenmitgliedern, Vertretern sozialer Institutionen und Organisationen im Zentrum Gersag, wo alle gastliche Aufnahme fanden und sich bei einer zuvorkommenden Bedienung und ausgezeichneter Verpflegung gut aufgehoben fühlten. Auch organisatorisch klappte alles, wenn man von den Mühen der motorisierten Teilnehmer auf ihrem letzten Teilstück Luzern—Emmen absieht. VSA-Präsident Paul Sonderegger, Heimleiter der Jugendsiedlung Heizenholz in Zürich, äusserte denn auch in seiner Begrüssungsansprache seine grosse Freude über den unerwartet grossen Aufmarsch, der sichtbarer Beweis war für die Aktualität des Tagungsthemas:

## Zusammenarbeit Heimkommission/Heimleitung

Die Beiträge waren thematisch übersichtlich aufgegliedert; im ersten Teil wurde die beidseitige Situation Heimleitung/Heimkommission durchleuchtet, im zweiten Teil kamen in je zwei Referaten die Wünsche und Anregungen der Heimkommissionen an die Heimleiter und umgekehrt zur Sprache. Der Mitgliederversammlung folgte ein abschliessender Beitrag von Dr. Paul Wanner, Psychotherapeut, Meggen: **Das Gespräch als Grundlage gegenseitigen Verstehens.** Er sprach anstelle des krankheitshalber verhinderten W. Ziltener, dipl. Psychologe, Bern.

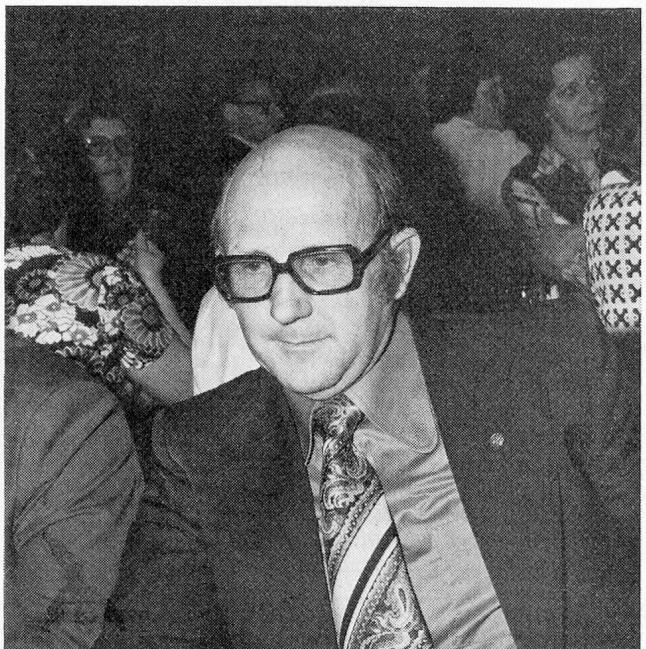
**Die Situation der Heimkommission — ihre Pflichten, Möglichkeiten, Grenzen** umriss a. Regierungsrat W. Kurzmeyer, Luzern, aus der Sicht des Politikers und Kommissionsmitgliedes. Dabei betonte er, dass eine Heimkommission im Rahmen ihrer Funktionen und Aufgaben ein Ausschnitt aus der umfassenden Sozialpolitik darstelle. Dieser wie jeder Beitrag zur Entwicklung unseres modernen sozialen Staatswesens bedürfe einer dauernden staatspolitischen Würdigung. Grenzen sind der Heimkommission von der öffentlich-



Fürsorgerat Josef Zwyer, Emmen, heisst die Gäste herzlich willkommen.  
(Foto: Marfurt)



Unsere Referentin, Frau M. Dubach, nach getaner Arbeit.  
(Foto: Marfurt)



Regierungsrat Dr. Kenner, Luzern, der in einer Kurzansprache über die Sozialplanung des Kantons Luzern orientierte.  
(Foto: Marfurt)

Die Referate bieten viel Gesprächsstoff, aber auch die persönlichen Kontaktnahmen kamen nicht zu kurz.  
(Foto: Steger)



Fräulein Moll hat viel zu tun ...

(Foto: Steger)



Die Mitgliederversammlung.

(Foto: Steger)

rechtlichen Situation her gesetzt, sie hat, als nicht öffentlich-rechtlich anerkannte Institution, keine behördlichen Kompetenzen. Hingegen, so führte der Referent humorvoll aus, mache sie meist von ihren Möglichkeiten im finanziellen Bereich zuwenig Gebrauch, denn für die Finanzen könnten ja Bund, Kantone und Gemeinden angegangen werden.

Der Referent wies auch auf die eminente Bedeutung der Ausbildung von Heimleiter und Mitarbeiter hin, weil diese eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren eines Heimes sei.

#### **Wünsche und Vorschläge der Kommissionen an die Heimleiter**

*R. Mittner, Präsident der Schweiz. Konferenz für öffentliche Fürsorge, Chur.*

Aus der Sicht der öffentlichen Fürsorge, also des öffentlichen Auftrages, ist eine Heimkommission an folgende Gegebenheiten gebunden:

- Die öffentliche Hand hat die Heime geschaffen. Sie hat nach bestimmten Normen zu handeln, zum Beispiel nach einer Gemeinde-Verfassung. Das unterscheidet sie von Heimen mit privaten Trägern.
- Zu einer Verfassung gesellt sich ein Gesetz, das auf einen Verfassungs-Grundsatz abgestützt wird, west-

halb sich eine öffentlich-rechtliche Trägerschaft diese Aufgabe gestellt hat.

- **Im Budgetrecht:** Nach Finanzwahrheit und Finanzklarheit, damit die Öffentlichkeit über ihre berechtigten Ansprüche auf dem laufenden gehalten werden kann.
- **Im Mitspracherecht:** Nach Mitbestimmung in Bau- und Finanzfragen.
- **In der Planung:** Nach einer rechtzeitigen Planung, weil im Rahmen sämtlicher Angaben der verantwortlichen Behörde ein gewisser Spielraum zugesandten werden muss.

Sämtliche Wünsche und Anregungen sind gut zu begründen.

- **In der Beziehung zu den Kontrollorganen:** Kontakte sollten nicht nur über die Zeit der Jahresrechnung gepflegt werden, auch die Kontrollorgane sind über das übrige Heimgeschehen zu informieren.
- **In der Information:** Nach Sachlichkeit, Gründlichkeit, Ehrlichkeit.
- **In der Kritik:** Nach Verständnis für eine begründete Kritik.

Heimleiter und Heimkommissionen arbeiten für das gleiche Ziel.

*R. Haller, Leiter des Arbeitszentrums  
für Behinderte, Strengelbach*

#### **1. Situation**

Jedes Heim ist in irgendeiner Art Ersatz für die Familie, das heißt für das, was die Familie nicht bieten kann. Das Heim hat immer die Aufgabe, für diese Menschen zu sorgen, für Menschen, die in irgendeiner Art zusätzlich belastet oder geschädigt sind. Das Heim wie der Heimleiter oder die Heimleitung selber müssen dauernd zur Verfügung stehen.

## **Die Situation der Heimleitung – ihre Pflichten, Möglichkeiten und Grenzen**

Das Heim ist für eine bestimmte Gruppe von Menschen da, soll ihnen einen Dienst tun. Ihr Wohl steht im Mittelpunkt. Was das praktisch bedeutet, kann niemand genau sagen, noch weniger lässt es sich in eine Hausordnung fassen.

Der Leiter sollte erreichen, dass im Heim eine **lebendige Gemeinschaft entsteht**. Dem Gedeihen dieser Gemeinschaft sollten sich alle unterordnen. Mitarbeiter-

stab und Anvertraute (der Ausdruck steht stellvertretend für Schützlinge, Kinder, Patienten, Insassen) sollen soweit gebracht werden. Besonders schwierig ist es, eine Gemeinschaft mit Schwererziehbaren oder Süchtigen herbeizuführen.

Der Leiter soll führen, ohne einfach zu diktieren. Er soll über alles Vorgegangene im Bild sein, ohne Polizei zu spielen, desgleichen in kritischen Situationen richtig entscheiden, die Ruhe nicht verlieren, durchhalten, die Verantwortung übernehmen (zum Beispiel ein Anvertrautes ist wegelaufen und muss durch das Radio gesucht werden, der Strom fällt aus, mit ihm die Heizung und das Essen usw.).

Der Heimleiter steht in vieler Hinsicht zwischendrin, in einer Spannung:

- zwischen der vorgesetzten Kommission und der Mitarbeiterschaft resp. den Anvertrauten;
- zwischen menschlichen und wirtschaftlichen Erfordernissen;
- zwischen Helfen und Fordern, obschon er grundsätzlich zum Helfen da ist;
- zwischen Diskretion und Informationspflicht, Klatsch und Einsicht.

Heimleiter müssen viele Dinge gleichzeitig tun oder im Auge behalten können. Heimleiter müssen die schwierigsten Entscheide trotz Kompetenzordnung weitgehend allein treffen, zum Beispiel bei Schwierigkeiten mit Mitarbeitern, bei Verfehlungen; Entlassungen vorschlagen, Entscheidungen, ob die Polizei geholt, die Eltern informiert werden müssen usw.

Also: Somit sind Heimleiter stets und grundsätzlich überfordert. Sie können nie alles richtig machen. Das verlangt die Fähigkeit, das Wesentliche vor dem Unwesentlichen zu erkennen und zu tun. Das enthält die Möglichkeiten ständiger Entschuldigungen von Seiten des Heimleiters und ständiger Kritik von aussen, denn Heime sind, wie kaum etwas anderes, der öffentlichen Kritik ausgesetzt. Jeder hat die Auffassung, er verstehe etwas von Erziehung und Heimführung, auch intern gibt es Kritik.

## 2. Pflichten

Selbstverständlich haben Heimleiter viele Pflichten. Diese lassen sich nicht in einem Pflichtenheft aufzählen. Die schwierigste ist diejenige der Personalführung. Sie gehen weiter zur Heimführung, Organisation, Aktenführung, Berichterstattung, Verhandlung über Ein- und Austritte, Personalsuche und -führung bis zu Sicherheitsmassnahmen und Abfallbeseitigung. Ein gutes Pflichtenheft mit klarer Kompetenzabgrenzung ist eine Hilfe, aber nur, wenn den Pflichten auch die Kompetenzen und die verfügbaren Mittel entsprechen. Was hilft dem Heimleiter Verantwortung für gute Dienstenteilung, wenn er von sich aus nichts ändern darf? Was hilft ihm Verpflichtung zu interessanter Freizeitgestaltung, wenn dafür kein Budgetposten, keine Räume, keine Hilfsmittel zur Verfügung stehen?

Ausserliche Pflichten lassen sich leicht kontrollieren (Präsenz, Ordnung, Kasse). Die wesentlichen Pflichten dagegen sind schwer kontrollierbar (Personalführung, Behandlung der Anvertrauten, Erfolg in Erziehung oder Pflege).

## 3. Grenzen

Die Grenzen sind vielfach und oft schmerzlich. Zunächst sind es die von der vorgesetzten Kommission, von Gesetzen und Vorschriften, aber auch von der öffentlichen Meinung gesetzten Grenzen.

Grenzen bestehen in bezug auf Platz, Einrichtungen, verfügbare Mittel, Personal. Erst recht bestehen Grenzen beim Leiter und seiner Mitarbeiterschaft: Grenzen der Leistungsfähigkeit und der Tragfähigkeit, vielleicht auch Grenzen der Fähigkeit zur Entscheidung und Uebersicht. Grenzen der Geduld und der Fähigkeit, mit Spannungen und mit Belastungen zu leben.

## 4. Gefahren

Die Gefahren sind nicht zu übersehen. Sie bestehen eben in der Begrenzung der menschlichen Kräfte und Möglichkeiten. Wer sich ganz für eine Aufgabe einsetzt, verliert leicht den Blick fürs Ganze. Weil er sich so sehr einsetzt und ausgibt und mit seiner Aufgabe identifiziert, wird er besonders verletzbar und empfindlich.

Auch der Heimleiter ist nicht von allfälligen Nadelstichen, Wunden, Narben usw. gefeit. Er weiss wirklich mit der Zeit alles besser als die andern, als die Kommissionsmitglieder, aber er verfällt damit einer gewissen Betriebsblindheit. Je bewährter, erfahrener und anerkannter er ist, um so mehr Mühe wird er haben, Fehler einzugehen und Kritik zu ertragen. Weil er soviele Möglichkeiten hat, besonders, wenn er viel Vertrauen erworben hat, besteht die Gefahr des Missbrauchs.

## Nun einige besondere Gefahren für das Heim und den Heimleiter und das Verhältnis zur Kommission.

Es ist schlimm, wenn Heimleiter, ebenso schlimm, wenn Kommissionsmitglieder in erster Linie darauf aus sind, sich einen Namen zu machen, Punkte zu sammeln. Tragisch wird es, wenn Heimleiter und -leiterinnen in schwierigen Situationen, ob nun verschuldet oder unverschuldet, von ihrer Kommission im Stiche gelassen werden. Dabei ginge es nicht einfach um Ein-in-Schutz-Nehmen, sondern um ein echtes Mitgehen, Mittragen, Hineinstehen, Dabeisein.

Schlimm wird es, wenn Heimleiter oder Kommissionen ihre Massnahmen aus lauter Angst vor Kritik, vor Angriffen aus der Öffentlichkeit nur noch darnach ausrichten, wie sie sich jederzeit decken und absichern können, obschon Absicherungen oft nötig sind. Die Leidtragenden sind praktisch immer die Anvertrauten (man nimmt beispielsweise Schwierige nicht mehr). Der Gefahren und Klippen sind unzählige. Wer sie einfach ausser acht lässt, stolpert leicht darüber. Wer sich aber ständig mit ihnen beschäftigt, wird bald nichts mehr anderes sehen und vor lauter Vorsicht gar nicht mehr recht arbeiten können. Ohne Risiko geht es nicht, ohne Risiko kann in vielen Fällen eine echte Hilfe nicht gegeben werden.

## 5. Möglichkeiten

Trotz der aufgezählten Grenzen und Gefahren sind die Möglichkeiten des Heimleiters fast unbegrenzt. Wenn er einige wichtige Voraussetzungen in bezug auf Begabung, Charakter, Ausbildung und Erfahrung erfüllt,

kann er dem Heim ein Stück Ruhe, Geborgenheit und Sicherheit vermitteln, und das macht ja das Heim aus. Dass er das kann, setzt Vertrauen voraus. Vertrauen aber muss erworben werden, beruht auf Erfahrung und Bewährung und nicht auf Titeln und Diplomen. Vertrauen ist wichtiger als Autorität, ohne Vertrauen kann der Heimleiter auf die Dauer nicht leben.

**Das Vertrauen der Kommission** wird nicht nur durch korrekte Rapporte gewonnen, sondern dadurch, dass der Heimleiter seine Verantwortung trägt, dass er Wichtiges von sich aus vorbringt und in kritischen Fragen nicht kneift oder andere vorschiebt. Wenn er darunter leidet, dass die Kommission drängende Fragen nicht entscheidet, kann er schriftlich und sachlich informieren und die Ausführung in Aussicht stellen, sofern kein Widerspruch erfolgt, auch nicht Kommissionsmitglieder gegeneinander ausspielen!

**Das Vertrauen der Mitarbeiter** gewinnt er durch sachliche, ruhige Führung, durch Diskretion und Missachten von Geschwätz, aber auch durch sorgfältige Pflege der mit der Anstellung verbundenen Fragen. Es ist sehr gefährlich, bei der Anstellung etwas in Aussicht zu stellen, das man nicht einhalten kann. Selber vergisst man solche Dinge sehr leicht, aber der Angestellte vergisst sie nicht. Nichteinmischung ins Privatleben sollte die Regel sein, aber doch Bereitschaft, zu hören und zu raten. Ist es so schwer, Untergebenen gegenüber auch einmal einen Fehler zuzugeben? Oder geht es nach Art. 1: Der Chef hat immer recht. Art. 2: Falls er im Unrecht sein sollte, wird Art. 1 angewandt.

In der Personalführung hat der Heimleiter seine grossen Möglichkeiten. Er kann Selbständigkeit und freies Arbeiten gewähren, Lob und Kritik austeilten. Er kann in unwichtigen Dingen jedermann seinen Willen lassen. Er kann so gut informieren, wie er selber informiert werden möchte. Er kann im Mitarbeiterkreis Gruppengespräche führen, kann ja sagen zu Experimenten, zu Umstellungen. Er kann delegieren und er kann schützen!

**Ein Heim erhält hin und wieder Stösse.** Ein Vater macht beispielsweise Krach, weil seine Tochter angeblich belästigt wurde, der Kassier meldet, die Subvention sei so und so gekürzt worden, ein Schützling soll unterwegs etwas Schlimmes angestellt haben. Was macht der Heimleiter, sofern er diese Stösse als erster erhält? Er sollte aus Erfahrung wissen, in welchen Fällen sofort gehandelt werden muss und wann Abwarten richtiger ist. Ohne sichere Information ist es gefährlich, reinzufahren. Es gibt in der Technik Verstärker und Dämpfer. Der Heimleiter hat beide Möglichkeiten. Ich meine, er sollte Dämpfer sein. In den wenigen Fällen ist mit unüberlegtem Weitergeben eines Stosses etwas gewonnen. Nichts wird in der Regel so heiss gegessen, wie es gekocht ist.

Das Vertrauen der Anvertrauten ist besonders schwer zu erwerben, wenn man etwas von ihnen fordern muss. Er wird auf besonders harte Poben gestellt, wenn der Anvertraute wirklich etwas angestellt hat, das nicht durchgelassen werden kann. Hier stellen sich Fragen der Sexualität, der Strafen, der Disziplinarmassnahmen, Fragen, die auch die Gesellschaft noch nicht hat lösen können. Die Frage ist aber immer, ob persönliche Auffassungen des Heimleiters oder ob das Wohl des Ganzen das Handeln bestimmt.

Der Heimleiter hat die grosse Chance, Fehler von Untergebenen oder von Anvertrauten gutzumachen. Er kann es ein Stück weit auf sich nehmen zu sagen: «Das bleibt unter uns.» Er kann dabei zwar einen späteren Vorwurf riskieren, aber ohne Risiko kann der Heimleiter nicht arbeiten. (Als ich meinem Stiftungsratspräsidenten vor einiger Zeit etwas meldete mit der Bemerkung, es könnte eine Blick-Schlagzeile abgeben, sagte er nur: «Das ist unser Berufsrisiko.»)

Ich möchte nicht viel über äussere Möglichkeiten sagen, weil sie zu verschiedenartig sind. Nur soviel: Es geht nicht darum, was man alles machen könnte, wenn man hätte. Es kann zwar sehr nötig sein, dass man Pläne hat und gewisse Fragen und Anträge immer wieder stellt.

Aber gleichzeitig geht es darum, im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten das zu tun, was heute schon getan werden kann. Es geht vor allem wirklich darum, immer wieder die Möglichkeiten zu sehen und nicht auf die Grenzen zu starren. Wir wissen das auch aus der Erfahrung mit einzelnen, denen wir selber sagen, sie sollen nicht dauernd auf das starren, was ihnen fehle, sondern das sehen, was sie noch haben. Zum Glück ist ja das Gute und Schöne lange nicht immer das Teuerste, und das Wohlbefinden der Gemeinschaft hängt nicht einfach vom Aufwand ab. Der Heimleiter hat den grossen Vorteil, dass im Mittelpunkt des Ganzen der Mensch und das Wohl der Gemeinschaft stehen. An diesen Kriterien muss er seine Entscheidungen messen, und auf diese kann er die andern auch immer wieder hinweisen. Natürlich gibt es trotzdem sehr verschiedene Meinungen über das Wie, aber dazu kann man ja miteinander reden.

Reden miteinander, echte Beziehungen herstellen, Rückhalt geben, das sollte jedes Heim. Darum braucht es als Heimleiter nicht in erster Linie Manager, sondern Menschen mit Ruhe und Güte, mit Mut und Tatkraft, mit Phantasie und Hoffnung. Eine schwere Aufgabe, eine schöne Aufgabe.

Persönlich betrachte ich meine Aufgabe als Berufung. Ich würde die vielen Belastungen kaum tragen können, wenn ich mich nicht selber innerlich und äusserlich getragen wüsste. Solche Zuversicht in Ihrer eigenen Aufgabe wünsche ich Ihnen allen.

## Verein Schule für Soziale Arbeit Zürich

### Einladung

zur

Vereinsversammlung auf Freitag, 28. Juni 1974,  
Restaurant Muggenbühl, Muggenbühlstrasse 15  
(ob der Allmend), 8038 Zürich-Wollishofen

#### Programm:

14.15 Uhr Vereinsversammlung

15.30 Uhr Pause

16.00 Uhr «Die Reform des Jugendstrafrechtes  
und deren Konsequenzen für Sozial-  
arbeit und Heimerziehung»

zirka

18.00 Uhr Schluss

## Wünsche der Heimkommission an die Heimleitung – aus der Sicht einer gemeinnützigen Institution

Vor allem möchte ich dem VSA danken, dass er dieses Thema, das uns immer wieder beschäftigt, der heutigen Tagung zugrunde gelegt hat.

Es ist selbstverständlich und Voraussetzung, dass eine Wunschliste nur dann ernsthaft vorgebracht werden kann, wenn sich auch der Bittsteller entsprechend verhält.

Wir wünschen uns:

**Ein immer offenes, lebendiges Gespräch**, ich meine, dass in diesem Wunsche alle andern eingeschlossen seien, nämlich:

1. klare Pflichten-, Kompetenz- und Kontrollverhältnisse;
2. absolutes Vertrauen mit der Gewissheit der Einhaltung der Schweigepflicht;
3. Achtung der Person und Anerkennung der Arbeit;
4. Offenheit in allen Heimbelangen — auch wenn diese unangenehm sind, zum Beispiel Spannungen unter dem Personal;
5. Information über Fachliches, zum Beispiel neue Heim- oder Erziehungskonzeption;
6. Information über Gefahren, zum Beispiel Radikalisierung gewisser Kreise, Unruhe unter der Jugend, Spannungen in der Nachbarschaft;
7. Vorbringen von Vorschlägen hinsichtlich Aenderungen und Neuerungen;
8. Verständnis für die der Kommission von aussen gesetzten Grenzen und Möglichkeiten;
9. Geduld und Einfühlungsvermögen; die grössere Distanz der Kommission zur Heimoptik hat Vorteile und Nachteile;
10. Solidarität und echte Partnerschaft mit der Kommission.

Sie sehen, es ist keine Wunschliste an den Antiklaus — der Partner ist angesprochen; er möchte eine Erklärung: ich arbeitete zehn Jahre in der Kommission für ein Frauenheim und arbeite seit einigen Jahren im Vorstand des BSFV, der unter anderem 26 Krippen, Kinder- und Tagesheime führt. Sowohl die Heimkommission als auch der Vorstand bestehen ausschliesslich aus Hausfrauen, und alle arbeiten nur ehrenamtlich.

«Hausfrauen, ehrenamtlich in Frauenkommissionen» — das sagt alles! Das sind landläufig dreimal negative Begriffe!

Eine Hausfrau ist nichts, weiss nichts, kann nichts.

Das **Ehrenamt** heisst: Wohltätigkeit, Almosen, Wichtigtun, ein Platz im Himmel. Ehrenamt ist eine Arbeit, die nach Lust und Laune, ohne Pflichtenheft, ohne Kontrolle, ohne Kritik, ohne Fachwissen, ohne Eignungsprüfung ausgeführt wird; sie ist ein Zeitvertreib für solche, die nichts Besseres zu tun haben —

und erst noch blöd sind, da sie sich nichts Lukratives suchen.

**Frauenkommission** heisst: Teetrinken und Plaudern.

Diese Darstellung kommt nicht etwa aus Lust am Fabulieren. Immer wieder stösst man auf Vorurteile, erstaunte Feststellungen oder einen schnöden Beisatz. **Woher?** Oft aus Ihren Kreisen, sowohl von einfachen Angestellten, von Jungen wie auch von älteren Männern und Frauen in leitender Position. Wir hören **anderes auch**, aber seltener. Deshalb sei hier festgehalten:

**Hausfrauen** haben heutzutage meist einen Beruf erlernt, zum Teil auch ausgeführt. Eine grosse Anzahl tüchtiger, gut ausgebildeter und interessierter Frauen sind «Nur-Hausfrauen», da sie ihren Beruf der Kinder und Familie wegen nicht ausüben. Der Titel «Hausfrau» will somit über die Qualifikation der Trägerin nichts besagen.

**Ehrenamt:** der Posten ist meist mit seinen Pflichten, Rechten, Kompetenzen und Verantwortungen umschrieben. Die neue Anwärterin wird gesucht, geprüft und für das Ehrenamt verpflichtet. Es wird seriöse Arbeit erwartet und voller Einsatz; sie arbeitet im Auftrag und im Vertrauen des sie wählenden Vereins und daher auch der Öffentlichkeit. Sie ist durch den Verein «Partnerin des Staates». Absolute Diskretion und Schweigepflicht ist in solch einem Vorstand selbstverständliche Voraussetzung.

**Frauenkommission:** es wird ebenso speditiv und ernsthaft gearbeitet wie in männlichen oder gemischten Gremien. Erlebt man andernorts, dass aus Rücksichtnahme auf ein «fachliches Grosstier» lange, unnötige Tiraden erduldet werden, lobt man sich die hausfrauliche Bescheidenheit. Diese hindert nicht, dass im Bedarfsfall der Rat eines oder mehrerer Fachleute zu einem spezifischen Problem eingeholt wird. Soviel zu «ehrenamtlichen Hausfrauenkommissionen».

Und nun zur **gemeinnützigen Institution und ihrer spezifischen Situation:** der Abhängigkeit von Staatsgeldern, die mehr oder weniger fliessen können einerseits, und der Abhängigkeit von ehrenamtlich arbeitenden und sich zur Verfügung stellenden Privatpersonen und der finanziellen Unterstützung von Trägerorganisationen andererseits.

Exponent dieser Situation ist die Heimkommission. Sie ist Partnerin des Staates, der ihr oft beträchtliche Mittel zur Verfügung stellt, um das Heim zu betreiben, andererseits aber auf ihre unentgeltliche, freiwillige Arbeit absolut angewiesen ist. Sie wird vom Staat in schwierigen Lagen oft gestützt, indem sich der Departementsvorsteher für sie einsetzt; sie gewährt aber auch, jederzeit wie eine staatliche Institution zur Rechenschaft gezogen zu werden für Belange, die in ihre eigenen Kompetenzen fallen, die aber politisch hochgespielt werden können.

Die Kommission steht aber auch im Kreuzfeuer von öffentlichen und heimspezifischen Meinungen und Erwartungen. Man denke beispielsweise an die Standortfrage eines neuen Heimes und welche Emotionen dabei hochgehen!

Nicht zuletzt muss sich aber die Kommission auch für heiminterne Belange, wie veränderte Hausordnungen oder erzieherische Massnahmen als zuständig erklären, wenn plötzlich von einweisenden Behörden Beschwerden kommen. Sie kann damit unvermutet in ein fachliches Seilziehen zwischen Auffassungen von verschiedenen Fürsorgekreisen geraten, oder sie kann auch konfrontiert werden mit der neusten Fach-Kritik, wie sie aus Heimleitertreffen hervorkommen kann.

Nicht unerwähnt lassen möchte ich, dass die Kommission für sich selbst zuständig ist, das heißt selbst verantwortlich für die kompetente Ergänzung bei Wegfall eines Kommissionsmitgliedes. Persönlichkeiten, die sich von der Aufgabe, von ihren Fähigkeiten und von ihrer Anpassungsfähigkeit an das vorhandene Team her eignen und erst noch Zeit und Kraft zur Verfügung stellen können und wollen, sind oft schwer und nach mühsamer Suche zu finden. Von der richtigen Ergänzung, Blutauffrischung gegen Inzucht, echter Verjüngung hängt aber das Wohl der Sache ab.

Sie sehen: eine private, gemeinnützige, staatlich subventionierte Institution steht mitten im öffentlichen

Feld — soll man sagen «leider» oder «zum Glück»? — und ist allen Angriffen ausgesetzt. Die Kommission steht zwar, was Verantwortung gegenüber den Geldgebern, was Planung, was Heimkontrolle, was Anstellung von Fachkräften betrifft, sozusagen über der Heimleitung. Ihre Arbeit, meist unbeachtet, kann plötzlich politisch bedeutsam werden oder in eine «Schutzwallfunktion» umschlagen. Man denke an die Heimkampagne. Die Kommission stellt sich — fühlt sie sich von der Heimleitung ganz getragen und ganz unterrichtet — noch so gern vor, hinter und neben das Heim, sollten Angriffe erfolgen oder soll sie sich für Neuerungen einsetzen! Die Kommission identifiziert sich noch so gern mit ihrer Aufgabe, ist diese klar umrissen und ihr selbst durchsichtig!

Sie verstehen: das immer offene, lebendige Gespräch, welches sowohl Dank, Lob, Bitte als auch Kritik erträgt, ist der einzige wirkliche Wunsch — oder anders gesagt — die Solidarität im besten Sinne.

Ich möchte gerne beifügen: «Lieber VSA, bitte nimm Dich auch der oft isoliert kämpfenden und ausgelieferten Kommissionen an. Auch sie brauchen gute Information zu ihrer spezifischen Lage und Aufgabenstellung, auch sie brauchen „Rückendeckung“. Ich möchte nicht verfehlten, für den heute gemachten Anfang herzlich zu danken.»

Dr. W. Asal, Leiter des Bürgerlichen Waisenhauses Basel — Vertreter einer öffentlichen Institution

Die Wünsche der Heimleiter bewegen sich in drei Bereichen, dem rechtlich-organisatorischen, dem politischen und dem psychologisch-pädagogischen.

### 1. rechtlich organisatorisch

**Kompetenzen und Verantwortung:** klare Abgrenzungen; öffentliche Kommissionen haben an sich begrenzte Rechte und Pflichten.

**Grundsatz:** interne Führung = Sache der Heimleitung; der entsprechende Rahmen sollte allerdings rechtlich genau abgesteckt sein, ebenso die Ausnahmen (zum Beispiel in bezug auf Personalanstellung und hinsichtlich Kreditbewilligung).

**Unterstellung:** grundsätzlich: der ganzen Kommission; falls Delegation an Ausschuss oder einzelne Mitglieder: wiederum klare Regelung nötig. (Bei Spannungen wohl in der Regel wenig empfehlenswert.)

**Zusammensetzung der Kommission:** politisch angemessene Vertretungen, echtes Interesse, fachliche Eignung, mindestens in Teilgebieten, (psychologisch, pädagogisch, iuristisch, finanziell, baulich, sozialer Arbeit usw.).

**De lege ferenda:** Stimmrecht für den Heimleiter in der Kommission = demokratische Konsequenz; psychologische Bedeutung für den Heimleiter; ein Risiko be-

## Wünsche der Heimleiter an die Heimkommission

stunde kaum, da die Mitgliederzahl genügend gross ist; zugleich: Heimleiter könnte auch rechtlich an der Verantwortung teilhaben.

### 2. politisch

Beratung und Unterstützung des Heimleiters in politischen Fragen.

**Möglichkeiten und Grenzen.**

**Vorgehen:** Weg, Mittel, Taktik (Orientierung über den Standpunkt der Behörden).

**Einstehen** für das Heim in der jeweiligen politischen Funktion der Mitglieder, und zwar bei der Exekutive, im Parlament, in der Öffentlichkeit (auch über die Massenmedien).

Herstellen und pflegen der **politisch** nötigen **Beziehungen**, möglichst auch über die Partegrenze hinaus.

### 3. psychologisch — pädagogisch

**Aktives Interesse** an der Hauptaufgabe. Bereitschaft, die unerlässlichen Informationen aufzunehmen, damit ein möglichst gleicher Informationsstand erreicht wird.

**Tatkräftige Unterstützung** der Heimleitung in Krisensituationen durch Gewährung von Aussprachen (evtl. auch mit Delegationen der Kommission), Hilfe bei der

Suche nach Lösungen, Vermittlung bei Konflikten mit übergeordneten Verwaltungsstellen, evtl. auch bei personellen Problemen.

**Provisorische Anstellung** von Mitarbeitern durch die Heimleitung unter Vorbehalt der definitiven Anstellung durch die Kommission.

**Voraussetzungen** für: genügender Kontakt mit Heimleitung, Mitarbeiterstab und Kindern respektive Betreuten, zum Beispiel Teilnahme an Veranstaltungen des Heimes, Begegnungen mit Kindern (Nachessen, Gruppenbesuche).

Differenzierte Arbeitsmethode der Kommission, laufende Gespräche des Präsidenten mit dem Heimleiter, Delegation von Teilaufgaben an Ausschüsse oder einzelne Mitglieder.

F. Steinmann, Leiter des Sonderschulheims Mauren für schulbildungsfähige, schwachbegabte Kinder, Vertreter einer gemeinnützigen Institution.

*Die Anfrage unseres Präsidenten, ein Kurzreferat zu haben, habe ich mit der Begründung abgelehnt, dass ich meiner Heimkommission weder Wünsche noch Vorschläge vorzubringen hätte — und wenn schon, würde alles in bestem Einvernehmen gelöst.*

*Die Entgegnung, dass dies kein Grund zur Absage sei, da mir ja die Möglichkeit offen stehe, Aussagen von Berufskollegen zu verwenden, hat mich dann zur Annahme bewogen. Und ich bin dessen froh, denn es ist mir in der Zwischenzeit klar geworden, dass es offensichtlich nicht überall so zum besten steht wie in unserem Heim.*

Man glaubt sich wirklich in die Steinzeit der Heime zurückversetzt, wenn man hört, dass eine Heimkommission seit Jahren nicht mehr zusammengetreten sei, dass der zurücktretende alte Heimleiter seinen Nachfolger selbst gesucht und selbst eingesetzt habe, dass bei Amtsantritt keine Uebergabe stattgefunden habe und der Neue über verschiedene administrative Bereiche seines Arbeitsgebietes nicht oder nur unzureichend informiert worden sei. Was sind das für Verhältnisse, wenn dieser neue Heimleiter nicht einmal Zugang zu allen Räumen hat, wenn ihm die Bitte, das alte Blechgeschirr doch endlich durch übliches Porzellangeschirr ersetzen zu dürfen, rundweg abgeschlagen wird?

Hätte die in diesem bestimmten Fall anvisierte Kommission nicht längst feststellen müssen, dass den Kindern zum Waschen bis heute nur kaltes Wasser zur Verfügung stand, dass Toiletten keine Handwaschgelegenheit aufwiesen, dass nicht für jedes Bett zwei Garnituren Leintücher vorhanden waren?

Meine Damen und Herren, mit diesem praktischen Beispiel, wohlverstanden aus unsren Tagen und nicht historisch, sind wir mitten drin in den Wünschen und Vorschlägen des Heimleiters an seine Kommission.

**Zum Konflikt Fachwissen—Laienwissen:** Der Heimleiter ist dankbar für Anerkennung in seinem Fachbereich. Er sollte auch über den hoffentlich besseren Ueberblick der Kommission froh sein, das heisst über deren neutralere Sicht, weil dies zur Objektivierung führt (wo er nur eine Lösungsmöglichkeit sieht, könnten königliche Hoheit ja noch eine zweite wählen...). Diese Ueberlegungen gelten besonders auch bei der Bearbeitung baulicher Probleme.

#### 4. Zusammenfassung

Die wesentlichen Wünsche lassen sich wie folgt zusammenfassen: Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens, frei von Prestigezwängen — sachliche Zusammenarbeit aufgrund klarer Kompetenzordnung —. Viel Zeit, um diese Zusammenarbeit fruchtbar zu gestalten.

## Wünsche und Vorschläge der Heimleiter an die Heimkommission

Was wir als erstes von Mitgliedern einer Kommission verlangen, ist aufrichtiges Interesse an unserer Sache und ehrliches Bemühen, mit uns zusammenzuarbeiten, mit uns zusammen unsere mannigfaltigen Probleme zu lösen.

Es sollten nicht einfach Leute zum Beispiel aus der Finanzwelt oder den sogenannt gehobeneren Schichten sein, die Einsatz in unsere Kommissionen nehmen, nur weil sie glauben, es gehöre zum guten Ton, wenn man sich auch noch ein bisschen sozial betätige. Auch mit Leuten, die überall dabei sind, nur weil sie nirgends nein sagen können, ist uns nicht gedient. Ein Amt erfordert Einsatz und Interesse, mit dem guten Willen allein ist uns nicht geholfen.

Ebensowenig schätzen wir den Aemtlisucher, der sich auf seine Zugehörigkeit zur Kommission gar noch etwas einbildet und sich uns gegenüber womöglich noch als Vorgesetzter aufspielt.

Darum ist von verschiedenen Kollegen, die ich angefragt habe, immer wieder die *Zusammensetzung ihrer Kommission* kritisiert worden. Der eine hat nur Finanzleute, die lediglich die wirtschaftliche Seite des Heimbetriebes interessiert (wie wenn Heime wirtschaftlich rentieren müssten!); in einem andern Heim gilt die Tradition, dass der jeweilige Ortspfarrer der Kommission angehören muss, ob er sich um deren Belange interessiert oder nicht — und dies in diesem bestimmten Falle nun schon seit bald 120 Jahren!

In einem andern Heim steht der jeweilige kantonale Erziehungsdirektor von Amtes wegen der Kommission als Präsident vor. Wen erstaunt es da, dass der vielbeschäftigte Mann sein Heim noch nie von innen gesehen hat, dann aber, als er wegen Zwistigkeiten dringend gerufen wurde, eben zu spät kam?

Sehr oft ergänzen sich Kommissionen selbst, das heisst, ein neues Mitglied wird immer im wohlvertrauten Kreise gesucht. Die da und dort so dringend notwendige Blutauffrischung findet somit nicht statt, im Gegen teil, eine Art *Inzucht* wird dadurch betrieben.

Ein Kollege machte darum den Vorschlag, dass auch Mitglieder einer Heimkommission nur für eine bestimmte Amtsperiode gewählt werden sollten, um so den nachstossenden jungen Kräften Platz zu machen. Ein Gedanke, der sicher der Prüfung wert ist, denn so steuern wir der *Ueberalterung* unserer Kommissionen und, wenn zum Beispiel ein junger Heimleiter seine Aufgabe übernimmt, dem unvermeidlichen *Generationskonflikt*.

Die ideale berufliche Zusammensetzung einer Kommission wäre sicher die folgende:

ein Bankfachmann, der zugleich unser Finanzfachmann wäre, ein Baufachmann, ein Parlamentarier, ein Versicherungsfachmann, ein Notar, ein Lehrer, ein Pfarrer, eine Vertretung der ständigen Fürsorgekommission, ein Departementsvertreter, der die Verbindung zum Kanton herstellt.

Und alle müssen, wie ich schon zu Anfang gesagt habe, primär Interesse am Heim und seinen vielfältigen Problemen haben, bereit sein, Verantwortung zu tragen und dem Heimleiter den nötigen Rückhalt geben.

Was wir aber von einer Kommission unbedingt fordern, und das stehe zentral in meinen Ausführungen, ist die *Offenheit*, und dies beinhaltet: *gegenseitiges Vertrauen, aufrichtige Zusammenarbeit, Loyalität, gegenseitiges Verständnis*.

Wie peinlich ist es doch, wenn Abmachungen, die einmal getroffen worden sind, einfach nicht eingehalten werden, wenn ein Arbeitsvertrag, seit einem Jahr versprochen, einfach nicht vorliegt, wenn einem Gespräch über Besoldungserhöhungen einfach immer ausgewichen wird.

Man nennt dies Inhalte-Taktik, die genau so lange dauert, bis der ständig Geprellte eben seinen Dienst quittiert. Für die Kommission beginnt dann die langwierige Suche nach einem Nachfolger, was offensichtlich die einfacheren Lösung scheint als Aufrichtigkeit. Ein Kollege musste auch erleben, dass ein Kommissionsmitglied unter den Angestellten gegen die Heimleitung schürzte und dann in Kommissionssitzungen Aussagen dieser Mitarbeiter zitierte. Sicher ist der Kontakt mit allen Mitarbeitern anzustreben, aber nicht in diesem Sinne.

Die Heimkommissionen möchten den Heimleitern doch endlich mehr Kompetenzen erteilen! Wie dauert mich der Kollege, der nur über Beträge bis zu hundert Franken frei entscheiden darf; oder jene Kollegin, der die Möglichkeit, mit dem Architekten die Möblierung des Neubaues auszuwählen, durch ein Kommissionsmitglied vorweggenommen wurde.

Die Zeiten der Heimgründungen, wo notwendige kleine Anschaffungen stundenlang diskutiert wurden, wo der Schlüssel zu den Vorräten beim Präsidenten der Heimkommission in Verwahrung blieb, wo von Woche zu Woche bestimmt wurde, was verbraucht werden durfte, wo der Kommissionspräsident vorschrieb, was wo im Garten angepflanzt werden musste, sind doch endgültig vorbei. Heute möchte der Heimleiter *gleichberechtigter Partner, nicht Untergebener oder Befehlshaber*

*empfänger* sein. Und man merke sich in Heimkommissionen ganz besonders, dass auch Frauen, die unsren Heimen vorstehen, gleichwertige Partner sein wollen und es ganz besonders empfinden, wenn sie von Kommissionsmitgliedern nicht für voll genommen werden.

Versetzen Sie sich auch einmal in die Lage jenes Kollegen, der jeweils gebeten wurde, nach einigen belanglosen Traktanden in den Ausstand zu treten, damit, wie er dann durch Indiskretion eines Kommissionsmitgliedes wiederum erfuhr, gegen ihn «scharf geschossen» werden konnte. Sitzungen der Kommission haben immer in Anwesenheit der Heimleitung stattzufinden. Und welche Verhältnisse herrschen wohl in jenem Heim, wo der Kommissions-Präsident weder die Hand zum Grusse gibt noch frägt, wie es gehe, sondern lediglich von oben herab alles inspiert und kritisiert?

Wer trifft schon gern Entscheide, vor allem, wenn sich daraus unangenehme Folgen ergeben können? Seien wir ehrlich, es ist auch uns Heimleitern angenehmer, wenn alles seinen gewohnten Lauf nimmt und nicht immer wieder viel Neues viel Unruhe in unsren Betrieb bringt. Aber manchmal müssen eben *Entscheide getroffen*, müssen grosse *Probleme bewältigt*, müssen *Konflikte ausgetragen* werden.

Offensichtlich fehlt es aber da und dort den Aufsichtskommissionen an der nötigen *Entscheidungsfreudigkeit*. Sitzungen sind doch nicht da, um den Status quo zu erhalten, um jegliche Neuerung zu bremsen mit dem allbekannten Schlagwort: «Man hat es bis jetzt auch so gemacht, und es ist gegangen.»

Natürlich kann nicht alles und jedes erlaubt werden, aber dazu ist ja das klärende Gespräch da. Wo dies aber fehlt — und wie mir im Laufe meiner Umfrage bewusst geworden ist, fehlt es da und dort — steht es bereits schlimm. Wo Kommission und Heimleitung nur noch schriftlich miteinander verkehren, sollte dem Schrecken ohne Ende ein Ende mit Schrecken vorgezogen werden.

Meine Damen und Herren, *das Mittel unserer Verständigung ist doch das Gespräch*. Dieses besteht seinem Wesen nach darin, dass der Partner angehört und dass er bei Meinungsverschiedenheiten als Mensch voll respektiert wird. Und so, wie der Heimleiter seine Mitarbeiter respektieren soll (sonst ist er ein schlechter Vorgesetzter und fehl am Platze) so möchte auch er von der Kommission respektiert werden als *gleichwertiger Partner*.

Es gibt aber auch den *schlechten Heimleiter*, und ich kann es zum Schluss nicht unterlassen, in meinen Ausführungen, die ja primär an die Heimkommissionen gerichtet sind, auch noch meine lieben Kolleginnen und Kollegen anzusprechen. Auf der Suche nach Fakten zu meinem Referat bin ich nämlich immer wieder der Tatsache begegnet, dass anerkannte Heimleiter, die ich um Unterlagen bat, mir wenig oder gar nichts liefern konnten. Sie standen eben durchwegs in einem guten Einvernehmen mit ihrer Kommission. Und wie kommt es zu diesem guten Einvernehmen?

Ich glaube, dass wir uns gegenseitig unsere Verantwortung zu Bewusstsein bringen müssen. Wir müssen lernen, einander einen Schritt entgegenzugehen, weil wir einsehen müssen, dass sonst dem uns Anvertrauten, sei es Kind oder alter Mensch, in keiner Weise gedient ist. Und für sie sind wir ja da, Heimleitung wie Heimkommission.

Das Gespräch ist so alt wie die Menschheit. Ohne die Möglichkeit des Gesprächs gibt es kein eigentliches Menschsein. Die Frage nach dem Menschsein ist sehr eng verbunden mit der Frage nach dem menschlichen Gespräch. Das menschliche Gespräch wiederum gründet im Wesen der menschlichen Sprache.

Wir alle haben täglich Gespräche mit andern. Wir führen Gespräche, nehmen an Gesprächen teil, kommen mit andern ins Gespräch, werden in einem Gespräch unterbrochen, angeregt zu etwas, an etwas erinnert, zu etwas bewegt usw. Wir sollten also eigentlich wissen, was ein Gespräch ist. Wissen wir es aber wirklich? Leider nicht immer oder oft überhaupt nicht. Wenn wir aber gegenseitiges Verstehen als Grundvoraussetzung fruchtbare Zusammenarbeit anstreben, kommen wir einfach nicht darum herum, uns zunächst zu fragen, was denn eigentlich mit dem Wort «Gespräch» gemeint ist, welchen Sachverhalt dieser Begriff umfasst. Wir wollen versuchen, uns mit einem Beispiel zu ver gegenwärtigen, welches die wesentlichen Merkmale des menschlichen Gesprächs sind. Es handelt sich um ein «Gespräch», das vermutlich vielen von Ihnen aus der Kinderzeit in Erinnerung geblieben ist oder leicht wieder in Erinnerung gerufen werden kann. Es handelt sich um das Märchen: Der Wolf und die sieben Geisslein, aus den Kinder- und Hausmärchen der Brüder Grimm. Diese Geschichte stellt allerdings kein Gespräch zwischen Menschen dar, und doch merkt der aufmerksame Leser, dass eigentlich Menschen gemeint sind oder dass im menschlichen Zusammenleben analoge Situationen und Handlungen vorkommen können. Bevor ich nun vorlese, möchte ich Ihnen einige Hinweise für das Zuhören geben:

Achten Sie darauf, was durch bestimmte Mitteilungen ausgelöst wird. Versuchen Sie zu erfassen, wie sich die «Gesprächs- bzw. Handlungspartner» gegenseitig verständigen, wie sie sich auf ein gemeinsames Ziel einigen. Versuchen Sie zu unterscheiden zwischen sprachlichen und nicht-sprachlichen Mitteilungen.

Was passiert nun eigentlich alles in einem Gespräch? Eine einfache Unterscheidung können wir treffen, wenn wir uns fragen, wie ein Gespräch verläuft und was damit erreicht wird oder erreichbar wird.

Die Fachsprache nennt diese zwei Aspekte des Gesprächs: verbale und nichtverbale Kommunikation. Also konkret: Was teile ich dem andern mit und wie teile ich es mit. Der Satz etwa: «Darf ich mich setzen?» oder «Darf ich Ihnen noch etwas mitteilen?» kann in den verschiedensten «Melodien», in den unterschiedlichsten Geschwindigkeiten und Tonlagen geäußert werden. Wir alle kennen auch das hiezu passende französische Sprichwort «C'est le ton qui fait la musique». Je nachdem, wie ich dem andern oder den andern meine Informationen übermittle, kann der Sinn der Nachricht eine ganz andere Bedeutung erhalten. Wir kennen aus dem Alltag genügend solche Beispiele.

## Das Gespräch als Grundlage gegenseitigen Verstehens

Kurz gesagt: Wenn ein Gespräch oder, mit dem modernen Fachausdruck bezeichnet, der Interaktionsablauf für alle Beteiligten zufriedenstellend verlaufen soll, muss zwischen den verbalen und den nicht-verbalen Informationen, die geäußert werden, ein gewisses Mass an Uebereinstimmung möglich sein. Wenn eine Mutter etwa mit metallharter, kalter Stimme zu ihrem Kind sagt: «Ich liebe Dich doch», dann «stimmt» eben etwas nicht mehr, das heisst, es besteht ein Widerspruch zwischen dem «Was» und dem «Wie» dieser Kommunikation.

Es versteht sich von selbst, dass Ort und Zeit bei jedem Gespräch Faktoren darstellen, die immer eine Wirkung auf den Gesprächsverlauf ausüben. Oft werden bereits durch die Sitzordnung bestimmte «Weichen» gestellt. Der «Dominierende» wird vielleicht im Extremfall höher sitzen als der «Unterlegene». Ein geübter Gesprächstechniker weiss aus Erfahrung, wann seine «günstigen» Tagesstunden sind und dass etwa nach Mitternacht viele Menschen leichter zu überzeugen sind als vor Mitternacht usw. Je nachdem, was für ein Ziel in einem Gespräch angestrebt wird, eignet sich diese oder jene Sitzordnung. Es ist wohl kaum möglich, sich mit einem Gesprächspartner auseinanderzusetzen, wenn er neben mir anstatt mir gegenüber sitzt. Sitzt er im 90-Grad-Winkel, ist die Situation entspannter als wenn er frontal gegenüber sitzt. Auch der Abstand der Gesprächspartner spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle. Es gibt Menschen, die einen zu geringen räumlichen Abstand nicht oder nur sehr schwer ertragen, andere wiederum empfinden einen zu grossen Abstand als unpersönlich kalt.

Ein weiterer Aspekt, der zur Gesprächsatmosphäre stark beiträgt, ist die aktuelle Stimmungslage der Gesprächspartner. Oft wird dieses Faktum von Gesprächspartnern nicht oder ungenau wahrgenommen. Vielleicht kann man sich Müdigkeit einfach nicht leisten. Die schlechte Laune wird durch ein krampfhaftes Lächeln überspielt. Die innere Erregung infolge einer vorhergehenden Drucksituation wird mit stoischer Ruhe kompensiert. Nicht selten kommt es auch vor, dass die Gesprächspartner ihre eigene Stimmung je im andern spiegelhaft wahrnehmen. Der andere ist gespannt, müde, verstimmt, erregt, unaufmerksam, nicht ich selber. Die Psychoanalyse nennt diese Art stark subjektiv gefärbter Wahrnehmung «Projektion». Oder es kann vorkommen, dass ich einem Gesprächspartner gegenüber alte Beziehungen aus meiner eigenen Lebensgeschichte, etwa die Beziehungen innerhalb meiner Familie, wiederhole, wobei vor allem die entsprechenden Gefühle, die mit der Wahrnehmung des Partners zusammenhängen, starken Einfluss auf einen Gesprächsablauf nehmen können. Die Psychoanalyse nennt diesen Aspekt des Interaktionsablaufs Uebertragung.

Welche Aspekte lassen sich noch unterscheiden, wenn wir fragen, wie sich zwei oder mehrere Menschen in

einem Gespräch begegnen? Wir vergessen oft die äussere Erscheinung des Gesprächspartners, seine Körpergrösse, die Kleidung, die Körperhaltung, die Ausdrucksbewegungen des Gesichts, der Hände, der Beine usw. Verschiedene Forschungen im Gebiet der Sozialpsychologie haben gezeigt, dass zum Beispiel der Blickkontakt sehr wesentlich ist für den wirksamen Ablauf eines Gesprächs. Meistens sind wir uns dieser Bedeutung gar nicht oder nur am Rande bewusst. Auch die anderen Kommunikationskanäle, also Ohren, Nase, Haut, gehören zu den elementaren Voraussetzungen jeder Gesprächssituation.

Das Wie eines Gesprächsablaufs, also die sogenannten nicht-verbalen Aspekte menschlicher Kommunikation und Interaktion, sind uns in der Regel während eines Gesprächs entweder gar nicht oder nur teilweise bewusst. Diese merkwürdige, eigentlich unverständliche Tatsache hängt zu einem grossen Teil mit unseren kulturellen Verhaltensregeln zusammen. Wir — ich meine: wir Schweizer, oder genauer: wir Deutschschweizer — sind es gewöhnt, unsere Gefühle nicht direkt auszudrücken. Es kommt ja darauf an, auch aus einem Gespräch möglichst viel an Information «herauszuholen». Es muss etwas dabei herausschauen, und zwar etwas, das mit dem Erreichen eines bestimmten Ziels zusammenhängt. Wir beschränken uns meistens auf den Inhalt der Informationen, die in einem Gespräch ausgetauscht werden, und achten nicht auf die eben als «selbstverständlich» geltenden wesentlichen Voraussetzungen der Kommunikation, die überhaupt einen Austausch von Informationen erst ermöglichen. Oft stehen wir unter Zeitdruck und kommen gar nicht dazu, den Gesprächspartner in seiner Erscheinung wahrzunehmen, seine Stimmungslage zu erfassen, seine Sprechstimme unabhängig vom Inhalt wahrzunehmen, auf seine Ausdrucksbewegungen zu achten.

Und doch ist es einfach so: die nicht-verbalen Aspekte bilden gewissermassen den roten Faden im Gespräch. Sie kontrollieren den Interaktionsablauf, ohne dass wir es merken. Wir merken es allerdings dann, wenn diese Kontrolle versagt. Haben Sie schon einmal versucht, ein Gespräch zu führen ohne die Möglichkeit des Augenkontakts, also zum Beispiel Rücken an Rücken, oder mit geschlossenen Augen? Haben Sie schon einmal ein Gespräch erlebt ohne zu hören? Hatten Sie schon einmal eine Besprechung in einem völlig kahlen, farblosen Raum? Alle diese Aspekte einer Gesprächssituation können einen geordneten Gesprächsablauf empfindlich stören. Verbale und nicht-verbale Kommunikation muss bis zu einem gewissen Grad aufeinander abgestimmt sein. Sonst «stimmt» eben etwas nicht mehr, und eine wirksame Interaktion ist nicht mehr möglich.

Wenden wir uns jetzt noch der zweiten Frage zu: Was können wir mit einem Gespräch erreichen? Es handelt sich um die sogenannte Ziel-Frage. Ein allgemeines Ziel besteht einmal darin, Informationen auszutauschen. Diese Informationen dienen meistens dazu, bestimmte Handlungen zu bewirken. Ein Gesprächspartner versucht zum Beispiel den andern zu bewegen, etwas zu kaufen. Man bezeichnet ein solches Gespräch als Verkaufsgespräch. Sein Ziel besteht oft im Abschluss eines Verkaufsvertrags, worin zum Beispiel Möbel gegen Geld getauscht werden. Die an einem solchen Ablauf beteiligten Rollen, also gesellschaftlich

definierte Systeme von Handlungsmustern, bezeichnen wir bekanntlich als Verkäufer und Käufer. Der ausgehandelte Kaufvertrag bildet gewissermassen den Niederschlag des ablaufenden Interaktionsprozesses. Je nach den Fertigkeiten des Verkäufers und den Erwartungen und Möglichkeiten des Käufers wird in diesem Prozess das Zusammenspiel von verbalen und nicht-verbalen Kommunikationen reibungslos, zähflüssig oder gar harzig ablaufen. Kann sich der Verkäufer relativ rasch in den Kunden einfühlen, oder, wie man in der Sozialpsychologie zu sagen pflegt, sich in seine Rolle versetzen, so wird er das Gespräch rasch und zielstrebig steuern können. Er wird sofort spüren, was der Käufer will und welche finanziellen Möglichkeiten er hat. Er wird es auch sofort verstehen, die Sprache des Kunden zu übernehmen, in seinem Jargon zu sprechen und zu denken. Er wird auch den Kunden als «dominant», das heisst als ihm überlegen behandeln. Andere mögliche «Verkaufssituationen» können wir uns aus unserer eigenen Erfahrung gut vorstellen. Aehnlich gelagerte Interaktionssituationen können wir etwa im Restaurant, in der Eisenbahn, aber auch im Werbefernsehen erfahren.

Im Kern geht es bei allen Interaktionsabläufen darum, dass die Interaktionspartner sich auf Ziel und Weg der Interaktion einigen können. In der modernen Fachsprache kann man diesen Sachverhalt als Handlungsstrategie bzw. Abstimmen auf gemeinsame Handlungsstrategien oder Handlungslinien bezeichnen. Je nach Zielsetzung können sich Interaktionsabläufe über kurze Zeitspannen (zum Beispiel ein Gespräch von 60 Minuten) oder aber über mehrere Jahre oder gar Jahrzehnte erstrecken (zum Beispiel eine Ehebeziehung, Freundschaft, internationale Beziehungen zwischen Staatsvertretern usw.). Bei länger dauernden Interaktionsprozessen ist es üblich und sinnvoll, von Interaktionssystemen zu sprechen. Ein solches System, also zum Beispiel eine Familie, «funktioniert» nach bestimmten Regeln. Diese Regeln begrenzen den Bereich und damit auch die Richtung der Interaktionen. Sind diese Regeln sehr eng und starr, so reagiert das System — zum Beispiel die Familie — bei jedem Veränderungsversuch von aussen oder innerhalb des Systems — zum Beispiel Einflüsse der Schule oder des Freundeskreises der Kinder, Veränderung des Verhaltens eines Ehepartners — sehr schnell mit Wiederherstellung des «alten» Zustandes. Ein System ist immer dann lebensfähig, wenn seine Regeln beweglich sind und wenn es auch Meta-Regeln besitzt, um diese Regeln zu verändern. Es wäre also zum Beispiel wichtig, dass eine Familie sich bewusst ist, nach welchen Regeln sie lebt. Eine Reflexion der Regeln ermöglicht es ihr, Meta-Regeln zur Veränderung dieser Regeln aufzustellen. Eine sehr zentrale Tatsache in diesem Zusammenhang besteht darin, dass jeder Interaktionsteilnehmer den oder die andern Teilnehmer in ihrem Verhalten und Handeln interpretiert, das heisst durch «seine Brille» sieht, wie der Volksmund sagt. Die Art also, wie ich meinen Gesprächspartner sehe, ist durch meine Wahrnehmung und meine vorhergehenden Erfahrungen beeinflusst. Ich verweise nocheinmal auf die Wahrnehmungsphänomene «Übertragung» und «Projektion», auf die ich oben im Zusammenhang mit der nicht-verbalen Kommunikation kurz zu sprechen gekommen bin. Es kann also sehr wohl vorkommen, dass die Art, wie ich den andern sehe, in keiner Weise damit über-

einstimmt, wie der andere zum Beispiel von andern gesehen wird oder wie er sich selbst sieht. Vielleicht meine ich, der andere hat Angst vor mir, in Wirklichkeit habe ich selbst Angst vor ihm. Oder ich meine, der andere sei selbstherrlich und stolz, in Wirklichkeit bin ich es usw.

In einem Gespräch kann es nun vorkommen, dass die gegenseitigen Wahrnehmungsperspektiven zuwenig oder gar nicht aufeinander abgestimmt sind. Wenn ich als Aengstlicher den andern als ängstlich empfinde, mag er mich beispielsweise als selbstsicher empfinden. Er selber wirkt auf andere auch selbstsicher und empfindet auch sich selber so. Somit stimmen die Perspektiven überhaupt nicht mehr. Ein solcher falsch abgestimmter Kreislauf bewirkt nun, dass ein Interaktionssystem immer unbeweglicher wird und sich schliesslich totlaufen kann. Gerade länger dauernde Interaktionssysteme, wie die Ehe, Familie, aber auch internationale Beziehungssysteme, geraten sehr oft in solche «Teufelskreise». Ein solcher «Leerlauf» lässt sich nur dann auflösen, wenn er den Betroffenen bewusst wird oder bewusst gemacht werden kann, etwa mit Hilfe eines Therapeuten oder eines Vermittlers.

Ich denke, Sie alle können erfassen, dass sich das bisher Gesagte über Gespräch, nicht-verbale und verbale Kommunikation, Interaktionssysteme und subjektiven Wahrnehmungsperspektiven auch in Ihren Praxisbereich übertragen lässt. Ein Team im Heim wird beispielsweise dann am besten funktionieren können, wenn die Teammitglieder ihre gegenseitigen Wahrnehmungsperspektiven klären konnten und können. Auf diese Art und Weise kann ein bewegliches Regelsystem entstehen, das es den einzelnen Teammitgliedern erlaubt, ihren Aufgabenbereich adäquat wahrzunehmen und auch abzugrenzen. Ein solches Regelsystem deckt sich etwa nicht mit den einzelnen Pflichtenheften, die organisiert worden sind, sondern es umfasst auch die Regelung der Beziehungen innerhalb des Teams, also auch die sogenannten «informellen» Kontakte, jene Kontakte, die im Pflichtenheft gar nicht reglementiert werden können. Man nennt das im Volksmund bekanntlich «ungeschriebene Gesetze». Dieses Regelsystem innerhalb eines Teams ist den Teammitgliedern oft oder häufig gar nicht bewusst. Dies führt nicht selten zu Konfliktspannungen, die innerhalb des Teams nicht oder nur sehr schwer gelöst werden können. In einer solchen Situation ist es von Vorteil, wenn das Team einen Berater von aussen zuzieht, der als «Neutraler» in der Lage ist, die «Situation neutral zu beurteilen», das heisst in unserem Zusammenhang das Regelsystem dem Team bewusst zu machen. Ich muss Sie allerdings davor warnen, sich einen solchen Bewusstwerdungsprozess als einfach und angenehm vorzustellen. Denn gerade die «ungeschriebenen Gesetze» sind, wie ich oben im Beispiel der Familie anzudeuten versucht habe, viel schwerer beeinflussbar und bewusstseinsfähig als die Pflichtenhefte und Hausreglemente. Echte Teamarbeit ohne «Wachstumsschmerzen» gibt es aber bekanntlich nicht.

Auch eine Heimkommission können wir als Interaktionssystem betrachten. Ein solches System, und viele von Ihnen sind ja Mitglieder solcher Systeme — folgt allerdings wieder andern Regein. Als Kommission stehen sie in der Regel nicht in so engem Kontakt wie

etwa ein Heim-Team. Auch ihr Aufgabenkreis ist anders strukturiert als jener der Teammitglieder im Heim. Aber trotzdem: auch in der Heimkommission gibt es «ungeschriebene» Regeln, die das System «Heimkommission» steuern. Und sicher gab es in Ihrer Heimkommission auch schon Konflikte, die mit diesen Regeln einen Zusammenhang haben könnten. Vielleicht mussten Sie auch schon erfahren, dass solche Konflikte sehr schwer innerhalb der Kommission gelöst werden konnten. Auch bei Kommissionen wäre es in solchen Situationen von grossem Vorteil, wenn eine «konflikt-neutrale» Person zur Klärung beigezogen werden könnte. Aber leider ist diese Person wohl nicht immer zur Stelle, wenn sie benötigt würde. Oder aber es gibt Widerstände innerhalb der Kommission, einen Aussenstehenden beizuziehen. Das gleiche gilt natürlich auch für Team-Systeme.

Es gibt noch eine dritte Möglichkeit, das System-Konzept in Ihrem Praxisbereich fruchtbar zu machen, nämlich im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Heim-Team und Heim-Kommission. Auch eine solche Zusammenarbeit liesse sich als Interaktions-System betrachten. Wir müssen uns dabei bewusst sein, dass bei einem solchen Interaktionssystem die Regeln zweier verschiedener Systeme in Berührung kommen. Es kann dann sehr wohl vorkommen, dass diese zwei Regelsysteme, nämlich jenes des Teams und jenes der Kommission, in Konflikt geraten können. Das Austragen eines solchen Konflikts kann aber bewirken, dass für das neue Interaktionssystem der Zusammenarbeit Team-Kommission ein neues bewegliches «eigenes» Regelsystem wächst, das dem Gesamtsystem «Heim» auch wieder zu Wachstum verhelfen kann. Wir müssen uns aber auch hier wieder bewusst sein, dass das Aushandeln eines solchen neuen Regelsystems nicht ohne Spannungen verlaufen kann. Ich bin versucht, noch einmal zu wiederholen: Echte Zusammenarbeit ohne Wachstumsschmerzen gibt es bekanntlich nicht. Und ich bin weiter versucht, noch zwei Sätze beizufügen, deren Inhalt auch meiner persönlichen Ueberzeugung entspricht: Jeder ist für seine Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle selbst verantwortlich, und: Jeder soll versuchen, sich seine Wahrnehmungen, Gefühle und Gedanken bewusst zu machen.

Lassen Sie mich aus diesen Sätzen noch einige Konsequenzen für das Handeln ableiten. Wenn ich also nun einmal das Gefühl habe, der andere oder die andern seien am ganzen Schlamassel schuld, so ist das mein Gefühl, und ich bin für dieses Gefühl verantwortlich. Wenn ich einen Klienten nicht ausstehen kann, so ist das meine Antipathie und nicht die des Klienten. Wenn ich mich gegen eine Veränderung im Heim zur Wehr setze, dann ist das mein Sich-zur-Wehr-setzen. Wenn ich einmal Lust habe, alles liegenzulassen und «auszusteigen», so ist das meine Sache. So wird es mir vielleicht möglich, für den andern offener zu werden, ihn besser zu verstehen und — vor allem! — auch mich selber besser zu verstehen.

Das menschliche Gespräch gründet in der menschlichen Sprache. Die Sprache aber, so versucht Heidegger es auszudrücken — ist das Haus des Seins. So könnte es mir vielleicht hie und da gelingen, im Gespräch mit andern — denn im Gespräch bewege ich mich in der Sprache —, mich und den andern im Sein zu finden und sein zu lassen.