

Zeitschrift:	Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers
Herausgeber:	Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen
Band:	47 (1976)
Heft:	7
Artikel:	Unterstützt oder behindert die Heimorganisation den Erziehungsauftrag
Autor:	Häberli, H.
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-806704

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: 22.02.2026

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

Unterstützt oder behindert die Heimorganisation den Erziehungsauftrag?

Dr. H. Häberli, Albisbrunn *

Wer heute über Heimerziehung spricht, tut gut daran, sich immer wieder auf den Auftrag zurück zu besinnen, der dem Heim gestellt ist. Er tut aber auch gut daran, sich zu überlegen, worin sich das Heim von jedem anderen Dienstleistungsbetrieb unterscheidet. Er hat sich außerdem zu fragen, welche Gemeinsamkeiten dem Heim und jedem anderen Dienstleistungsbetrieb eigen sind, um zu erfahren, was wir von anderen Dienstleistungsbetrieben zur *Verbesserung der Effizienz* des Heimes übernehmen könnten. Wenn wir diesen Vergleich anstellen, dann stoßen wir sofort auf ein ganzes Geflecht von Gemeinsamkeiten, die wir zur Kenntnis nehmen müssen: Gemeinsamkeiten in der *Struktur*, in der *Organisation* und in den *Führungs-Modellen*. Wir werden dann gewahr, dass dabei eine Reihe von Grundsätzen und Erkenntnissen zur Anwendung gelangen sollten, die sich in der industriellen Betriebsführung längst bewährt haben.

Wir Pädagogen stellen diesen Vergleich nicht gerne an. Wir betrachten es als Zumutung, als einen Angriff auf die Würde der «Institution Heim», wenn uns nahegelegt wird, unsere Institution nach den gleichen Prinzipien zu organisieren, zu führen und zu verwalten, wie einen Industrie-Betrieb. Und doch, was immer in uns Erziehern sich gegen den Zwang zum Management sträubt, wir kommen nicht darum herum, die dort von Betriebswissenschaftlern gemachten Erfahrungen zur Kenntnis zu nehmen, um damit vielleicht unserem Erziehungsauftrag besser gerecht zu werden. «Denn das Heim als soziales Unternehmen wird, wie jeder andere Betrieb, auch nach unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu führen sein.»¹

Das Heim ist aber kein unternehmerischer Betrieb, bei dem einer der Hauptzwecke die *finanzielle Rendite* ist. Der «Erfolg» ist hier nicht der «Rendite» gleichzusetzen, sondern dem Bestreben, junge Menschen mit Lebenshilfen auszustatten, die es ihnen ermöglichen, von diesem Betrieb «Heim» *unabhängig* zu werden, seiner nicht mehr zu bedürfen.

Darin unterscheidet sich das soziale Unternehmen «Heim» etwa von der Konsumgüter-Industrie, die danach trachtet, den Konsumenten von ihren Produkten abhängig zu machen. Das Heim strebt im Gegensatz dazu die künftige *Unabhängigkeit* seines Kunden (= Klienten) an.

* Referat, gehalten am Fortbildungskurs des Schweiz. Verbandes für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche (SVE) in Rigi-Kaltbad am 5. November 1975 (Gesamt-Thema: «Heimorganisation und Erziehungsplanung — Hilfen und Utopien»), gekürzte Fassung.

¹ H. H. Baumgarten: «Jahresbericht Jugendorf St. Georg, Bad Knutwil, 1974», Seite 3.

Im betriebswirtschaftlichen Teil des Heimes, im Bereich von Aufwand und materiellem Ertrag aber kann das Heim nicht anders, als nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt werden. Denn, ob es uns passt oder nicht, unsere Subvenienten denken nicht zuletzt in den Kategorien von «*Soll und Haben*». Ihnen gegenüber können wir nicht lediglich mit heilpädagogischen Begriffen argumentieren. Wir können dies zwar auch. Dann aber müssen wir mit ihnen nach Heller und Batzen abrechnen.

Gelegentlich wird in Gesprächen über Heimfragen von Seiten der Politiker nach einer «Kosten-/Nutzen-Rechnung» verlangt. Aus diesem Grund liess die Stiftung Albisbrunn vor Jahren eine Unternehmungs-Analyse² durch das Betriebswissenschaftliche Institut der ETH erstellen.

Darin lesen wir:

«Die Unternehmungsanalyse soll mithelfen, der Heimleitung einerseits und der Aufsichtsbehörde andererseits vermehrte Klarheit über die Frage der wirtschaftlichen Existenzberechtigung und der Betriebsführung des Heimes zu vermitteln. Ferner darüber, ob der finanzielle und personelle Aufwand der heutigen Zielsetzung angemessen sei und die fürsorgerischen und erzieherischen Leistungen den heutigen Aufwand rechtfertigen.»

In bezug auf die «Leistungskontrolle» musste sich das BWI als inkompotent erklären. Zitat: «Erzieherische Leistung und erzieherischer Erfolg weisen viele Aspekte auf. Offenbar bestehen heute noch keine objektiven, brauchbaren Kriterien. Es wird also vorläufig kaum möglich sein, die erzieherische und fürsorgerische Leistung des Heimes zu beurteilen. Es müssen dazu erst Grundlagen geschaffen werden...»

Der Betriebswissenschaftler erklärt, dass er vorläufig keine brauchbaren Kriterien für die erzieherischen und fürsorgerischen Leistungen des Heimes habe. Gleichwohl aber wird das Heim und sein Auftrag von aussen nach kalkulatorischen Gesichtspunkten gewertet. Der Erzieher spürt, dass diese Bewertung unangepasst ist. Und er empfindet nicht selten ein Missbehagen jenen internen Bereichen im Heim gegenüber, welche, weil sie Zahlenmaterial liefern, mit den inkompotenten Bewertern des Heimes «kollabrieren».

² «Unternehmungsanalyse», Prof. W. Bloch, H. U. Krähenbühl und M. M. Müller, Betriebswissenschaftliches Institut, ETH, Zürich 1969.

Insbesondere ist es die *Verwaltung*, das Management des Heimes, welches einen erheblichen Teil von organisatorischen Regelungen und Vergleichszahlen produzieren muss.

Sie produziert damit in den Augen der Erzieher «Randbedingungen». Genauer betrachtet: und dies wird gelegentlich nicht erkannt, produziert sie nicht «Randbedingungen», sondern sie formuliert wirtschaftliche «Existenz-Bedingungen». An der Nahtstelle zwischen *Finanz-Bereich* und *Erziehungs-Bereichen*, also da, wo nach Hch. Hanselmann auch in der Familie der Vater-Bereich (= Mittelbeschaffung) und der Mutter-Bereich (= Pflege, Erziehung) einander tangieren, bestehen zwangsläufig Konfliktmöglichkeiten. Diese empfindliche Konflikt-Zone findet sich in der Familie wie im Heim. Wir können sie bis hinein in die Politik und in die Verwaltung verfolgen. Dazu etwa der Ausspruch des zürcherischen Erziehungsdirektors: «*Die Sozialarbeit ist ein Fass ohne Boden!*»

Heiminternes Unbehagen, interne Spannungen, die sich im positiven Fall in internen Kritiken äussern (in negativen Fällen sich via Presse Luft machen), haken immer wieder an Mängeln der Organisation, an unzweckmässigen oder veralteten Strukturen des Heimes ein.

Warum eignet sich die «Heimorganisation» so vorzüglich zum Prügelknaben, zum Abreagieren unseres Missbehagens im Heim? Vielleicht deswegen, weil dieser Begriff ein Sammelbegriff, genauer gesagt: ein anderer Name für die Institution «Heim» selber ist.

Interne Kritik an der Heimorganisation — und nur von der will ich sprechen — bedeutet bei Tage besehen nichts anderes als Kritik an der Institution «Heim» selbst. Weil der im Heim Engagierte vordergründig nicht das Heim selber in Frage stellt, sonst müsste er ja konsequenter- und ehrlicherweise dieses Arbeitsfeld verlassen, kritisiert er recht häufig (pars pro toto) die Institution, indem er sie nicht beim Namen nennt, sondern eben viele Schwierigkeiten von Organisationsmängeln herleitet. Nachstehend wird versucht, die *Polarität* zwischen erzieherischem Auftrag des Heimes und den Eigengesetzlichkeiten, das heisst den Mechanismen des «Heimes als Betrieb», aufzuzeigen.

Die Erfahrung, dass Organisaion den Erziehungs-auftrag auch beeinträchtigen kann, führte zur Frage unseres Themas. Diese zu beantworten wäre möglich durch die Aufstellung eines Kataloges von Heim-organisations-Formen, welche Erziehung im Heim unterstützen. Dieses Vorgehen führte aber bloss zu einer Rezept-Sammlung. Und Rezepte gegenüber sind wir alle zu Recht mehr als skeptisch.

Darum sollen vielmehr Denkanstösse zum Begriff «Organisation» gegeben werden, die uns bewusst machen, dass das Erziehungsheim an sich eine Institution, ein «Betrieb», eine «Organisation» ist. Sicher ist das Erziehungsheim eine Organisation eigener Prägung. Von der Struktur her aber verwandt und

durchaus vergleichbar mit vielen anderen sozialen und wirtschaftlichen Organisationen.

Im folgenden wird nicht über Organisation schlecht-hin gesprochen, sondern über *Organisation als Instrument*, als Veranstaltung, als Hilfskonstruktion zur Erreichung des Erziehungszieles, das heisst zur Erfüllung des bestimmten Erziehungs-auftrags.

Bevor die Tauglichkeit des Instrumentes «Organisation» auf seinen Zweck hin überdacht werden kann, haben wir uns zuerst auf eine Formulierung des *Erziehungs-auftrags* zu einigen. Wir verwenden dazu eine Umschreibung, die so allgemein gehalten ist, dass sie für die meisten unserer Erziehungsheime zutreffen kann.

E. Kiehn formuliert in «Praxis des Heimerziehers» den Erziehungs-auftrag wie folgt:

«Das Heim soll diesen jungen Menschen zu ihrer persönlichen Entfaltung verhelfen, sie vor Gefahren so lange beschützen, bis sie die entsprechende Entwicklungsstufe und Reife erreicht haben, diese Gefahr selbst zu erkennen; ihnen die Grundlage für eine gesunde körperliche und geistige Entwicklung anbieten, sie charakterlich zu selbständigen und verantwortlichen Gliedern der Gesellschaft zu erziehen, ihnen die seelischen Hilfen anbieten, die sie benötigen, um ihre Talente zu fördern, sie musisch, schulisch und beruflich so zu fördern, dass sie persönliches Glück und ihren Platz in der menschlichen Gesellschaft finden».

Uebertragen wir diesen Auftrag auf unser eigenes Heim, so werden wir bestimmt da oder dort die Akzente anders setzen. Wir werden auch, unserem ethischen, pädagogischen und weltanschaulichen Standpunkt gemäss, andere Formulierungen verwenden.

Doch vorerst zum Wort «Organisaion». Es ist, und darin liegt seine Gefahr, ein «Schlagwort». Wie alle Schlagworte, gibt es einen an sich komplizierten Sachverhalt vereinfachend wieder.

Dann ist es ein «Modewort». Hier liegt seine Gefährlichkeit, nicht in der Vereinfachung, sondern in seiner schillernden Begrifflichkeit. Dann ist «Organisation» ein Lehnwort. Es greift zurück auf den Begriff «Organ» und meint damit ein organisches Ganzes. Dann ist das Wort «Organisation» ein Fremdwort, das wir nicht mehr als Fremdwort empfinden. Es ist somit eine *Metapher*, bei deren Verwendung jeder ungefähr das Nämliche, aber doch nicht das genau Gleiche meint. Immer schwingt, und das macht die Verwendung des Ausdruckes so unpräzis, ein verschiedenartiger Ursprung mit.

Schliesslich ist das Wort «Organisation» ein *Fachterminus* der Betriebswissenschaft und der Soziologie.

Unter «Organisation» können wir das Ganze, eben das Organ verstehen, zugleich aber Strukturen dieses Ganzen, interne Gliederung, interne Zusammenhänge. Unter Organisation kann ein planmässiger Aufbau einer Körperschaft, eines Betriebes, verstanden sein, aber gleichzeitig deren Gliederung, deren Hierarchie und deren Kommunikationssystem.

Wenn ein *Betriebswissenschaftler* von Organisation spricht, dann meint er darunter die Regelung von Tätigkeiten zur wirtschaftlichen, optimalen Erfüllung des gesteckten Ziels. Er versteht darunter aber im weiteren ein ganzes System von Regelungen, welches bezweckt, die Arbeitsleistungen der einzelnen Arbeitsträger aufeinander abzustimmen, so dass gemeinschaftlich das angestrebte Ziel auf wirkungsvolle Art und Weise erreicht wird.

In der rational geformten Organisation bleibt die kontinuierliche Durchführung der Aufgabe — im Falle des Erziehungsheimes die Erfüllung des Erziehungsauftrages auch beim Wechsel von Funktionären — gewährleistet, weil der Inhaber der einzelnen Position bis zu einem gewissen Grad auswechselbar ist.

Die «organisierte Gesellschaft»

Es dürfte Ihnen nicht entgangen sein, dass in der Umschreibung des Erziehungsauftrages von Kiehn zweimal der Ausdruck «Gesellschaft» erwähnt worden ist. Darin bedeutet Gesellschaft einmal den (zeitlichen und räumlichen) Bereich, in dem unser Leben und das Leben unserer Zöglinge sich vollzieht. In der zweiten Verwendung ist Gesellschaft als Gruppe verstanden, an der wir partizipieren, als deren Glieder wir uns verstehen, in die wir hineingeboren werden und in der wir unsere Rolle zu spielen haben. Aber auch an deren *Veränderung und Gestaltung* wir durch unser Hinzutun, ja bereits durch unsere blosse Existenz, das Unsere beitragen.

Es ist üblich, Gesellschaft historisch nach ihrer besonderen Ausgestaltung, nach ihren besonderen Grundlagen und Strukturen, zu klassifizieren. Ich erinnere da an Begriffe, wie Agrargesellschaft, frühkapitalistische, spätkapitalistische Gesellschaft, Industrie-Gesellschaft, Wohlfahrtsgesellschaft, demokratische Massengesellschaft usw.

Diese Klassifizierung geht (objektiv) von geschichtlichen Entwicklungen aus. Sie kann aber ebenso sehr (subjektiv) nach politischen oder didaktischen Gesichtspunkten erfolgen. Je nach dem, ob wir die Gegenwart lediglich aus ihrer Vorgeschichte verstehen und erklären wollen, oder ob wir aus unserem geschichtlichen Ansatzpunkt *Gegenwarts- und Zukunftsveränderung* betreiben wollen.

Versuchen wir, Gesellschaft unter einem *gruppen-dynamischen Aspekt* zu sehen, so scheint mir, angesichts der Existenz einer unüberschaubaren Zahl von verschiedenartigen Organisationen in unserem Alltag die Etikettierung «Organisierte Gesellschaft» für die Gegenwart zutreffend zu sein.

Die Aufzählung offener Organisationen (Vereine, Gesellschaften, Kommissionen usw.), denen wir als Privatperson als Mitglied angehören, zuzüglich die Fach- und Berufs-Verbände, in welchen wir als berufstätiger Mensch engagiert sind, macht uns das Organisations-Geflecht in unserem Alltag bewusst. Zählen wir dazu noch alle Organisationen auf, denen wir nicht aus freien Stücken beitreten, sondern denen wir aufgrund unserer Existenz als Bürger, als Zeitgenosse dieser Gesellschaft, angehören müssen (Krankenkasse, Militär, AHV, der ganze Apparat der staatlichen und kommunalen Verwaltung usw.), dann wird uns vollends bewusst, wie unausweichlich «durchorganisiert» unser Leben ist.

Unsere «organisierte Gesellschaft» ist charakterisiert durch ein unübersehbares Geflecht verschiedenster Organisationen und Institutionen, an denen das einzelne Individuum teilhat, teilhaben kann und teilhaben muss. Sie ist weiter charakterisiert durch die umfassende, *ständig präsente Regelung der zwischenmenschlichen Beziehungen*. So durch die zwingenden Regelungen durch das Recht bis hin zur unverbindlichen Regulierung und Beeinflussung durch irgendeine Modeströmung.

Endlich ist diese «organisierte Gesellschaft» charakterisiert durch den hohen Grad an *Arbeitsteilung*. Man könnte sagen, dass Organisationen ein auffälliges Kennzeichen der modernen Gesellschaft sind. Auf der einen Seite hat die Arbeitsteilung der Organisation gerufen, um die Kontinuität der Produktion, aber auch um jeden lang dauernden Arbeitsprozess oder jeden lang dauernden Kontakt zwischen verschiedenen Gesprächs- oder Verhandlungspartnern sicherzustellen. Andererseits hat die organisatorische Strukturierung die Arbeitsteilung zusätzlich gefördert.

In diesem Spannungsfeld der «organisierten, arbeitsteiligen Gesellschaft» hat die Institution «Heim» nun ihren Erziehungsauftrag wahrzunehmen.

Als Institution ist das Heim selber Teil dieses Beziehungsgeflechtes, es ist Teil der organisierten «pädagogischen Provinz» (So hat sie Goethe noch nicht verstehen müssen!). Das Heim hat Teil an der ständigen präsenten Regelung zwischen den Institutionen. Es ist nur bedingt frei, sich unter diese Regelung zu stellen oder zu versuchen, einen eigenen Weg zu gehen. Das Heim in der «organisierten Gesellschaft» ist, wie ein einzelnes Individuum, genötigt, am vorgefundenen Beziehungsnetz freiwillig, das heißt selbst-tätig teilzunehmen, zugleich aber ist es abhängig und gezwungen, am Zusammenspiel der Instanzen und der Institution mitzutun.

So sind, um ein Beispiel zu nennen, die Leiter der Schulheime einer Region frei, sich zu einer Arbeitsgruppe zusammenzuschliessen, um die Wirksamkeit ihrer Heime zu steigern, was heißen kann: um ihren Erziehungsauftrag besser zu erfüllen. Die Leiter sind aber nur noch bedingt frei in ihrer Kooperation dem Bundesamt für Sozial-Versicherungen gegenüber. Nicht mehr frei sind sie jedoch in bezug auf

die Steuerbehörden, wenn ihr Heim als steuerpflichtig eingestuft worden ist.

Mit diesen Beispielen ist versucht worden, *Aussenbeziehungen* der Institution Heim gegenüber der Gesellschaft anzudeuten. Absicht war es, uns vorzubereiten auf die Tatsache, dass die relative Freiheit oder die gesetzlich geregelte Abhängigkeit nach aussen für die Binnensituation des Heimes von ganz erheblicher Bedeutung ist. Die Freiheit oder die Verpflichtung nach aussen produziert Konsequenzen im Innenraum des Heimes.

Beispiel: Der Oelpreis, eine Grösse, die sich wirklich unserer Beeinflussung entzieht, hat Auswirkungen auf den Finanzhaushalt des Heimes. Oder: Die Arbeitssituation der Maschinenindustrie als der Auftraggeberin unserer Lehrwerkstätten beeinflusst die Art unserer Lehrlingsausbildung in den Metallwerkstätten. Diese Beispiele lassen sich beliebig vermehren.

Das «organisierte Heim»

Nachdem ich versucht habe, unsere moderne Gesellschaft mittels der Etikettierung «organisierte Gesellschaft» zu begreifen, möchte ich einen anderen Terminus ins Gespräch bringen. Wenn ich über das «organisierte Heim» spreche, so hoffe ich, es möge mir gelingen, den Unterschied zwischen dem «organisierten Heim» als der Umschreibung des ganzen Komplexes «Heim» von der «Heimorganisation» abzuheben, welche die innere Struktur, den inneren Aufbau, die Hierarchie und das Leistungskonzept umschreibt.

Es stellt sich hier die Frage, ob der Ausdruck «organisiertes Heim» nicht beinahe eine Tautologie ist. Denn wohin wir schauen, weisen fast alle Heime einen ganz erheblichen Grad innerer Arbeitsteilung und Organisiertheit auf. Es mag sein, dass Kleinheime den Kriterien des «organisierten Heimes» weniger entsprechen. Wobei zu sagen ist, dass der Ausdruck «organisiertes Heim» nicht eine Qualifikation, sondern mehr das Moment der Quantität umschreibt. Es widersteht uns, von einer «Innenorganisation» der Familie zu sprechen; und wir können es auch im Hinblick auf das Kleinheim gerade noch vermeiden. In diesem Sinne kommt das Klein-Heim mit seinen Vorzügen, aber auch mit seinen Nachteilen, dieser familienähnlichen Ordnungsstruktur nahe.

Schauen wir aber genauer hin, dann lassen sich sehr bald Momente der Organisation finden. Ja, auch das Klein-Heim muss, um beispielsweise die Kontinuität seiner Arbeit sicherzustellen, ein Mindestmass an organisatorischen Strukturen aufweisen. Ich denke da an die *Sicherstellung der Ablösungen*. In der Familie gibt es keinen Ablösungsdienst, in der Familie gibt es nur ein Einspringen, ein In-den-Riss-treten.

In den Heimen von einer bestimmten Grösse an ist dies heute nicht mehr denkbar.

Wir müssen weit zurückgehen, um ein Heim zu finden, welches wahrscheinlich über gar keine Organisiertheit verfügt.

Mir ist nur ein Beispiel bekannt, nachzulesen in «Pestalozzis Brief an einen Freund über seinen Aufenthalt in Stans»³.

Dieses Beispiel mag zeigen, wie ein Heim ohne Organisiertheit aussehen würde, bzw. aussah:

«... Die Hülflosigkeit, in der ich mich befand, war von einer andern Seite meiner Zwecke günstig. Sie nötigte mich, meinen Kindern alles in allem zu sein. Ich war vom Morgen bis Abend so viel als allein in ihrer Mitte. Alles, was ihnen an Leib und Seele Gutes geschah, ging aus meiner Hand. Jede Hülfe, jede Handbietung in der Not, jeder Lehre, die sie erhielten, ging unmittelbar von mir aus. Meine Hand lag in ihrer Hand, mein Auge ruhte auf ihrem Aug.

Meine Tränen flossen mit den ihrigen, und mein Lächeln begleitete das ihrige. Sie waren ausser der Welt, sie waren ausser Stans, sie waren bei mir, und ich war bei ihnen. Ihre Suppe war die meinige, ihr Trank war der meinige. Ich hatte nichts, ich hatte keine Haushaltung, keine Freunde, keine Dienste um mich, ich hatte nur sie. Waren sie gesund, ich stand in ihrer Mitte; waren sie krank, ich war an ihrer Seite. Ich schlief in ihrer Mitte. Ich war am Abend der letzte, der ins Bett ging, und am Morgen der erste, der aufstand. Ich betete und lehrte noch im Bett mit ihnen, bis sie einschliefen; sie wollten es so ...»

Doch Stans war kein Heim! Stans war ein Ausnahmestand und dauerte nur 5 Monate für Pestalozzi. Die Idee des Heimes aber war in Stans in einmaliger Weise verwirklicht.

Als Charakteristiken der «organisierten Gesellschaft» hatten wir erwähnt:

- a) *ein unüberschaubares Beziehungsgeflecht,*
- b) *dauernde obligate Regelung der zwischenmenschlichen und der sozialen Gebilde untereinander,*
- c) *ein hoher Grad von Arbeitsteilung.*

Dem entspricht beim «organisierten Heim»:

- a) *eine grosse Zahl von Arbeitsbereichen, welche als Positivum ein grosses Angebot an Beziehungs Personen für den Klienten bereitstellt;*
- b) *Notwendigkeit einer Regelung (Hausordnung) der Kommunikation zwischen diesen verschiedenartigen Arbeitsbereichen;*
- c) *Kooperation und Arbeitsteilung zwischen Fachleuten als Sachwalter der verschiedenen Arbeitsgebiete (Erzieher, Lehrer, Lehrmeister, Therapeuten, Aerzte, Verwalter, Heimleiter).*

Grössere, gegliederte Heime sind nicht mehr nur kleine, dynamische Erziehungsgemeinschaften. Dies waren sie zumeist in der Gründungsphase. Gegliederte Heime sind Komplexe, stark diversifizierte Einrichtungen und Unternehmungen. Sie können da-

³ Heinrich Pestalozzi. Werke in acht Bänden, Gedenkausgabe zu seinem zweihundertsten Geburtstag. Herausgegeben von Paul Baumgartner. Band 3, Schriften aus den Jahren 1798—1804, Rotapfel-Verlag, Erlenbach-Zürich.

her kaum mehr als Gruppe im Sinne der Gruppen-Psychologie verstanden werden. Das gegliederte, das heisst, das «organisierte Erziehungsheim» ist ein Konglomerat, ein Zusammenspiel von vielen Gruppen mit recht verschiedenen Gruppenzielen und Gruppeninteressen.

Im 1975 erschienenen *«Tätigkeitsbild der Heimkommission»*, herausgegeben vom VSA, sagen die Verfasser treffend: «schwierige Dinge kann man heute nicht mehr allein tun».

Was man aber allein nicht tun kann, was Team-Arbeit voraussetzt und was zwischen verschiedenen Personen und Personenkreisen aufgeteilt werden muss, ruft der Arbeitsteilung, der Delegation. Mit der *Nötigung zur Delegation* und mit der Nötigung zur Arbeitsteilung beginnt die *Notwendigkeit zur Organisation*, zur Planung.

Das Heim sondert nun zwangsläufig Verantwortungsbereiche aus, es gliedert sich. Gliederung bewirkt aber, dass die einzelnen Teilbereiche sich nach aussen abgrenzen und nach innen Autonomie entwickeln müssen. Funktionieren diese Teilbereiche ohne innere, durch die Idee gestiftete *Mitte*, dann passiert es nur zu leicht, dass die gut eingespielte Organisation im Heim zu einer blossen Koexistenz und zu keiner Kooperation führt.

Organisation formuliert immer: Positionen, Funktionen, Zuständigkeitsbereiche und betont, einmal überspitzt gesagt: *das Trennende*. Wir erkennen dies besonders deutlich am Wort «Kompetenztrennung».

Wie sehr wir den Zusammenprall verschiedener Gruppeninteressen im Heim immer wieder als Belastung empfinden, so sehr kann er Anlass zur Selbstkorrektur sein, indem er uns zwingt, nach dem Verbindenden zu suchen und es erneut ins Zentrum zu stellen.

Das arbeitsteilige, das «organisierte Heim» gliedert sich zunehmend in mehr oder weniger deutlich umrissene Bereiche. Je stärker die übergreifende Idee des Heimes, die Ordnung des Heimes lebendig und spürbar ist, um so weniger muss die Heimorganisation formuliert und reglementiert werden.

Diese Bereiche — Sie kennen sie alle — sind von verschiedener Qualität. Die einen sind mehr personbezogen, die andern mehr instrumental.

Ungefähr folgende Bereiche finden sich in fast allen unserer Heime:

- Lebens-Gruppen (Wohnen, Freizeit)
- Schulen
- Lehrwerkstätten
- Dienste: psychologisch-psychiatrischer Dienst
 - Aerztlicher Dienst
 - Berufsberatung
 - Nachgehende Fürsorge
- Verwaltung und Administration (Management)
- Hauswirtschaft
- Gebäude und Einrichtungen

Die *Heimorganisation* im engeren Sinne, meist dargestellt in Organigrammen, umfasst auf der einen Seite all das, was wir als Bereiche bezeichnen haben. Heimorganisation ist aber mehr als nur das Nebeneinander-Existieren, das Ineinandergreifen dieser Bereiche.

Heimorganisation ist ein Ordnungsfaktor im Heimgefüge. Heimorganisation hat das Zusammenleben im Heim sicherzustellen, damit in diesem Zusammenleben, im Heim-Leben der Erziehungsprozess überhaupt stattfinden kann.

Heimorganisation sagt auch etwas aus, wie die verschiedenen Bereiche — ich habe sie unterschieden in eher personale oder mehr instrumentale Bereiche — miteinander wirksam werden, miteinander kommunizieren, sich gegenseitig ergänzen müssen. Die Heimorganisation regelt das *Zusammenleben* und das *Zusammenwirken* der einzelnen Komponenten im Heim zweckgerichtet und planvoll.

Heimorganisation ist somit eine überdachte, das heisst mit andern Worten, eine *rational determinierte Grösse*.

Sie hat aber auch einen durch die Personen bedingten, also *personalen Aspekt*.

Zudem hat sie, wenn wir an die Verwendung der Instrumente (Einrichtungen) denken, *eine instrumentale Seite*.

In diesem Raum, genannt Heimorganisation, der gebildet wird einerseits durch einen abstrakten Bereich, nämlich den Bereich der *Zielvorstellungen*, der *Wertvorstellungen*, der Meinungen über das, was Heimerziehung sei und sein müsste, in dem auch der Zeitgeist oder der Ungeist sich bemerkbar machen, und andererseits durch den *konkreten Bereich*, zu dem die Menschen, die Personen, die Stelleninhaber, die Mitarbeiter gehören, aber auch die Einrichtungen und Vorkehrungen — in diesem Raum geschieht die Wechselwirkung aller Momente, die zusammen das Heim ausmachen.

Die Heimorganisation regelt aber nicht nur das Leben, sondern sie stellt auch die notwendigen Voraussetzungen her, sie garantiert die *Kontinuität der Arbeitsabläufe*. Ihr Niederschlag wird erkennbar im Dienstplan, im Aufnahmeprozedere, im Jahresprogramm, im Budget und in ähnlichen Planungsunterlagen.

Wer in ihr immer als Organisator wirksam ist, Heimleiter, Erziehungsleiter, Schulleiter, Gruppenleiter, Hausbeamtin usw., trachtet danach, die vorgegebene Planung bestmöglich zu verwirklichen. So wird versucht, eine vakante Stelle optimal, das heisst mit der dafür bestgeeigneten, im Moment erhältlichen Person zu besetzen. *Das Leben im Heim schafft aber laufend nicht vorausplanbare Situationen*. Diese Notfälle strapazieren das organisierte Gefüge, viel mehr aber noch die Menschen, welche dadurch immer wieder in dem für sie vorgegebenen Programm gestört werden.

Damit haben wir den Menschen, welcher in dieser Heimorganisation wirkt, sich erfüllen muss, in den Blick bekommen. Er muss auf der einen Seite die Fähigkeit haben, eigenständige Persönlichkeit zu bleiben und sich gleichwohl in ein vorgeplantes Beziehungs- und Ablauffeld einordnen zu können. Er muss befähigt sein, die Spannung zwischen vorgegebener Planung und unvorhergesehenen Zwischenfällen auszuhalten. Er soll in der Lage sein, spontan seinen Mitarbeiter zu informieren und gleichzeitig zu ertragen, dass die Information nie lückenlos und vollständig sein kann. Er muss begreifen, dass Kommunikation und Information das eine, Vertrauen aber das andere ist.

Der Mensch im Heim muss Organisation ertragen können. Er muss sie akzeptieren und als Notwendigkeit sehen können. Denn Organisation, so verstanden, kann auch Hilfe zur Ueberwindung der Angst vor dem Nichtbestehen in der geforderten Beziehung sein.

Heimproblematik ist zum grössten Teil Beziehungsproblematik. Beziehungs-gestörte Jugendliche sind das Charakteristikum des Heimes. Beziehungs-gestörte Mitarbeiter dagegen Gift für das Heim. Der beziehungsgestörte Erzieher verunmöglicht nämlich positive Kommunikation, er hindert damit zwangsläufig die Entfaltung seines Schützlings und die seines Mitarbeiters.

Es bleibt noch eine weitere Anforderung an den Mitarbeiter zu erwähnen. Wenn der Erziehungsauftrag des Heimes in einem speziellen Falle lautet, es sei einem wurzellosen Jugendlichen Halt und Verwurzelung zu geben, damit er überhaupt zur persönlichen Entfaltung gelange, dann kann dieser Erziehungsauftrag nicht erfüllt werden, wenn der Erzieher selber im Heim nicht daheim ist. Wenn er sich hier, innerhalb des Heimes und seiner Organisation, nicht wohl fühlt, sich nicht entfalten kann.

Wenn ich noch einmal zusammenfassen soll: die Heimorganisation stellt den Menschen bereit. Den Menschen als Partner, als Erzieher, als Vorbild, als Lehrer, als Werkmeister.

Wenn dieser Mensch nicht vorhanden ist, hat sie ihn zu «organisieren», zu suchen, zu berufen und einzustellen.

Die Heimorganisation stellt aber auch das Instrumentarium, die Mittel und den Raum bereit, in welchem Erziehung zu geschehen hat. Also: das Werkzeug, das Spielzeug, die Schule, die Werkstätte, die Wohnstube. Die Heimorganisation artikuliert aber auch die Regeln, nach welchen die Menschen jenes Instrumentarium, das «Mittel zum Zweck» der Erziehung zu benutzen haben.

Organisation und Ordnung

Gelegentlich fand sich in meinen Ausführungen das Wort «Ordnung». Dies an jener Stelle, wo ich sagte,

Organisation hätte etwas mit einem planmässigen Verlauf, also mit einem Ablauf, zu tun.

Wenn in letzter Zeit in der Presse von Ordnung die Rede war, wenn die Politiker die Ausdrücke «Sicherheit» und «Ordnung» verwendet haben, im Gegensatz zur drohenden Anarchie, dann ist das Wort «Ordnung» irgendwie diskriminiert. Es hat den Beigeschmack von «law and order» angenommen. Ich meine aber, «Ordnung» sei ein Begriff, der weit über den Bereich der Polizeiordnung oder der Straf-ordnung oder auch nur der «Park-Ordnung» hinausgeht. *Ordnung hat etwas mit übergreifender Harmonie zu tun.*

Wenn ich durch das Heim gehe und sehe, der Betrieb funktioniert, dann ist über das Heim als Ordnungsbereich noch nichts gesagt. Wenn ich aber sehe, dass das Heim nicht funktioniert, dann ist über das Heim etwas ausgesagt, dann stimmt nämlich etwas mit seinen Abläufen nicht, dann klappt es irgendwo mit der inneren Verantwortung der am «Heim-Prozess» Beteiligten nicht. Verantwortung aber lässt sich nie trennen von einem Bezug auf eine Ordnung, die weit über allem Reglement, über allen reglementierten «Ordnungen» liegt.

Wenn ein aufmerksamer Besucher einer unserer Gruppen betrachtet und den Eindruck bekommt, «hier läuft alles wie am Schnürchen», dann wird er sich vielleicht fragen: «Was passiert, wenn dieses Schnürchen reisst?»

Dieses «Wie-Am-Schnürchengehen» kann Ausdruck dafür sein, dass die Menschen, die auf dieser Gruppe zusammen wohnen, in Ordnung sind. Es kann aber ebenso möglich sein, dass hier nur ein fugenloses System von Zwang und Disziplin herrscht, das, sollte der Erzieher wegfallen, nur zu rasch wieder aus der Ordnung gerät.

Das will heissen, je mehr die einander Zugeordneten die Ordnung als Ordnung, das heisst als Verantwortung, verstehen, um so weniger braucht es das Hilfsmittel «Organisation».

Von daher können wir sagen, das Primäre an der Erziehung ist nicht die Funktion, sondern die Verantwortung. Und Verantwortung kann immer nur im Hinblick auf eine übergreifende Ordnung übernommen werden. Ein Erzieher, der nur planmäßig funktioniert, der nur seine Funktion ausübt, der sich der Planung einfach unterzieht, ist noch kein Erzieher. Ja, es kann gesagt werden: *In der Organisation sind wir untergeordnet. In der Ordnung dagegen eingeordnet.*

Organisation als notwendige Hilfe im Erziehungsheim muss so gehandhabt werden, dass sie von den Mitarbeitern und von den Jugendlichen als Ordnung verstanden werden kann, damit sich diese hier nicht nur unter-, sondern einordnen und somit ihren Platz finden können.

Adresse des Verfassers:
Dr. H. Häberli, Landerziehungsheim Albisbrunn
8915 Hausen a. A.