

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heimwesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen

**Band:** 49 (1978)

**Heft:** 5

**Artikel:** Aufgabengliederung und Kompetenzzuordnung im Erziehungsheim

**Autor:** Winiker, Josef

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809724>

#### **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:** 06.02.2026

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

# Aufgabengliederung und Kompetenzzuordnung im Erziehungsheim

Von Josef Winiker, Zürich \*

Wir haben in der April-Nummer über die theoretische und forschungsmethodische Konzeption des Untersuchungsbereiches «Das Jugendheim als soziale Organisation» (Forschungsprojekt Heimerziehung I) orientiert. Heute stellen wir am Beispiel des Organisationsbereiches «Aufgabengliederung und Kompetenzzuordnung» ausgewählte Resultate der durchgeführten Organisationsanalyse vor.

## 1. Vorbemerkungen

Die Organisationsanalyse (Hauptuntersuchung) wurde in 10 Jugendheimen — 6 Heime für Burschen und 4 Heime für Töchter — durchgeführt. An der Untersuchung waren alle erzieherisch Tätigen der betreffenden Heime beteiligt. Die Erhebung beschränkte sich also nicht auf diejenige Gruppe, die sich aufgrund einer speziellen Ausbildung als Berufserzieher bezeichnet. Es wurden auch die sogenannten Arbeitserzieher befragt, die im Rahmen ihrer beruflichen Arbeit im Heim (in der Landwirtschaft, im Gartenbau, in den Werkstätten ...) am erzieherischen Prozess beteiligt sind.

Ausgewertet wurden die Daten von 81 Erziehern und 39 Arbeitserziehern. In den angeführten Tabellen sind die Resultate der beiden Personalgruppen einander gegenübergestellt.

Im folgenden werden zuerst der Untersuchungsbereich näher bezeichnet und die Fragestellungen der Analyse genannt. Anschliessend stellen wir die Ergebnisse vor. Ein Kommentar zu uns bedeutsam erscheinenden organisatorischen Sachverhalten bildet den Abschluss des Aufsatzes. Dieser Kommentar ist als Diskussionsgrundlage gedacht. Wir orientieren uns bei den Ausführungen an Erkenntnissen verschiedener organisationstheoretischer Ansätze.

Zum Teil haben die angeführten Überlegungen subjektiven Charakter: wir formulieren Werturteile, Sollregelungen, Empfehlungen. Die Gedanken zu den einzelnen Daten sollen die Bedeutung organisatorischer Zustände und Bedingungen für die Heimkonzeption und die zu leistende Erziehungsarbeit hervorheben. Den interessierten Leser möchten sie zur Auseinandersetzung mit organisatorischen Problemen und Fragestellungen in der Praxis der Heimerziehung anregen.

## 2. Begriffsbestimmungen

Damit eine Organisation ihre Ziele erreichen kann, wird die Gesamtaufgabe der jeweiligen Organisation

in Teilaufgaben zerlegt und auf die Mitarbeiter verteilt. Diesen Vorgang bezeichnet man als *Aufgabengliederung*. Was unter dem Begriff Aufgabe zu verstehen ist, wird in der Organisationsliteratur unterschiedlich dargestellt. Nach Kosiol (1973, 201) stellt die Aufgabe «... ein gesetztes (aufgegebenes) Soll dar, das zu verwirklichen ist. Jede Aufgabe ist daher als Aufforderung, als verantwortlich zu erfüllender Anspruch an Menschen gerichtet...». Unter Aufgaben verstehen wir im folgenden alle Leistungen (pädagogisch-therapeutische, wirtschaftliche ...), die zur Erfüllung der vom Heim gesetzten Ziele erforderlich sind.

Zur Erfüllung seiner Aufgaben muss der Aufgabenträger mit *Befugnissen* ausgerüstet sein, um so die für die Realisierung der Aufgaben notwendigen Massnahmen ergreifen zu können. Diese Befugnisse werden als *Kompetenzen* bezeichnet, ihre Zuordnung als *Delegation*. In der Organisationsliteratur werden unterschiedliche Begriffe und verschiedene Arten von Kompetenzen genannt (vgl. zum Beispiel Hill/Fehlbaum/Ulrich 1974, 125—130). Unsere Fragestellungen im Rahmen der Organisationsanalyse sind auf die Entscheidungskompetenzen ausgerichtet. Mit *Entscheidungskompetenz* bezeichnet man das Recht, zwischen verschiedenen Möglichkeiten (Handlungsalternativen) eigenständig zu wählen. Entscheidungskompetenzen sind dort notwendig, wo Aufgaben nicht oder nur teilweise programmiert werden können. Dies gilt im besonderen Masse für Erziehungsaufgaben.

Aufgabengliederung und Kompetenzzuordnung bilden eine organisatorische Einheit. Aufgaben und Kompetenzen müssen aufeinander abgestimmt sein; eine klare Kompetenzregelung setzt eine genaue Aufgabengliederung voraus. Wir stellen die Ergebnisse zu den beiden befragten Organisationsbereichen im folgenden in ihrem entsprechenden Zusammenhang dar.

## 3. Fragestellungen

Die Organisationsanalyse frägt im Aufgaben- und Kompetenzbereich nach folgendem Sachverhalt:

### Aufgabengliederung

- Weiss jeder Mitarbeiter, welche Aufgaben er zu erfüllen hat?
- Welches sind die Ursachen für vorhandene Unklarheiten bei der Aufgabengliederung?
- Möchten Mitarbeiter in Zukunft weitere Aufgaben übernehmen bzw. an bestimmten Aufgaben vermehrt mitarbeiten?

\* Vgl. Fachblatt Nr. 4/78

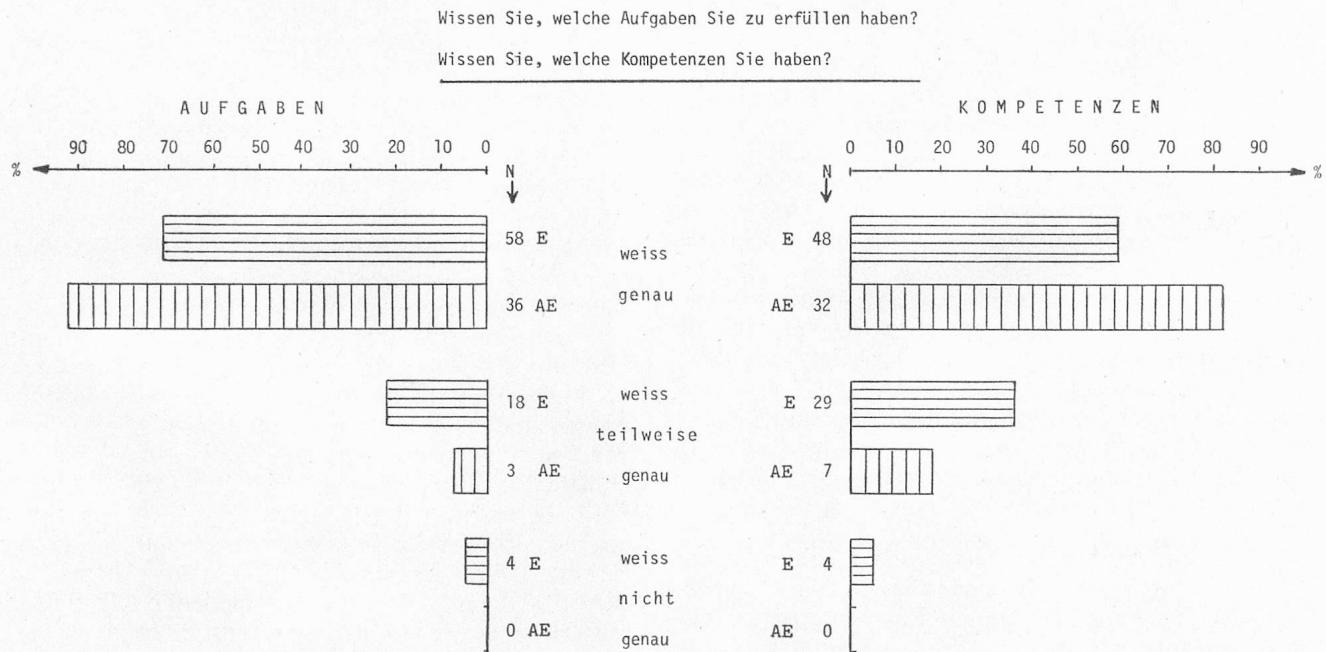
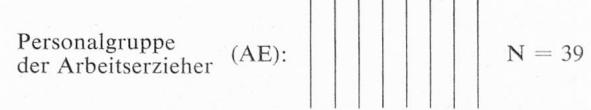
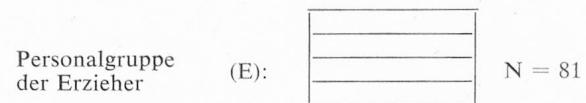
- Welche weiteren Aufgaben möchten sie übernehmen bzw. bei welchen Aufgaben möchten sie vermehrt mitarbeiten?

### Kompetenzzuordnung

- Weiss jeder Mitarbeiter, bei welchen Angelegenheiten er selbstständig entscheiden kann?  
 — Welches sind die Ursachen für vorhandene Unklarheiten bei der Kompetenzzuordnung?  
 — Wie beurteilt der einzelne Mitarbeiter die Kompetenzzuordnung im Heim?  
 — Möchten Mitarbeiter in Zukunft über mehr Angelegenheiten selbstständig entscheiden?

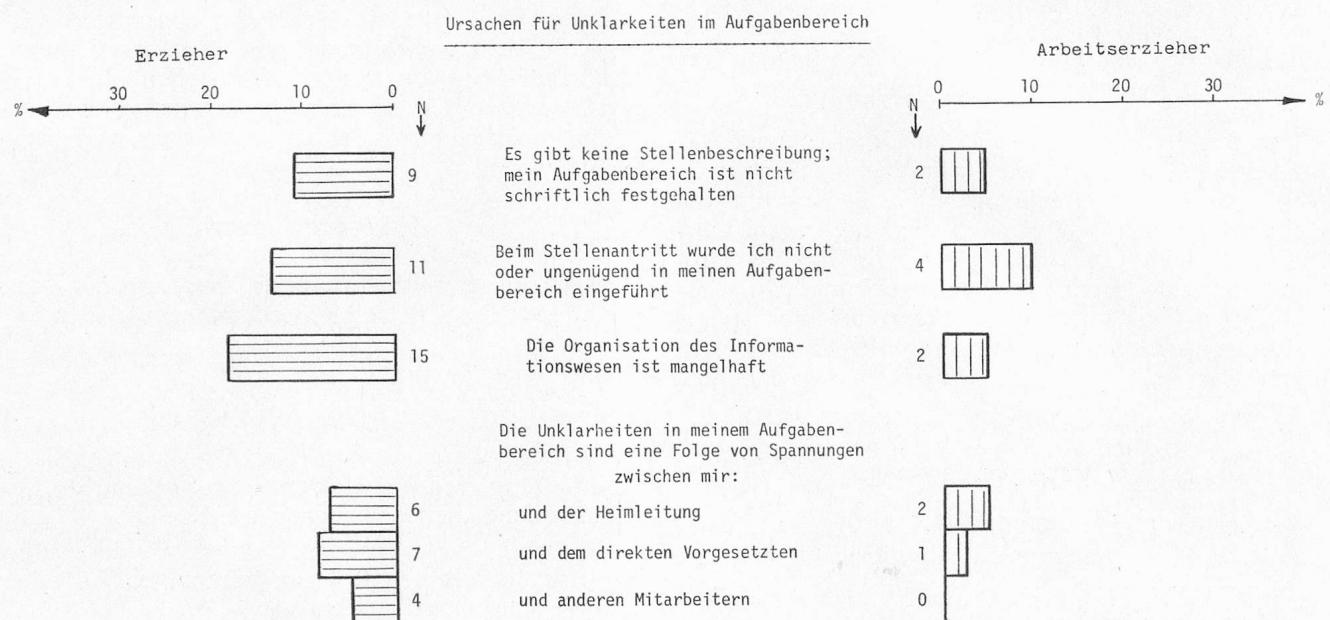
- Bei welchen Angelegenheiten möchten sie selbstständig entscheiden?

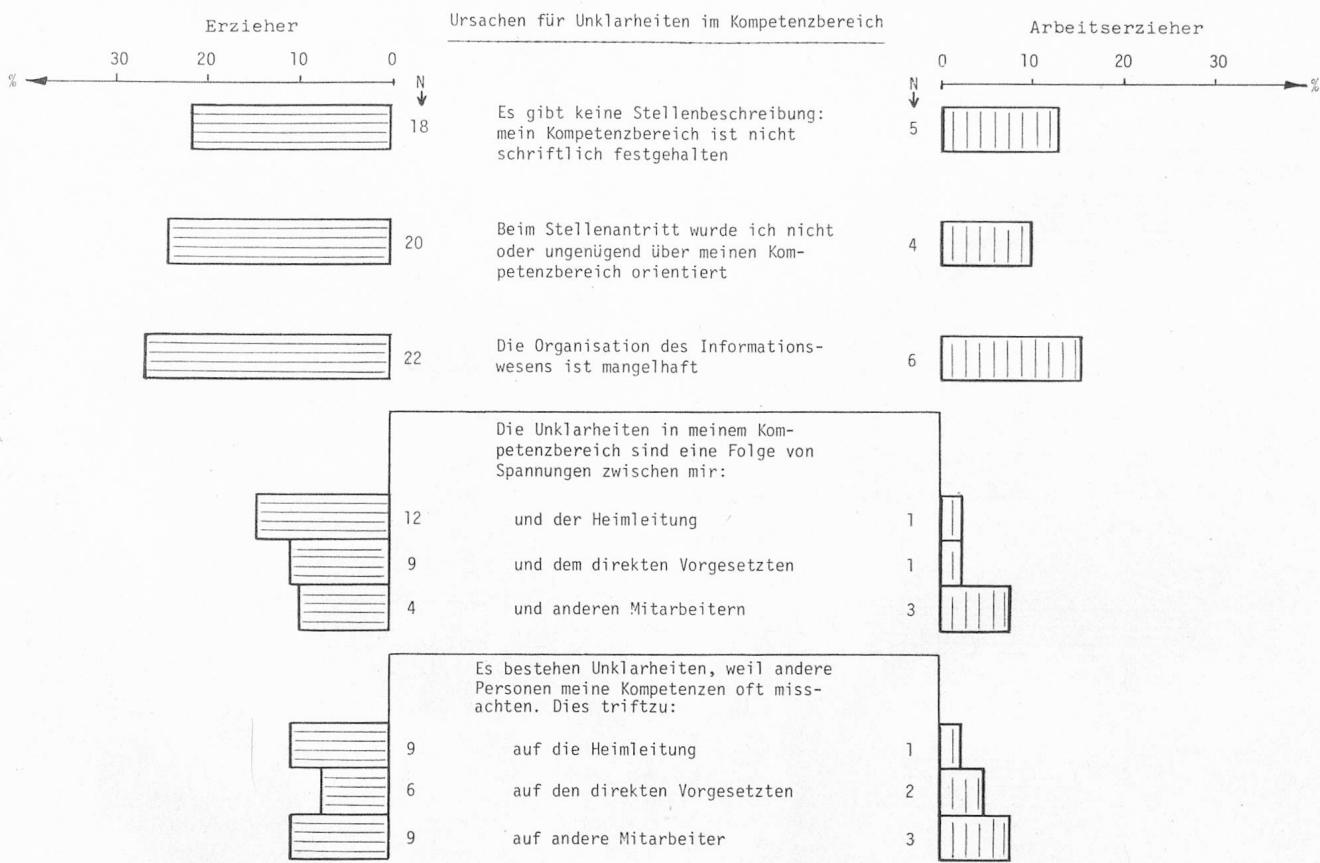
### 4. Ergebnisse



Unklarheiten bei der Aufgabengliederung und der Kompetenzzuordnung werden vor allem von den Erziehern angemeldet. 22 Erzieher (27 %) wissen nur teilweise oder nicht genau, welche Aufgaben, 33 Er-

zieher (40 %) nur teilweise oder nicht, welche Kompetenzen sie haben. Bei den Arbeitserziehern nennen 3 (7,7 %) Unklarheiten im Aufgabenbereich und 7 (18 %) Unklarheiten bei den Kompetenzverhältnissen.



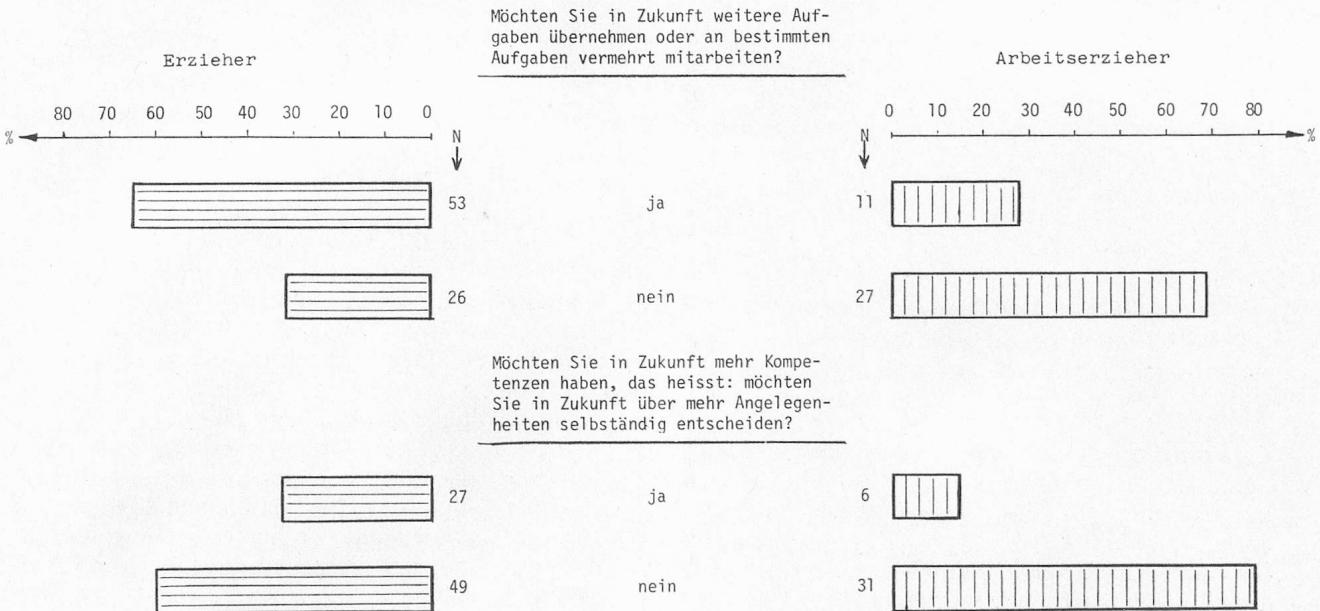


Als Ursachen für vorhandene Unklarheiten sowohl im Aufgaben- als auch im Kompetenzbereich werden von beiden Personalgruppen vor allem genannt:

- Mangelhaftes Informationswesen,
- keine oder ungenügende Einführung in den Aufgaben- und Kompetenzbereich,
- fehlende Stellenbeschreibungen.

Die Unklarheiten werden im weiteren auch als Folge von Konflikten mit der Heimleitung, mit dem direkten Vorgesetzten und mit anderen Mitarbeitern gesehen.

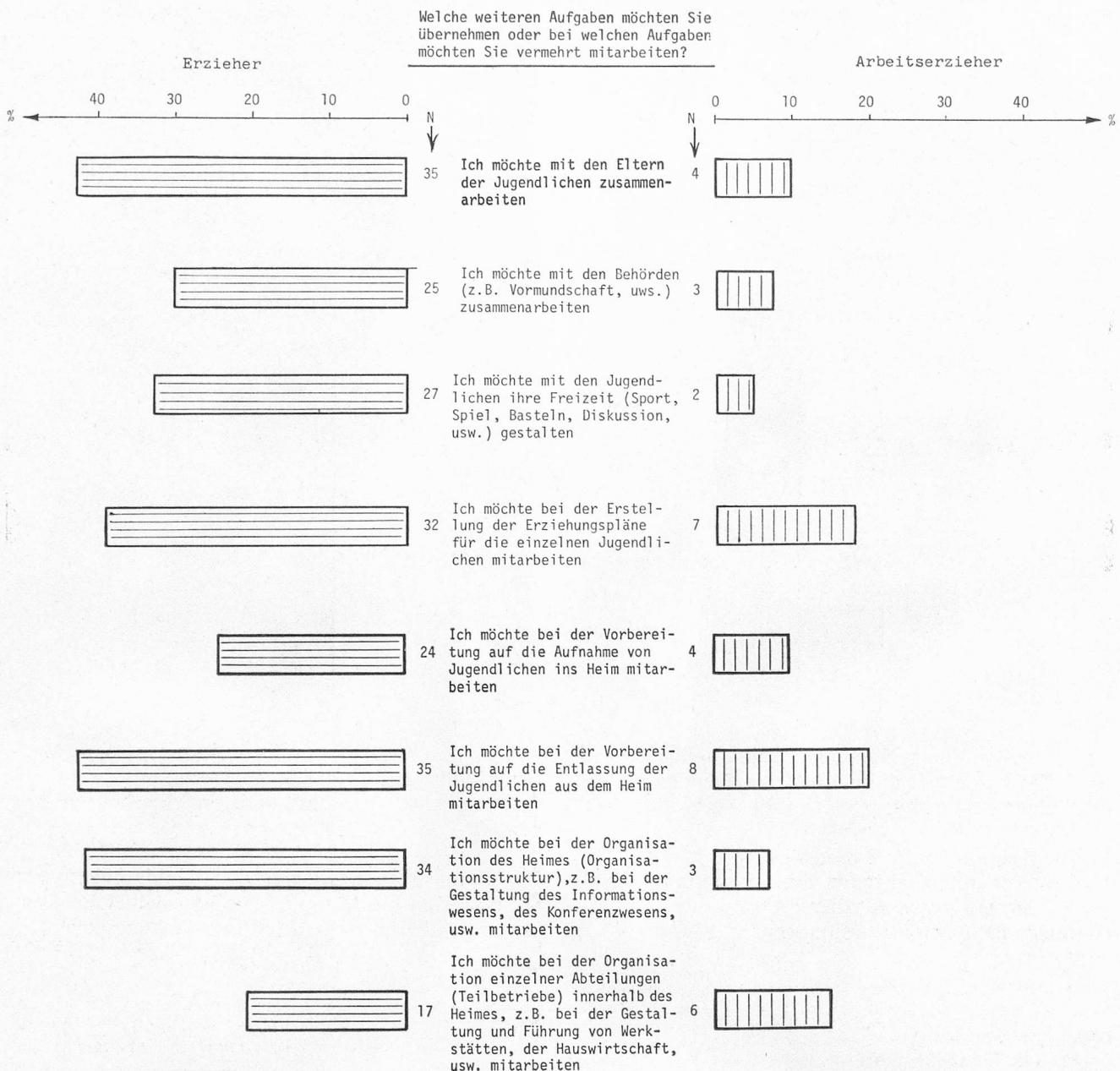
Im Kompetenzbereich entstehen Unklarheiten auch deshalb, weil die Kompetenzen von der Heimleitung bzw. von anderen Mitarbeitern missachtet werden.



53 Erzieher (65 Prozent) möchten in Zukunft mehr Aufgaben übernehmen bzw. an bestimmten Aufgaben vermehrt mitarbeiten,

27 Erzieher (33 Prozent) möchten über mehr Angelegenheiten selbstständig entscheiden.

Von den Arbeitserziehern möchten 11 (28 Prozent) mehr Aufgaben übernehmen und 6 (15 Prozent) mehr Entscheidungsbefugnisse haben.



Als weitere Aufgaben (vermehrte Mitarbeit) stehen im Vordergrund:

### Erzieher

- Zusammenarbeit mit den Eltern der Jugendlichen,
- Vorbereitung auf die Entlassung der Jugendlichen,
- Gestaltung der Heimorganisation,
- Erstellung der Erziehungspläne.

### Arbeitserzieher

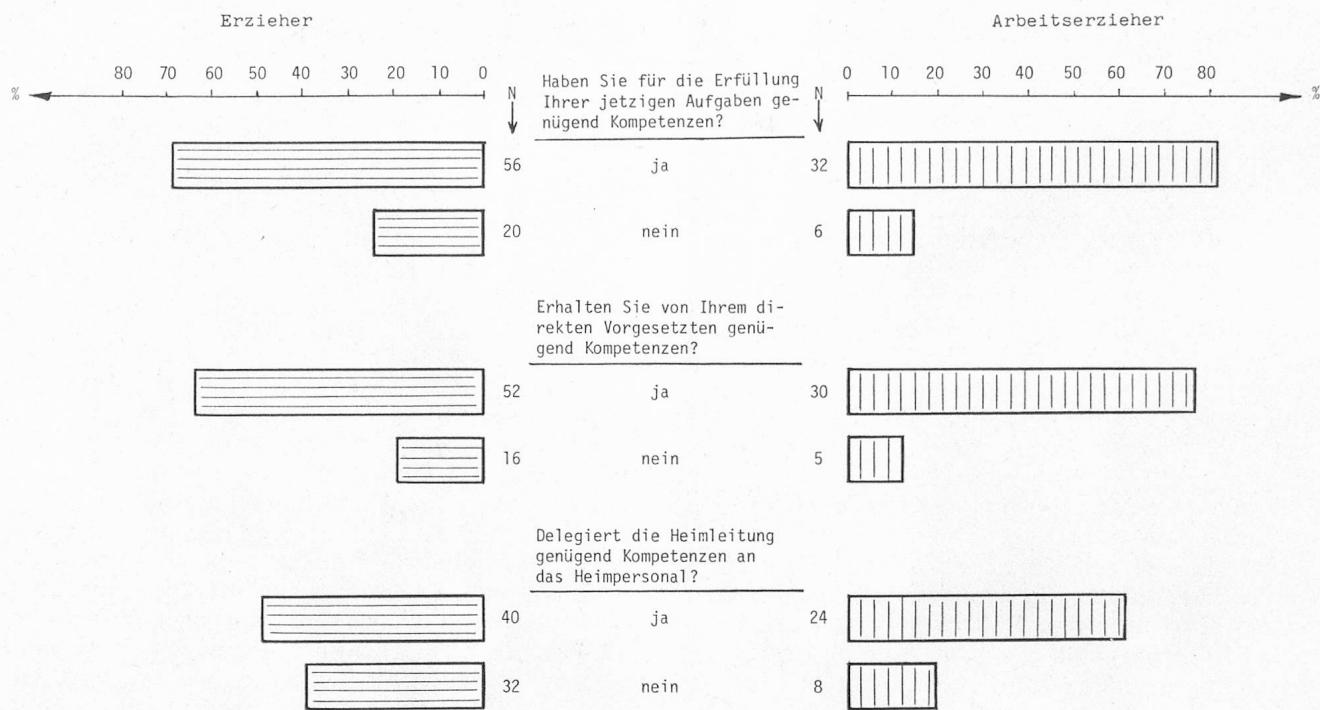
- Vorbereitung auf die Entlassung der Jugendlichen,
- Gestaltung der Organisation einzelner Abteilungen,

— Erstellen der Erziehungspläne.

Bei der Uebernahme vermehrter Kompetenzbefugnisse lassen sich zwei verschiedene Forderungen auseinanderhalten. Gewünscht werden:

1. Vermehrt die nötigen Kompetenzen, um die zugeteilten Aufgaben richtig erfüllen zu können.
2. Es werden diejenigen Kompetenzen angefordert, die nötig sind, um die neuen (gewünschten) Aufgaben zu erfüllen.

Die zweite Forderung ergibt sich als logische Konsequenz aus dem Wunsch, neue Aufgaben zu übernehmen. Im ersten Punkt wird das Problem der Ueber-einstimmung zwischen Aufgaben und Kompetenzen angesprochen. Die nächste Tabelle gibt uns zu diesem Problembereich weitere Informationen.



20 Erzieher (25 Prozent) und 6 Arbeitserzieher (15 Prozent) haben nach ihrer Meinung für die Erfüllung ihrer jetzigen Aufgaben nicht genügend Entscheidungsbefugnisse.

16 Erzieher (20 Prozent) und 5 Arbeitserzieher (13 Prozent) glauben von ihrem direkten Vorgesetzten nicht genügend Kompetenzen zu erhalten.

32 Erzieher (39,5 Prozent) und 8 Arbeitserzieher (20,5 Prozent) sind der Meinung, dass die Heimleitung nicht genügend Entscheidungsbefugnisse an das Heimpersonal delegiert.

#### **Der Zusammenhang zwischen der Aufgabengliederung und der Kompetenzzuordnung**

Der bereits im Abschnitt 2 (Begriffsbestimmungen) angedeutete Zusammenhang zwischen den beiden Bereichen Aufgabengliederung und Kompetenzzuordnung konnte durch unsere statistischen Berechnungen deutlich gemacht werden. Das Ergebnis lässt sich folgendermassen zusammenfassen:

Es scheint, dass sich eine klare Aufgabengliederung auch positiv auf die Kompetenzzuordnung auswirkt, bzw. dass unklare Aufgabenverteilungen auch zu Schwierigkeiten bei den Kompetenzverhältnissen führen. Der Organisationsgrundsatz — eine klare Kompetenzverteilung setzt eine genaue Aufgabengliederung voraus — wird damit durch die Resultate bestätigt. Eindeutige Kompetenzverhältnisse bei ungenauer Aufgabenkenntnis erscheinen wenig wahrscheinlich. Es können aber Unsicherheiten im Kompetenzbereich vorliegen, obwohl die Aufgabenstellung bekannt ist. Gründe dafür dürften nicht man gelhaftes Informationswesen, keine oder ungenügende Einführung in den Aufgaben- und Kompetenzbereich oder fehlende Stellenbeschreibungen

sein, sondern Unklarheiten als Folge von Konflikten und Kompetenzmissachtung (vgl. S. 167).

#### **5. Diskussion**

Auf der Grundlage der dargelegten Ergebnisse werden im folgenden Überlegungen zu zwei organisatorischen Sachverhalten in den Organisationsbereichen Aufgabengliederung und Kompetenzzuordnung ausgeführt.

Die erste Problemstellung sei vorerst als Frage formuliert:

*Sollen Aufgaben und Kompetenzen der erzieherisch Tätigen in der Organisation Heim schriftlich festgelegt werden?*

Die schriftliche Fixierung der Aufgaben und Kompetenzen wird in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre als Teil der Stellenbeschreibung verstanden. Die Stellenbeschreibung — als Hilfsmittel der Organisationsführung — soll klare Aufgaben- und Kompetenzverhältnisse schaffen. Sie bildet eine wichtige Grundlage für die Koordination und Kooperation bei Entscheidungen und Massnahmen und damit auch Grundlage für eine gute Zusammenarbeit.

Diese Betrachtungsweise gilt nach unserer Meinung auch für die Organisationsgestaltung im Heim. Die Schaffung einer klaren Zuständigkeitsordnung wird hier als Voraussetzung bzw. Bestandteil einer geplanten Erziehungskonzeption — als Voraussetzung zielgerichteten Handelns gesehen. Die Festlegung der Rechte und Pflichten des einzelnen Mitarbeiters soll dazu beitragen, Verhaltensweisen und Erziehungsmaßnahmen aufeinander abzustimmen — soll eine gute Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern fördern.

Sowohl die vorliegenden Ergebnisse der Organisationsanalyse als auch die Feedback-Aktivitäten haben deutlich gemacht, dass fehlende Stellenbeschreibungen — also keine schriftliche Festlegung von Aufgaben und Kompetenzen — oft zu Problemen (Konflikten, Spannungen) führen, wie zum Beispiel Aufgabenüberschneidungen, Kompetenzstreitigkeiten . . . und dadurch zu Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit, die in der Folge die Erziehungsarbeit erschweren und Zielsetzungen des Heimes in Frage stellen. Die schriftliche Festlegung der Rechte und Pflichten der erzieherisch Tätigen erscheint aufgrund der Ergebnisse unserer Analyse wünschenswert. Als positive Aspekte einer Stellenbeschreibung sind dabei vor allem zu nennen:

Eine gute Stellenbeschreibung gibt dem Mitarbeiter von Anfang an einen Ueberblick über seinen Aufgabenbereich und seine Kompetenzen; sie erleichtert ihm die Eingliederung in den Heimbetrieb. Sie bildet für ihn aber auch eine Entscheidungsgrundlage dafür, ob die genannten Aufgaben und Kompetenzen übernommen werden sollen oder nicht bzw. ob er sich für einen Stellenantritt entscheiden kann. Die Stellenbeschreibung dient aber nicht nur dem einzelnen Mitarbeiter, sondern auch dem direkten Vorgesetzten und/oder dem Heimleiter: Sie erleichtert die Einführung des neuen Mitarbeiters in seinen Aufgabenbereich. Insofern Stellenbeschreibungen Aufgabenüberschneidungen und Kompetenzstreitigkeiten vermeiden, bedeutet dies für die Vorgesetzten auch Entlastung von unerwünschten Aktivitäten und damit mehr Zeit für Planungs- und Führungsaufgaben. Eine klare Aufgabengliederung gewährt dem Heimleiter auch eine bessere Uebersicht über die Zusammenhänge der einzelnen Aufgabenbereiche. Schliesslich soll sie auch einen Beitrag zu guten zwischenmenschlichen Beziehungen in der Organisation Heim — eine Voraussetzung für eine gute Erziehungsatmosphäre — leisten.

Wenn wir davon ausgehen, dass die schriftliche Festlegung von Aufgaben und Kompetenzen auch in der Organisation Heim sinnvoll ist, so ist dabei allerdings nicht zu übersehen, dass gerade in dieser Organisation der «Formalisierung» Grenzen gesetzt sind.

Erziehung ist keine Fliessbandarbeit, und das Heimgeschehen lässt sich mit einem Konzept formaler Organisation nur ungenügend erfassen. Erziehung ist ein prozesshaftes Geschehen, der Heimalltag ist gekennzeichnet durch (rasch) wechselnde Umwelt- bzw. Erziehungssituationen und damit durch stets neue, unvorhergesehene und kurzfristige Aufgabenstellungen. Die Dynamik und Komplexität der Vorgänge im Heim erfordern eine Beweglichkeit, die gerade durch die Festlegung von Handlungsfeldern beeinträchtigt werden könnte. Die Formalisierung von Aufgaben und Kompetenzen darf den notwendigen Entscheidungsraum im Erziehungsfeld nicht einschränken. Im Mensch-Mensch-System Heim müssen sowohl den erzieherisch Tätigen als auch den Jugendlichen Handlungsspielräume vorgegeben werden, die die für eine pädagogische Begegnung notwendige Distanz oder aber Nähe ermöglichen. Für die Gestaltung dieser «Freiräume» ist Flexibilität bei

der Fixierung der Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse notwendig.

In der Organisationstheorie wird der Verzicht auf präzise Formulierung von Aufgaben und Kompetenzen auch als mögliche Förderung produktiver Konfliktaustragung und innovativen Verhaltens gesehen. Die Bedeutung einer solchen «Ent-Formalisierung» sieht zum Beispiel Luhmann (1972, 151) folgendermassen:

«Ambivalente Unklarheiten von Aufgabenzuweisungen und Verantwortlichkeiten brauchen durchaus nicht als Schlendrian ausgelegt zu werden oder als primitive Rückständigkeit der Organisation. Es gibt eine strategische Unbestimmtheit, die sich in einer rasch verändernden Umwelt, bei unvorhersehbaren und vielleicht nur kurzfristigen Beanspruchungen eher empfehlen kann. Man kann diesen Ausweg als Entformalisierung oder Entbürokratisierung bezeichnen. Die Mitglieder sind dann nicht sicher, wie weit ihre Pflichten gehen, und das macht sie aufnahmefähig für neuartiges Verhalten. Die Grenzen der ablehnbaren Zumutung werden ausgedehnt und verschwimmen. Die Sicherheit, die darin lag, dass man die Minimalbedingungen der Mitgliedschaft genau kannte, verflüchtigt sich.»

Für die Organisation Heim ist zu beachten, dass die von Luhmann genannten Aspekte, wie die Dynamik des Geschehens (unvorhergesehene und kurzfristige Aufgabenstellungen), sowie rasch ändernde Umweltbedingungen (Erziehungssituationen) besondere Merkmale des Erziehungsgeschehens darstellen. Eine vorläufige Antwort auf die eingangs gestellte Frage, ob Aufgaben und Kompetenzen schriftlich festgehalten werden sollen, lässt sich aufgrund der dargelegten Ergebnisse, der Erfahrungen der Feedback-Aktivitäten und den hier angeführten Ueberlegungen folgendermassen formulieren:

Die schriftliche Festlegung der wichtigsten — und eindeutig feststellbaren — Rechte und Pflichten erscheint aufgrund der Analyse sinnvoll. Die schriftliche Fixierung sollte nach meiner Meinung vor allem als Orientierungsrahmen dienen. Eine gewisse Unbestimmtheit im Aufgaben- und Kompetenzbereich erscheint mir ebenso notwendig. Sie soll die Gestaltung eines wünschbaren Handlungsspielraumes ermöglichen sowie kreatives und innovatives Verhalten fördern.

Eine weitmaschige Reglementierung setzt jedoch Mitarbeiter — und auch Heimleitungen — voraus, die fähig sind, in ihrer Arbeit Unsicherheiten zwischen möglicher Kreativität oder Scheitern zu bejahen und auszuhalten!

Der zweite organisatorische Sachverhalt, auf den hier hingewiesen werden soll, bezieht sich auf die Erweiterung des Aufgabenfeldes. Die Tatsache, dass mehr als die Hälfte der erzieherisch Tätigen (53 Prozent) weitere Aufgaben übernehmen und/oder in Zukunft an bestimmten Aufgaben vermehrt mitarbeiten möchten, hat im Rahmen der Feedback-Aktivitäten zu interessanten Diskussionen geführt. Die Bereit-

# VSA

**Kurs für  
Heimleiter, Anwärter und Kommissionsmitglieder**

## **Die unmögliche Rolle des Heimleiters**

**Der Heimleiter als Drehpunkt von Konflikten  
zwischen Heim — Kommission — Oeffentlichkeit**

Kursziel: Ausgehend von einem Planspiel sollen vor allem ethische, soziologische, rechtliche und politische Aspekte des Umgangs mit dem Konflikt behandelt werden. Der Kurs befasst sich also nicht mit der Konfliktvermeidung, sondern vielmehr mit Fragen des Umgangs mit dem gegebenen Konflikt. Kurzformel: Wie mit der Bombe leben?

Kursleitung: Dr. H. Sattler, Dr. H. Bollinger

Zeitpunkt: 23. Juni 1978, 14.30—17.00 Uhr  
24. Juni 1978, 09.00—17.00 Uhr

Ort: Kirchgemeindehaus Hottingen, Asylstrasse 32, 8032 Zürich

Kurskosten: **Fr. 70.—** für Teilnehmer, deren Heim Mitglied des VSA ist.  
**Fr. 90.—** für Teilnehmer, deren Heim **nicht** VSA-Mitglied ist.

---

**Anmeldung** bis 31. Mai 1978 an das Sekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Adresse, Telephon: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Name des Heims: \_\_\_\_\_

Ist das Heim Mitglied des VSA?  Ja  Nein

schaft des Personals, vermehrt Aufgaben zu übernehmen, wobei die Bereiche:

- Vorbereitung auf die Entlassung der Jugendlichen aus dem Heim,
- Zusammenarbeit mit den Eltern der Jugendlichen,
- Erstellung der Erziehungspläne,
- Gestaltung der Heimorganisation

im Vordergrund stehen, kann als Ausdruck zentraler Problemstellungen im heutigen System der Heimerziehung angesehen werden. Bei der Besprechung dieser Ergebnisse mit den erzieherisch Tätigen haben sich folgende Interpretationsschwerpunkte ergeben:

- a) Eine vermehrte Auseinandersetzung mit den Fragen der Erziehungsplanung will vor allem auf das Bedürfnis nach einer besseren theoretischen Fundierung der Erziehungsarbeit aufmerksam machen. Eine wissenschaftlich fundierte Erziehungskonzeption soll die Erreichung gesetzter Erziehungsziele ermöglichen.
- b) Eine stärkere Mitarbeit bei der Gestaltung der Heimorganisation kann einerseits als Reaktion auf ausgesprochen hierarchisch aufgebaute Ordnungsmuster mit entsprechenden Autoritätsstrukturen verstanden werden. Man möchte in diesem Falle vor allem mehr Mitsprache und Mitbestimmung bei der organisatorischen Gestaltung des Heimes. Anderseits wird mit dem Wunsch nach vermehrter Mitarbeit bei der Heimorganisation die grosse Bedeutung der Organisation und des Organisierens für die Erziehungsarbeit im Heim hervorgehoben. Man wünscht sich eine optimale Heimorganisation als eine wichtige Grundlage für erfolgreiche Erziehungsarbeit.

## Unzulänglichkeiten

Wenn mir etwa Sätze unter die Augen kommen wie: «Die Gesellschaft ist korrupt», oder: «Die Masse der Arbeiter fühlt sich längst ins Establishment integriert» oder: «Er hat halt seine ganze Jugend nur in Heimen verbracht», oder: «Die Kirche versagt auf der ganzen Linie», oder: «Jedes Altersheim ist ein Ghetto», oder: «Wenn Studenten demonstrieren, schlagen sie Scheiben ein», oder: «Links-Schriftsteller verfassten ein Manifest», dann werde ich immer misstrauisch. Nicht misstrauisch gegen die anvisierte Gesellschaft, nicht gegen das sogenannte Establishment, nicht gegen die Heime, die Kirche, nicht gegen die Studenten, die Links-Schriftsteller, sondern misstrauisch gegen den Schreiber solcher Pauschalsätze.

Walter Landert

- c) Mangelnde oder unzulängliche Zusammenarbeit mit den Eltern sowie ungenügende Vorbereitung auf die Entlassung der Jugendlichen — hier wird speziell der Problemkreis der nachgehenden Betreuung angesprochen — wird von den erzieherisch Tätigen besonders stark aktualisiert. Dies ist verständlich, weil durch eine fehlende oder unzulängliche Zusammenarbeit mit Eltern, Behörden, Vormundschaft... bzw. durch ein fehlendes oder ungenügendes Nachbetreuungssystem allzu oft die im Heim geleistete Erziehungsarbeit wieder in Frage gestellt wird und die erzieherisch Tätigen durch die festgestellten Misserfolge entmutigt werden.

Die von den erzieherisch Tätigen genannten Aufgaben sind als Hinweise für Probleme im System Heimerziehung zu verstehen. Die in den Ergebnissen zum Ausdruck kommende Bereitschaft des Personals, vermehrt Aufgaben zu übernehmen — und damit solchen Problemstellungen entgegenzutreten — muss positiv bewertet werden, auch wenn angenommen werden darf, dass einige der befragten Personen ihre Fähigkeiten und ihr Leistungsvermögen vielleicht überschätzen.

Nicht übersehen werden darf aber, dass diese Aufgaben nicht durch ein zusätzliches Engagement der erzieherisch Tätigen allein zu lösen sind. Soll sich die Erziehungsarbeit im Heim vermehrt an theoretischen Erkenntnissen orientieren — wir denken hier sowohl an die Erziehungsplanung wie an die Organisationsgestaltung — so muss die Zusammenarbeit zwischen der Forschung, der Ausbildung und der Praxis der Heimerziehung wesentlich verbessert werden. Eine differenzierte Gestaltung des Entlassungs- bzw. Nachbetreuungssystems und Verbesserungen bei der Zusammenarbeit mit Eltern, Vormundschaften, Behörden, der Nachbarschaft u. a. kann nicht vom Heim allein geleistet werden. Die Heimerziehung ist hier auf die Bereitschaft und die Mitarbeit der betreffenden Bezugspersonen und Instanzen angewiesen.

Die Art der Zusammenarbeit zwischen den genannten Teilbereichen, Personen und Personengruppen und zudem das Verständnis bzw. die Mitarbeit einer weiteren Öffentlichkeit werden wesentlich darüber bestimmen, welche Funktionen die Heimerziehung wahrnimmt; ob sie die Jugendlichen aus ihren Beziehungsstörungen herauszulösen vermag oder ob sie diese verstetigt, indem sie die Jugendlichen «versorgt».

## Literaturverzeichnis

- HILL, W./FEHLBAUM, R./ULRICH, P.: Organisationslehre. Bd. 1, Bern 1974.
- KOSIOL, E.: Aufgabenanalyse. In: Grochla, E.: Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1973/2.
- LUHMANN, N.: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin 1972/2.

Adresse des Verfassers:

Dr. J. Winiker, Pädagogisches Institut der Universität Zürich,  
Rämistrasse 74, 8001 Zürich