

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

**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen

**Band:** 49 (1978)

**Heft:** 12

**Artikel:** Das Unzulängliche als Herausforderung

**Autor:** Hübner, Martin

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-809761>

#### 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:** 27.12.2025

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

So das wär's de gsy mi Gang dür's Stedtli uf und ab,  
Viel gäb's no z'pryche, doch Zytt isch knapp.  
Drum möcht nech säge grad jetze scho,  
Dir söllet wieder einisch zu-n-is cho.  
Chömit cho luege, Dir tüet's nid bereue  
Und Eue Bsuech tuet üs gar grüseli freue.

Mir hoffe, Dir ganget de morn ganz ohni Sorge,  
Heizue nach Süde nach Oste nach Weste nach Norde.

Gang wieder froh i Alltag hei,  
Leit me Dir i Wäg ou mängisch e Stei,  
Probier e Rank drum ume z'mache,  
Bis nid bös und tue chly lache.  
Denn dä wo z'letscht am beschte lache tuet,  
Dä lytt nid schlächt, möcht ender säge guet.  
Zum Schluss möcht-is nid ungerloch,  
De Gruess vor Stadt Euch z'ungerschloh.  
I säge jetz ganz bescheide: «Ihr liebe Lütt,  
B'hüet ech Gott und zürnit nüt».

Eue Hans Gruber, Stadtrat

Keine von der Altersheimkommission VSA durchgeführte Tagung ohne Tagungsleiter: *Hans Blaser*, Verwalter des Altersheims Rosenberg in Zofingen, walzte seines Amtes mit Humor und Akkuratesse; immer fand er das richtige Wort und den richtigen Ton. Was er mit seinen Helfern (die sich mit einem pauschalen, aber herzlichen Lob begnügen müssen) zum Gelingen beigetragen und geleistet hat, verdiente den Dank des Kommissionspräsidenten, *Oskar Meister*, der zum Schluss den Segen sprach, vollauf.

In der Kommission selbst beginnt nun schon der Ausblick auf die elfte Tagung im nächsten Jahr. Wie soll es weitergehen? Noch anstrengender, noch anspruchsvoller dürfe die Sache nicht mehr werden, erklärte eine Teilnehmerin in Zofingen, auf deren Urteil Verlass ist. Sollen die Vorträge die Zuhörer herausfordern, vielleicht auch ein wenig überfordern, oder sollen sie sie vielmehr eher bestätigen und beruhigen? Die Frage steht im Raum, bleibt aber offen. Hierzu lediglich ein Aperçu von Goethe: «Wenn ihr die Menschen nehmt, wie sie sind, macht ihr sie schlechter . . .»

H. B.

## Braucht es Mut zur «Unvollkommenheit»?

«Mut zur Unvollkommenheit» — Tagungsthema der Jahresversammlung 1978 in Glarus: Fünf Vorträge zu verschiedenen Aspekten ein und derselben Frage. Martin Hübner, Dr. W. Höning, Prof. Dr. W. Heitler, Regierungsrat A. Schneider und Prof. Dr. N. Luyten gingen aus der Sicht des Erziehers im Heim, des Unternehmensberaters, des Naturwissenschaftlers, des Politikers und des Philosophen die Aufgabe an. Wie seinerzeit angekündigt, werden die Vorträge im Fachblatt abgedruckt. Mit dem Abdruck der ersten beiden Referate wird die Reihe in dieser Nummer eröffnet.

Red.

### Das Unzulängliche als Herausforderung

Von Martin Hübner, Landerziehungsheim Albisbrunn

Ich muss mit vier Vorbemerkungen beginnen:

1. Ich verstehe meine Aufgabe darin, Sie von der Praxis her in unser Tagungsthema einzustimmen. Ich werde also vor allem versuchen, für Sie Fakten aus der Praxis zusammenzutragen und sozusagen aufzulisten.
2. Ich verfüge ausschliesslich über Erfahrung in der Jugendheimszene. Beispiele, die ich anführen werde, sind darum fast ausschliesslich jenem Bereich entnommen.
3. Ich werde dort, wo ich von unseren Heiminsassen spreche, sie Klienten nennen. Dieser heute übliche Begriff ist mir zwar alles andere als sympathisch, aber er schien mir der einzige neutrale Begriff zu sein, der für alle Heimgattungen anwendbar ist.

4. Ich möchte meinen Kollegen in Albisbrunn danken für die Mithilfe bei der Vorbereitung dieses Vortrages.

#### Man fühlt sich affektiv angesprochen

Der Titel der Tagung «Mut zur Unvollkommenheit» ist sicher gut gewählt. Er löst spontan Reaktionen aus. Man fühlt sich affektiv angesprochen. Mir kam sofort jener Kollege in den Sinn, der den Schweizer-Heimleiter-Gruss erfunden hat. Das leicht verzweifelte Abwinken mit der Hand soll wohl zum Ausdruck bringen: Mir geht es in meiner Arbeit nicht sonderlich gut. Dieses Zeichen zum Grusse gemacht, soll Ausdruck eines Dauerzustandes sein. Diese Er-

kenntnis, eben es gehe ihm nicht besonders gut, zwingt unseren Kollegen aber nicht zur Aufgabe seines Auftrages. Ist wohl dieser Widerspruch sichtbar gewordener Mut zur Unvollkommenheit?

Aehnlich gelagert scheint mir auch mein zweiter Einfall. Nicht nur in unserem Felde, hier aber besonders häufig, vernimmt man die Klage: Ich fühle mich überfordert, und der Ueberforderte arbeitet weiter. Das Eingeständnis von Ueberforderung scheint mir in Fachkreisen zum guten Ton zu gehören. Ist das etwa die moderne Uebersetzung des Sokrates-Satzes: Ich weiss, dass ich nichts weiss. Also, Eingeständnis der Unvollkommenheit, Mut zur Unvollkommenheit. Dieser Titel kann aber auch Aerger auslösen. Braucht es zur Unvollkommenheit Mut? Ist das nicht, angewandt in unserem Bereich, eher eine Floskel, die nur allzu schnell zur billigen Rechtfertigung wird? Mut zur Unvollkommenheit darf doch ganz sicher nicht zur Qualität erhoben werden. Es wäre eine trügerische Qualität.

### **Spontanreaktionen — einleuchtend, nicht ausleuchtend**

Dies sind Spontanreaktionen, einleuchtend wie mir scheint, aber nicht ausleuchtend. Verlassen wir deshalb diese Ebene, um zu versuchen, das mit den beiden Begriffen Mut und Unvollkommenheit gegebene Spannungsfeld in der Heimarbeit zu orten. Hier drängt sich eine Bestimmung der beiden Begriffe auf. Es sind beides Fachbegriffe der Philosophie. Mut ist eine Tugend. Der Begriff Mut ist etwa gleichbedeutend wie Tapferkeit, Unerstrocknenheit. Es ist die Tugend, die befähigt, Angst zu überwinden. Sind Mut, Tapferkeit, Unerstrocknenheit, Ueberwinden von Angst für die Heimarbeit besonders typische Tugenden? Der Begriff Mut wird noch etwas deutlicher, wenn wir ihn ins Gegenteil setzen, nämlich Mutlosigkeit im Sinne von Lustlosigkeit, Müdigkeit, Verzagtheit, Zaghafigkeit. Wem es an Mut fehlt, der wagts nichts anzupacken. Handelt es sich hier um bedauernswerte Schwächen, so wird das Gegenteil von Tapferkeit, nämlich Feigheit, der Angst nachgeben, um sein bisschen Leben bangen, zum sittlichen Fehler. Soviel zum Begriff Mut.

Wenden wir uns nun den Begriffen Vollkommenheit, bzw. Unvollkommenheit zu. Da haben wir es mit Begriffen der Ethik zu tun. Die Vollkommenheit des Menschen kann definiert werden. Sie ist die denkbar grösste Zahl von guten Eigenschaften und Kräften in ihrem denkbar höchsten Grad. Diese Definition erscheint mir wie eine Gleichung mit unendlichen Gliedern. Das heisst, der Zustand der Vollkommenheit ist rational nie fassbar und darum auch nie erreichbar. Die Vorstellung von der Vollkommenheit kann darum immer nur Richtung, nie aber Ziel sein. So verstanden ist Unvollkommenheit niemals das Gegenteil, sondern eine, allerdings weit entfernte, Vorstufe. Das Gegenteil von Vollkommenheit wäre ja der Anfang aller Materie. Es wäre der Schöpfungsvorgang, also der unendlich weit zurückliegende Ursprung allen Seins. Unvollkommenheit besagt, dass ein einmal eingeleiteter Prozess noch sehr viel weiter

vorangetrieben werden könnte und dies mittels der Fähigkeit zu vervollkommen. So gesehen wäre unser hier angesprochenes Problem die ständige Begegnung mit noch nicht angelaufenen, stagnierten oder nur äusserst langsam vorankommenden Prozessen in der Heimarbeit. Diese Betrachtungsweise ist eine Herausforderung. Wir sind aufgefordert, uns mit den Verzögerungseinflüssen dieser Prozesse auseinanderzusetzen. Wir müssen sie erkennen lernen. Zu dieser Interpretation des Wortes Unvollkommenheit passt nun allerdings der Begriff Mut, Tapferkeit, Unerstrocknenheit gar nicht schlecht. Es bedarf in der Tat nicht wenig Mutes, einiger Tapferkeit und Unerstrocknenheit, sich ständig mit all den gestoppten oder gebremsten Prozessen in der Heimarbeit auseinanderzusetzen. So meine ich, kann Mut zur Unvollkommenheit von den Begriffen her verstanden werden.

Mir als Praktiker ist nun die Aufgabe gestellt, das so beschriebene Spannungsfeld in seinen vielfältigen Erscheinungsformen in unserem Arbeitsfeld aufzuzeigen. Dazu scheint mir nun allerdings der Begriff Vollkommenheit respektive Unvollkommenheit etwas allzu schwerfällig, weil er allzu umfassend, zu weitgehend ist. Ich möchte ihn darum meist mit Unzulänglichkeit ersetzen. Unzulänglich heisst: es reicht nicht. Wir haben ein gestecktes, beschriebenes Ziel immer noch nicht oder nicht erreicht.

### **Komplex Heimarbeit unterteilt in drei Bereiche**

Ich will für die nun folgende praktische Untersuchung unseres Themas den Komplex der Heimarbeit in drei Bereiche unterteilen und diese einzeln betrachten. Es sind das der Bereich Persönlichkeit—Personal, der Bereich Organisation—Struktur, bzw. Konzeption und der Bereich Umwelt. Ich beginne mit dem Bereich Persönlichkeit—Personal.

Es scheint mir richtig, wenn wir zunächst den einzelnen Menschen in unserem Feld betrachten. Im Bestreben um Uebersicht bei diesem Unterfangen bediene ich mich des Bildes von drei konzentrischen Kreisen. Im innersten dieser Kreise sehe ich die eigene Persönlichkeit.

Es ist zwar lapidar festzustellen, dass es den vollkommenen Menschen nicht gibt. Nichts ist perfekt. Es ist aber gar nicht leicht, diese Lappalie auf sich selber bezogen, in seiner vollen Konsequenz sich und seinem Gegenüber einzustehen. Der Umgang mit meiner eigenen Unzulänglichkeit macht mir Mühe, fällt mir schwer. Meine ganz persönlichen kleinen Fehler, zum Beispiel der nicht sehr ausgeprägte Ordnungssinn, die etwas allzu grosszügige Behandlung von administrativen Belangen, die Tendenz, alles Unangenehme aufzuschlieben usw., ärgern mich, und es ärgert mich, dass sie von meiner Umgebung bemerkt werden. Wir haben in unserer Persönlichkeit eine Vielzahl von Eigenschaften und Fähigkeiten, die sich entwickeln, vervollkommen, wachsen. Wir entdecken an uns aber auch immer wieder Fähigkeiten, Eigenschaften, deren Entwicklung zum Stillstand gekommen sind, die sich nur schwer entfalten oder die

uns schon von der Anlage her fehlen, gänzlich abgehen.

### **Der engste Kreis: das Persönliche**

Um diesen engsten, intimsten Kreis von persönlichen Unzulänglichkeiten schliesst sich der Kreis der fachlichen, aufgabenbezogenen Unzulänglichkeiten. Ich möchte diesen Kreis am Beispiel des Erziehers aufzuzeigen versuchen. Beim Erzieher scheint mir dieser Kreis ganz besonders stark ausgeprägt und sichtbar zu sein. Einerseits, weil vieles seines Tuns nicht Anwenden von Fertigkeit, sondern Einsetzen seiner Persönlichkeit ist, anderseits weil all sein Tun in einem sozialen Gefüge geschieht und von daher kontrolliert und beantwortet wird. Er hört, sieht, spürt und fühlt die Antwort auf sein Tun von seiten des Klienten in erster Linie, dann aber auch von seiten der Kollegen, Vorgesetzten und aller weiteren Mitbeteiligten. Es sind andernorts schon verschiedentlich detaillierte Anforderungsschemata an den Erzieher aufgestellt worden. Dass ein solches Profil dermassen vielseitig und vielschichtig ist, dass es niemals von einer Person erfüllt werden kann, ist hinlänglich bekannt. All diese Unzulänglichkeiten machen einen grossen Teil des aufgezeigten zweiten Kreises aus.

Ich möchte aber noch darüber hinaus einige weitere Unzulänglichkeiten aufzeigen. Da ist zum Beispiel der weite Bereich von Sympathie und Antipathie des Annahmenkönnens und des reflexartigen Ablehnens. Jeder Erzieher begegnet in seinen Klienten Störungen, die ihn ansprechen, von denen er sich herausfordern lässt. Er trifft aber auch auf Störungen, die ihn abstoßen, verunsichern, bedrohen, belasten. Er ist in diesem Falle unfrei, befangen. Der Klient zeigt ihm wie im Spiegel seine Befangenheit auf, und der Kollege, der eben diese Störungen mühelos meistert, wird zum unausgesprochenen Vorwurf.

Ein zweites Beispiel sehe ich in der Frage der angemessenen oder eben der unangemessenen Reaktion. Erzieherisches Handeln erfordert spontane Reaktionen. Wir müssen uns allzuoft auf die momentane Intuition verlassen. Wir können die zu entscheidende Frage nicht nach allen Seiten prüfen. Es ist uns nicht möglich, an Ort und Stelle unseren Theorieraster auszupacken, um dann fundiert richtig zu reagieren. Oft geschieht eben dieses Anlegen unseres Theorieasters dann erst im nachhinein, und wir müssen erleben, dass uns unsere Intuition fehlgeleitet hat. Selbstverständlich spielt auch da wiederum das uns korrigierende Umfeld. Der Erzieher wird mit seiner Unzulänglichkeit konfrontiert.

Als drittes Beispiel möchte ich die Frage der Geduld erwähnen. Wer hätte sich nicht schon ertappt, wie er im Geiste mit beiden Beinen kräftig auf den Fussboden stapt. Erzürnt ob der Tatsache, dass beim Klienten ein von uns erwarteter Prozess oder eine Entwicklung nicht im gewünschten Masse vorankommt. Zweifach erleben wir in solchen Momenten unsere Unzulänglichkeit. Zum einen ist es das vermeintliche oder gar das tatsächliche Versagen. Zweifel über die Richtigkeit oder die Intensität unseres Handelns

steigen auf. Zum andern ist es unsere Ungeduld, unser Nicht-warten-können, unsere Hast. Wir möchten nicht Jahre, nur Monate investieren. Diese Unzulänglichkeit ist vor allem für uns Jüngere eine grosse Belastung. Wieviele Kollegen haben wir schon an dieser Unzulänglichkeit kapitulieren gesehen. Es liessen sich noch etliche Beispiele anführen, die diesen zweiten Kreis von fachlichen, aufgabenbezogenen Unzulänglichkeiten ausmachen. Ich muss nun aber noch einen dritten Kreis anfügen.

### **Je grösser das Engagement, desto sicherer der Erfolg**

Es sind dies persönliche Unzulänglichkeiten, die ihren Ursprung in festen, nicht veränderbaren Gegebenheiten haben. Heimarbeit ist eine Aufgabe, die im Grunde uneingeschränkte Ansprüche im Bereich von Zeit und Präsenz an uns stellt. Der Gastronom Ueli Prager soll einmal gesagt haben, dass der Erfolg in der Gastronomie weitgehend eine Funktion des von den Verantwortlichen erbrachten Engagements sei. Je grösser das Engagement, desto sicherer der Erfolg. Dies trifft sicher auch für unsere Aufgabe zu. Nun haben wir aber noch andere Pflichten, Bedürfnisse und Ansprüche. Diese legitimen Ansprüche schränken uns ein, sie zwingen uns beidseits zu Unzulänglichkeiten. Ich will mich nun nicht in den wichtigen Komplex von Ruhe, Frei- und Erholungszeit verlieren. Diese Probleme werden unseren Verband andernorts noch genügend beschäftigen. Ich möchte hier als Beispiel unsere Angehörigkeit zur eigenen Familie anführen. Wir alle erleben dieses vielschichtige Spannungsfeld äusserst stark. Weil die gegenseitige Konkurrenzierung nicht nur auf der Ebene der zeitlichen und geistigen Absorption stattfindet, sondern auch in der Affektiven ist sie in unserem Felde ganz besonders schwerwiegend. Unsere Beziehung zu den Klienten wird von der Beziehung zur eigenen Familie konkurreniert. Unseren Kindern bleibt unsere Zuwendung zu den Klienten nicht verborgen. Immer wieder müssen sie erleben, dass sie zurückgestellt werden. In diesem Sinne führen wir ein Doppel Leben. Da aber auch wir nicht unteilbar sind, bedeutet dies, dass beide Seiten beeinträchtigt werden. Diese beidseits schwerwiegenden Unzulänglichkeiten müssen wir jedem, der sich für unsere Aufgabe interessiert, aufzeigen.

### **Der Mitarbeiter als Herausforderung**

Ich habe in diesem Abschnitt versucht, in drei konzentrischen Kreisen jene Unzulänglichkeiten aufzuzeigen, die der einzelnen Person begegnen. Ich habe als Betrachtungsstandort das Kreiszentrum, also die direkt betroffene Persönlichkeit, gewählt. Nun sehen wir aber nicht nur uns, sondern wir müssen uns auch mit unseren Mitarbeitern und Kollegen auseinandersetzen. Ihre Unzulänglichkeiten, oder brauchen wir hier zum Zwecke der Zusammenfassung wieder einmal den Titelbegriff, ihre Unvollkommenheit, eben jene drei konzentrischen Kreise, stehen da, unübersehbar, unübergehbar. Wir haben da nicht die natürliche Tendenz, den menschlichen Reflex, wie etwa bei unserer eigenen Unvollkommen-

heit, sie zu vertuschen oder zu verniedlichen. Die Unvollkommenheit unseres Mitarbeiters steht da als Herausforderung und wir müssen sie akzeptieren und ertragen.

Hier, glaube ich, ist es nötig, eine Feststellung einzuschieben. Aus dem bisher Gesagten wird ersichtlich, dass es erstens Unzulänglichkeiten gibt, die gegeben sind, die unvermeidbar sind, mit denen wir als fixe Faktoren zu rechnen haben. Ob wir wollen oder nicht. Dass es zweitens Unzulänglichkeiten gibt, die veränderbar sind, die wir verändern können und müssen, ob die Auseinandersetzung mit der einen oder andern Gattung Mut braucht, das wollen Sie bitte selber entscheiden. Schätzt man die eigenen Möglichkeiten im Umgang mit den Unzulänglichkeiten falsch ein, tritt Ueberforderung ein. Traut man den eigenen Möglichkeiten zuviel zu, überfordert man sich. Traut man ihnen zuwenig zu, fühlt man sich überfordert.

### **Warum spricht man überall vom Ueberfordertsein?**

Gestatten Sie an dieser Stelle einen kleinen Exkurs über den Zustand des Ueberfordertseins. Es scheint zeittypisch zu sein, dass man heute überall, in jedem Berufsstand, in jeder Gruppierung vom Ueberfordertsein spricht. Nicht etwa, dass man sich überfordert, nein, man ist überfordert, man fühlt sich überfordert. Dieser Tatbestand hat schon beinahe den Status einer Auszeichnung. Die Zeit liegt gar nicht weit zurück, da ausschliesslich der fortschrittsgläubige Macher mit dem Motto «Ich kann!» Beachtung fand. Eingeständnis von Unvermögen fand weder Achtung noch Beachtung. Welches ist der Grund für diese grosse Sinneswandlung hin zur Resignation, zur Mutlosigkeit? Sind es die Zweifel an der Echtheit des Fortschritts? Ist es die Vorstellung des absehbaren Endes der heute bekannten Energiequellen? Ist es das Erleben des Zugrunderichten der Welt durch unsere rasant zunehmende Verschmutzung? Ist es die Angst vor einem möglichen nuklearen Massentod? Der Welt Ende scheint entmystifiziert zu sein. Die Apokalypse, einst ein unfassbares Geschehen, scheint für uns gemeinverständlich, physikalisch begreifbar geworden zu sein. Wir sind desillusioniert. Es sind jetzt nicht mehr nur unsere behinderten Klienten, die ein brüchiges Weltbild haben. Wenn wir unsere Betrachtung in dieser Richtung ausweiten, dann meine ich, ist es angebracht, von Mut und Unvollkommenheit zu sprechen.

### **Das Heim als Heimat und als Betrieb**

Wenden wir uns nun dem zweiten Bereich, dem Bereich Organisation—Struktur bzw. Kozeption zu. Es ist noch nicht sehr lange her, dass wir unsere Heime nicht als Heime, sondern auch als Betriebe erkannt haben. Heim, Beheimatung, Wohn- und Lebensgemeinschaft ist unser Auftrag. Der Betrieb ist die zur Erfüllung dieses Auftrages nötige Organisation. Sie nennen sich aber nach wie vor Heimleiter, nicht Betriebsleiter, Heimerzieher, nicht Abteilungsleiter. Trotzdem arbeiten wir in Betrieben. Diese

Betriebe wollen organisiert sein. Betriebsorganisation ist heute eine eigene Disziplin. Erst seit kurzem beginnt man auch in unserer Branche, sich mit dieser Disziplin zu beschäftigen. Aber noch immer, so scheint mir wenigstens, schielen wir mit schüchternen Blicken hinüber zu den Organisationen der freien Erwerbswirtschaft.

Schiütern oder gar eingeschüchtert deshalb, weil wir unter dem Eindruck stehen, dass dort die Organisations- und Strukturierungsfragen kompetenter und perfekter gemeistert werden. Wir sind unter diesem Eindruck zuweilen versucht, an die Spitze unserer Heime einen Oekonomen zu wünschen. Zögernd beginnen wir unsere Heimgemeinschaft nach Funktionen aufzugliedern. Auch wir unterscheiden nach Linienfunktionen und Stabsfunktionen. Zeigen die Organisation im Organigramm auf, erstellen Stellenbeschriebe und erarbeiten Informationskonzepte. Wer von uns weiss nicht gerade in diesem Bereich um grosse Unzulänglichkeiten. Unzulänglichkeiten, an denen wir arbeiten können und müssen.

Es wäre aber falsch zu glauben, dass es sich hier ausschliesslich um veränderbare Unzulänglichkeiten handelt. Der Vergleich mit den Organisationen der freien Erwerbswirtschaft ist nur bedingt möglich. Dort ist das allesbestimmende Ziel eindeutig erfassbar. Es geht um das Erarbeiten eines Produktes, das den grösstmöglichen Gewinn bringt. Das Produkt ist wichtig, nicht der Weg, der dazu führt. Wenn man dort versucht, Produktionsstätten freundlicher zu gestalten, will man zwar damit die Stimmung des Mitarbeiters heben, aber nicht, dass es ihm dadurch besser geht, sondern, weil er gutgelaunt mehr leistet. Zur Verbesserung des Produktes ist jegliche Perfektionierung des Weges, der zum Produkt führt, recht.

In unserem Feld gibt es diesen einfachen Mechanismus nicht. Für uns kann nicht das Produkt wichtig sein, sondern der Weg. Wir erarbeiten nicht nach technischen Erfordernissen ein Produkt, sondern wir gestalten den Moment. Wir leben, mindestens zeitweise, mit unserem Klienten zusammen und gestalten in dieser Zeit miteinander das Leben.

### **Auftrag und Organisation ineinander verzahnt**

So gesehen kann eben in unserem Feld Auftrag und Organisation nicht auseinandergetrennt werden. Sie laufen ineinander. Sie verzahnen sich äusserst stark. Diese Tatsache wiederum schafft eine Vielzahl von organisatorischen Unzulänglichkeiten. Dies sind dann naturgemäss meist Unzulänglichkeiten, die gegeben sind. Sie lassen sich nur äusserst beschränkt verbessern, ohne dass wir im Auftrag Abstriche machen. Wenn wir zum Beispiel versuchen, die Information zu perfektionieren, so merken wir bald, dass dadurch die Zeit, die wir für den direkten Kontakt mit unseren Klienten bräuchten, entscheidend geschrämt wird. Oder, um die Wäschebesorgung zu gewährleisten, müssen wir sie durchorganisieren. Wir rauben uns aber damit die Möglichkeit, mit unseren Klienten Selbstständigkeit zu trainieren. Oder die ausgeklügelteste Arbeitszeitorganisation gerät ins

## Einladung zur Subskription

# Erscheint neu: Heim-Verzeichnis 1979

Im Verlag des Vereins für Schweizerisches Heimwesen (VSA) wird im kommenden Frühjahr ein neues

## Verzeichnis der Heime für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche der deutschsprachigen Schweiz

erscheinen. Dieses Verzeichnis löst den Heimkatalog 1976 ab und wird in den Angaben über die einzelnen Kinder- und Jugendheime weitaus reichhaltiger sein. Die Herausgabe geht auf die Initiative des Schweizerischen Verbandes für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche zurück, verantwortlich für die Realisierung ist die Projektgruppe «Konzepte der Heimerziehung für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche».

In der äusseren Form wird das neue Heim-Verzeichnis VSA dem Verzeichnis des Bundesamtes für Sozialversicherung (BSV) für Sonderschulen ähnlich sein: Format A 5, Loseblatt-System, nach Kantonen geordnet, pro Heim zwei Seiten, solider Einband.

Es handelt sich um die Selbstdarstellung von rund 125 Heimen, mit Einschluss der Arbeitserziehungsanstalten, nach vorgegebenem Raster. Das Verzeichnis wird laufend nachgeführt und ergänzt. Die Nachführung besorgt der Verlag. Es ist möglich, die periodisch erscheinenden Ergänzungen und Nachträge im Abonnement zu bestellen. Damit bleibt das Verzeichnis immer auf dem neuesten Stand.

**Das Bedürfnis nach einem solchen Verzeichnis ist erwiesen, gibt es doch bis heute keine einheitliche Darstellung dieser Heime für das Gebiet der ganzen deutschsprachigen Schweiz. Den einweisenden Instanzen (Versorgern) wird das Verzeichnis als erste Information über die Heime für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche ein unentbehrliches Hilfsmittel sein.**

Damit die Höhe der Auflage genauer ermittelt und eine kostspielige Lagerhaltung möglichst vermieden werden kann, führt der VSA-Verlag eine Subskriptionsaktion durch, die bis zum 31. Januar 1979 dauert. Während dieser Aktion nimmt das Sekretariat VSA (Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich) Bestellungen zum **Subskriptionspreis von Fr. 25.— pro Exemplar (exklusive Porto und Verpackung)** gerne entgegen. Nach Ablauf der Subskriptionsfrist wird der Verkaufspreis voraussichtlich Fr. 35.— (exklusive Porto und Verpackung) betragen.

— — — — — Hier abtrennen — — — — —

### Bestellschein

Wir bestellen hiermit

— Exemplar(e) des neu erscheinenden Verzeichnisses der Heime für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche der deutschsprachigen Schweiz zum Subskriptionspreis von Fr. 25.— (exklusive Porto und Verpackung).

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

An einem Abonnement auf die periodisch erscheinenden Nachträge und Ergänzungen sind wir interessiert

Ja  Nein

Datum \_\_\_\_\_

Bitte einsenden bis 31. Januar 1979 an das Sekretariat  
VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

Wanken, wenn ein Mitarbeiter unvermittelt ausfällt. Denn der Auftrag bleibt auch dann bestehen, duldet keinen Aufschub, er muss bewältigt werden. Der Betroffene ärgert sich möglicherweise über diese Unzulänglichkeit. Es liessen sich hier noch viele Beispiele anfügen. Sie alle müssen wir mit Ernsthaftigkeit erkennen und prüfen. Diese komplexe Funktion der Untrennbarkeit von Auftrag und Organisation darf aber niemals zur billigen Ausrede für mangelhafte Organisation werden. Ebensowenig dürfen wir nicht leichtsinnig zwecks Perfektionierung der Organisation unseren Auftrag beschneiden.

Wir haben also eindeutig keine Produktionskette zu organisieren, sondern wir wollen in erster Linie Zusammenleben gestalten. Wir brauchen für unsere Gemeinschaft Formen, an diese Formen stellen wir vor allem eine Bedingung. Sie dürfen niemals starr sein. Starre Formen würden alles Leben erstickten. Die Gemeinschaft müsste zerfallen. Die Formen müssen darum immer nur vorläufigen Charakter haben oder, anders gesagt, die Organisation des Heimes muss sich fortwährend in einem Prozess befinden, nämlich in eben jenem Prozess der Vervollkommenung. Auch hier zählt doch nicht das Produkt. So ist nicht etwa die fertige Form eines Regulativs wichtig, sondern der Weg dazu, die notwendige Auseinandersetzung. Frau Bürgi, damals im Freienstein, hat dies einmal sehr prägnant ausgedrückt. Sie sagte, in einem Heim sollte man eigentlich alle 3 bis 4 Jahre einmal das ganze Haus umkrepeln. Den Keller in die Winde tragen und die Winde hinunter in den Keller. Nur so bleibt das Heim lebendig. Das wiederum heisst Unzulänglichkeiten begegnen, und dazu meine ich, braucht es Mut.

### **Unzulänglichkeiten des Baus und der Lage**

Zum organisatorischen, konzeptionellen Bereich gehört auch die bauliche Situation. Die baulichen Unzulänglichkeiten sind besonders leicht zu erkennen und zu begreifen. Wer hätte nicht ganz besonders einschneidende bauliche Unzulänglichkeiten zu beklagen. Möglicherweise noch immer die Mehrzahl von Ihnen lebt und arbeitet in Gebäulichkeiten, die nicht mehr für den heutigen Zweck gebaut wurden. Es waren Schlösser, Herrschaftshäuser, Landgasthöfe, Bauerngüter, Kurhäuser, Klöster. Sie alle wurden unzählige Male umgebaut. Den neuen Zwecken angepasst, blieben sie trotzdem von Unzulänglichkeiten strotzende Flickwerke. Dies sind wiederum gegebene Unzulänglichkeiten. Wir haben uns mit ihnen abzufinden. Wir können und sollen zwar daran verbessern. Unübersehbare Unzulänglichkeiten werden aber immer bleiben. Einige von Ihnen leben und arbeiten in Gebäulichkeiten, die eigens für den heutigen Zweck gebaut wurden. Haben sie sehr viel weniger Unzulänglichkeiten zu beklagen? Dies bejahen sicher jene, die über innerhalb der letzten acht Jahre gebaute Häuser verfügen. Viel weniger hoffnungsvoll können uns jene stimmen, die in 10- und 20jährigen Gebäulichkeiten wirken. Sie mussten erleben, wie schnell eine gemauert und gefügte gültige Konzeption an Gültigkeit verliert und wie schnell sie zunehmend mehr Unzulänglichkeiten auf-

zuweisen beginnt. Gerade da scheint es mir wichtig zu sein, dass wir erkennen, dass es niemandem vergönnt sein wird, eine langzeitgültige, ja sogar vollkommene Anlage aufzustellen. Dessen eingedenk trotzdem zu bauen, und zwar heute üblicherweise mit beinahe ewig standhabenden Mitteln, braucht Mut.

Nicht nur die Gebäulichkeiten weisen Unzulänglichkeiten auf, sondern sehr oft deren Lage. Gehört ein Jugendheim hinaus aufs Land? Hinein in die idyllische Landschaft? In eine Landschaft, in die Jugendliche nur gerade während des Heimaufenthaltes kommen. In eine Landschaft, in der viele Verhaltensweisen nicht trainiert werden können. Müssten nicht vielmehr Konflikte dort angegangen werden, wo sie entstanden sind. Gehört ein Altersheim hinauf an den Waldrand, fernab jeglichen pulsierenden Lebens? Umgeben von äsenden Rehen und kohlfressenden Hasen? Wir meinen es heute besser zu wissen. Und trotzdem, es gibt sie noch, die Jugendheime hinter den 7 Tannen und die Altersheime am stillen Waldrand. Wir meinen sie heute als unzulänglich apostrophieren zu müssen. Wenn wir aber in einer so gelegenen Institution arbeiten, nützt uns das Wissen um die Unzulänglichkeit nichts. Sie ist nun einmal gegeben. Wir können diese Unzulänglichkeit nicht ändern. Wir müssen versuchen trotz Unzulänglichkeit aus dieser Situation das Beste zu machen. Wir müssen mit den gegebenen Steinen bauen und nicht mit Wünschen. Mit dieser eher unbequemen Erkenntnis will ich die Betrachtung der baulichen und lagemässigen Unzulänglichkeit abschliessen, um nun noch den Fragenkreis der Konzeption zu betrachten.

### **Unzulänglichkeiten der Spezialisierung**

Unsere Konzeptionen beschreiben, mit welchen materiellen, personellen und methodischen Mitteln wir einer ganz bestimmten Zielgruppe Lebenshilfe vermitteln wollen. Wir glauben heute, dass es notwendig ist, diese Zielgruppe möglichst präzis und eng zu definieren. Wir unterscheiden schon längst nicht mehr nur nach Nichtbehinderten oder Behinderten. Wir begnügen uns auch nicht mehr mit der Unterscheidung der drei klassischen Behinderungen, nämlich der körperlichen, der geistigen und der sozialen Behinderung, sondern wir sehen uns gezwungen, eine Behinderung einerseits nach ihrem Grad, andererseits nach ihrer spezifischen Erscheinungsform, respektive nach ihrer spezifischen Ursache, einzuteilen.

Es gibt darum heute keine Erziehungsheime mehr, sondern nur noch Erziehungsheime für — eben für normalbegabte, verhaltengestörte Kinder mit dominanten Schulschwierigkeiten, für normalbegabte Hirnorganiker usw. Wir glauben heute, dass man in einer Institution mit ein und denselben materiellen, personellen und methodischen Mitteln nur eine spezifische Behinderung angehen könne. Wir anerkennen eine sehr fein unterschiedene Arbeitsteilung. Wir glauben, nicht alles allein können zu müssen, sondern anerkennen durchaus das Gesetz, das da sagt: Was wir selber nicht können, kann ein anderer.

Auch das ist eine wichtige Einsicht der eigenen oder institutionellen Unzulänglichkeit.

Allerdings schaffen wir mit dieser starken Selektion eine äusserst künstliche Gemeinschaft, die eben dieser Künstlichkeit wegen wiederum eine Vielzahl von Unzulänglichkeiten birgt. Trotz der bis heute schon weit getriebenen Spezialisierung erscheint sie uns an der Front erlebt oft absolut unzulänglich. So finden sich etwa in einem Heim für normalbegabte, verhaltensgestörte Schüler, Kinder mit den verschiedensten Störungen zusammen. Nämlich, frühkindlich affektiv Verwahrlose, sekundär Verwahrlose, Neurotische, Psychotische, leicht hirnorganisch Geschädigte, Retardierte usw. Jedes Kind bräuchte eigentlich eine spezielle, nur auf seine Behinderung abgestimmte Umgebung und Betreuung. Ein weitgehendst individuelles Vorgehen wäre notwendig. Heime sind nun aber einmal keine Individualbehandlungszentren, sondern Kollektive. Das Kollektiv schafft sich Normen, gibt sich Gesetze. Wir haben schon weiter oben in anderem Zusammenhang festgestellt, Das Kollektiv hat ein Eigenleben. Dies wird zwar bestimmt von den Bedürfnissen der einzelnen Individuen, es ist aber im besten Falle höchstens der Durchschnitt aller Bedürfnisse der einzelnen Glieder des Kollektivs. Kollektivierung als Gegensatz zur Individualisierung schafft zwangsläufig Unzulänglichkeiten. Im Kollektiv können wir dem einzelnen nie vollauf gerecht werden.

### Last und zugleich Chance

Wir haben damit eingesehen, dass es auch im Bereich der Organisation bzw. Konzeption unzählige Unzulänglichkeiten festzustellen gilt. Sind sie Last und werden uns lästig, sind sie Not und rauben uns Illusionen oder sind sie Chance und halten uns beweglich, lebendig? In diesem Bereich versuchte ich aufzuzeigen, dass es eben alle drei Möglichkeiten gibt. Unvollkommenheit, um hier wieder einmal den umfassenden Begriff zu gebrauchen, ist selten nur Last, nur Not, sondern meistens gleichzeitig auch Chance, Herausforderung. Das alte, unpraktische Gebäude ist zwar lästig, aber man darf daran ändern. Die ungelösten organisatorischen Fragen sind unangenehm, aber sie können zum Gespräch zwingen. Die Einschränkung des individuellen Vorgehens durch das Kollektiv schafft Notsituationen, aber es fordert auch heraus zur Auseinandersetzung mit der Realität. Das Dilemma, hervorgerufen durch das Ueber-einandergreifen von Auftrag einerseits und Organisation anderseits, bringt uns zeitweise in Bedrängnis. Aber ist es nicht gerade dieses Dilemma, welches das Heim vom Behandlungszentrum der Klinik unterscheidet.

Solange wir den Grundsatz anerkennen, das Heim hat Leben, das Heim ist Leben, solange wird unsere Organisation unvollkommen sein. Sie muss zwingenderweise unvollkommen sein. Wir können hier dieselbe Funktion zwischen den Klienten und dem Heim wie zwischen den Klienten und dem einzelnen Mitarbeiter erkennen. Eine Person, die sich und ihrem Gegenüber seine Unvollkommenheit nicht eingesteht,

wird für den Klienten zur Bedrohung und fällt deshalb für jegliche tiefgreifende Hilfeleistung aus. Eine vermeintlich vollkommen durchorganisierte Institution wird für den Klienten zum Zwang und gestattet kein spontanes Leben mehr. Hier meine ich, wird der Titel unserer Tagung zur unbedingten Forderung. So verstanden brauchen wir eben Mut zur Unvollkommenheit.

### Der dritte Bereich: die Umwelt

Es verbleibt uns nun noch die Betrachtung des dritten Bereiches, des Bereiches Umwelt. Wo beginnt die Umwelt? Die Umwelt unserer Klienten, unserer Heime? Die Umwelt beginnt eigentlich bei uns, nämlich dort, wo wir nicht mehr ausschliesslich als Heimmitarbeiter denken, sondern auch als Privatperson.

Eine erste sichtbare Grenze zwischen Heimwelt und Umwelt kann unsere Wohnungstüre sein. Die zweite, ebenso sichtbare Grenze ist die Grenze des Heimareals. Dort beginnt die unmittelbare Umwelt, nämlich die Standortgemeinde. Die ausserhalb der Standortgemeinde liegende Umwelt erleben wir weitgehend anonym und kann deshalb im Begriff Gesellschaft zusammengefasst werden. Es kann nun recht aufschlussreich sein, wenn wir versuchen, ausgehend vom Begriff Gesellschaft oder soziale Umwelt, ein paar logische Folgerungen aufzustellen.

Dass unsere soziale Umwelt unvollkommen ist, ist zwar eine welterschütternde Tatsache, aber keine originelle Feststellung. Weil diese soziale Umwelt unvollkommen ist, sind Heime nötig. *Das Heim ist ein Produkt der sozialen Umwelt.* So gesehen ist der Zustand der Vollkommenheit der Heime spielend vorstellbar, nämlich keine Heime. Wäre die soziale Umwelt vollkommen, dann bräuchte sie keine Heime mehr. Würden wir uns als menschliche Gesellschaft wirklich auf die Vollkommenheit hin bewegen, wäre die Geschichte der Heime der Weg ihrer Abschaffung. Weil wir aber auf diesem Weg offensichtlich noch nicht sehr weit vorangekommen sind, gibt es uns noch, und wir werden mit unserem Heim für unsere soziale Umwelt zum Mahnmal. Wir wecken das Kollektivgewissen. Wir erinnern mit unsren Institutionen daran, dass es in unserer sozialen Umwelt Probleme gibt, die dort nicht gelöst werden können und darum aus ihr abgeschoben werden müssen.

### Mahner werden lästig, vor allem wenn ihre Mahnung schlechtes Gewissen erweckt

Dies ist aber nur einer der Gründe, wieso wir der sozialen Umwelt zur Last werden. Ein anderer Grund ist der folgende: Dieses eben genannte Produkt der Unvollkommenheit der sozialen Umwelt verursacht ganz erhebliche Kosten. Die soziale Umwelt muss für diese Kosten aufkommen, sie sollte zahlen. Es wäre eigentlich verlockend, diesen Gedankenfaden weiterzuspinnen etwa mit den Fragen, wodurch wird der Umfang dieser Zahlungen bestimmt. Wie könnte man die Zahlungsbereitschaft erhöhen usw. Diese Ausweitung würde aber unseren

Rahmen sprengen, wir müssen aber unserer sozialen Umwelt in Anbetracht dieser Funktionen Mut zur Unvollkommenheit wünschen. Wir müssen, um im Heimbereich Unzulänglichkeiten verbessern zu können, erwarten, dass uns die soziale Umwelt nicht nur als Last erlebt, sondern auch als Chance. Nur dann werden wir die notwendigen materiellen Mittel bekommen. Nur dann werden wir nicht in die Ghettos abgedrängt und ausgestossen. Nur dann haben unsere Klienten die Möglichkeit, von eben dieser sozialen Umwelt wieder aufgenommen zu werden.

Unsere Umgebung macht sich ein Bild von uns. In den meisten Fällen ist es ein sehr oberflächliches, subjektives, grobgezeichnetes Bild. Es gibt, so wie ich es erlebe, vor allem zwei mögliche Haltungen, aus denen heraus diese Zerrbilder entstehen. Die eine Haltung können wir erleben, wenn wir in irgend einem Kreise erklären, wir würden in einem Heim arbeiten. Die Gesprächspartner reagieren dann meist mit Bewunderung. «Sie müssen aber über sehr viel Geduld verfügen, das muss ja eine ungeheuer schwierige Aufgabe sein, da brauchen sie sicher sehr viel Kraft!» Es ist eine, mir nicht ganz glaubwürdige Hochachtung, die uns da entgegengebracht wird.

Die andere Haltung müssen wir beim Lesen von Gerichtsberichterstattungen immer wieder spüren. Redaktor Oskar Reck hat vor einigen Jahren einmal hier in unserem Kreise dieses Phänomen ganz prägnant dargestellt, als er sagte: Wenn einer seiner Kollegen über eine Gerichtsverhandlung berichten müsse und dann im Abschnitt zur Person sagen könne, ist in Heimen aufgewachsen, dann sei für diesen Kollegen doch eigentlich alles klar. Der Prügelnknafe gefunden. Ich meine nicht fehl zu gehen, wenn ich diese Haltung als Verachtung bezeichne. Beide uns bezeugten Haltungen, die Hochachtung und die Verachtung, sind spontan angenommene Haltungen, sind spontane Reaktionen. Meist bleibt es dann bei diesen Reaktionen. Sie werden nicht weiter hinterfragt.

Eine echte Auseinandersetzung mit der Erscheinung Heim würde ja sicher recht langwierig, unklar und wenn wir an das oben erwähnte Spannungsfeld Gesellschaft—Heim denken, vielleicht sogar bedrohend. Beide Reaktionen sind sich im Grunde ähnlich. Sie sind nicht nur, wie schon gesagt, spontan, sondern sie bezwecken möglicherweise auch dasselbe. Ich meine, sie müssen abwehren. Sie können darum auch als Abwehrreflexe bezeichnet werden. Abwehrreflexe verhindern das Entstehen eines objektiven differenzierten Bildes. Es bleibt beim eingangs erwähnten, grob gezeichneten Bild, beim Zerrbild. Dieses Bild ist äusserst unzulänglich. Das kann uns nicht gleichgültig sein. Es muss uns beschäftigen, dass sich unsere Umwelt so etwa wie ein Feindbild zusammen gestellt hat. Wir müssen versuchen, diese gravierenden Unzulänglichkeiten zu verbessern. Wir sind es unsern Klienten schuldig.

Es wäre verfehlt, wieder einfach zuzuwarten, um sich eines Tages von irgend einer politischen Gruppe, die aus diesem Bild versucht Kapital zu schlagen, über

raschen zu lassen. Wir dürfen uns nicht mehr grölend in die Ecke verkriechen mit der Gewissheit, eigentlich viel besser zu sein als unser Ruf. An diesem Punkt wird diese Unzulänglichkeit unserer Umwelt zu unserer eigenen Unzulänglichkeit. Ich bin der Ueberzeugung, dass wir viel gezielter, bewusster und intensiver Imagepflege betreiben müssten.

### **Wir sollten den Dialog suchen**

Das nimmt uns niemand ab. Wir müssen versuchen, uns den Medien zu stellen, ja aufzudrängen, so dass unserem Auftrag dienliche Information gestreut und nicht nur unser Versagen oder unsere Fehlleistungen bekannt würden. Wir sollten dies auch tun für unsere Klienten. Für sie wäre es äusserst wichtig, wenn unsere Umwelt etwas mehr Verständnis für die Behinderungen hätte. Nicht nur gerade die drei klassischen Behinderungen unterscheiden könnte, sondern eben wüsste um die verschiedenen Erscheinungsformen, die zum Beispiel im Sammelbegriff Verhaltensstörung zusammengefasst sind. Es müsste unser Ziel sein, zum Beispiel die folgende Assoziationsfolge auszurotten, nämlich Erziehungsheim, Schwererziehbarkeit, Stehlen, Delikt, Delinquenz, Zuchthaus. Wir müssen durch jegliche mögliche Information versuchen, unsere Klienten davor zu bewahren, dass sie abgestempelt werden. Darüber hinaus wäre zu hoffen, dass unsere Information sogar einen Beitrag zur Prophylaxe sein könnte. Würde es nämlich gelingen durch frühzeitige, sorgfältige Information seiner unmittelbaren Umwelt einem möglichen Klienten die Heimplazierung zu ersparen, dann hätten wir einen kleinen, aber entscheidenden Fortschritt unserer Gesellschaft bewirkt.

### **Appell an die Gesellschaft: Mehr Mut**

Ich versuchte in diesem Abschnitt, der sich mit dem Bereich der Umwelt befasst, darzustellen, dass wir eine Funktion der Unvollkommenheit der menschlichen Gesellschaft sind. Dass sich die Gesellschaft gegenüber dieser Funktion zunächst abwehrend verhält, was wiederum das Lösen unserer Aufgabe erschwert. Wir appellieren darum an die Gesellschaft und erwarten von ihr mehr Mut zur Unvollkommenheit. Ich meinte dann aber, dass wir nach dem Verklingen dieses Appelles nicht passiv bleiben dürfen, sondern dass wir von uns aus die Informationsarbeit aufnehmen müssten. Damit erkennen wir zwar die gegebene und letztlich unaufhebbare Unvollkommenheit der Gesellschaft, sehen aber gleichzeitig die Unzulänglichkeiten, an deren Ueberwindung wir arbeiten können, ja müssen.

Wenn wir nun die drei Bereiche, nämlich den Bereich Persönlichkeit—Personal, den Bereich Struktur—Organisation und den Bereich Umwelt überblicken mit dem Ziel Unzulänglichkeiten aufzudecken, muss uns ein Problemkreis auffallen, der in allen drei Bereichen dominant erkennbar wird. Ich meine den Problemkreis Kommunikation. Wir leben zwar in einer Zeit, in der wir über eine Vielzahl von beinahe per-

fekten Kommunikationsmitteln verfügen. Unsere Kommunikationsmittel sind maximal schnell, beweglich und exakt. Sie erlauben uns jegliche Kommunikationsflut. Auch wir im Heim lassen uns von Telefonsuchanlagen oder zum mindesten vom Telefon knechten. Wir lassen uns von Papierfluten ertränken. Unsere Kommunikationsmittel sind zwar schnell, beweglich und exakt, aber sie bleiben nur Mittel. Mittel, die benutzt werden wollen. Den Inhalt der Kommunikation aber bestimmt einzig und allein der Benutzer. Trotz dem Vorhandensein all dieser ausgelügelten Kommunikationsmittel entstehen in allen drei Bereichen aus Kommunikationsmängeln heraus Unzulänglichkeiten. Ich möchte in diesem Zusammenhang nicht der Nostalgie oder dem Anachronismus das Wort reden, aber die eine Frage sei mir gestattet, nämlich, ob wir im Bereich der Kommunikation wirklich auf dem Wege des Fortschrittes begriffen sind. Unzulänglichkeiten in diesem Bereich dürfen wir niemals als gegeben erkennen. Sie müssen für uns eine Herausforderung sein, die uns nie mehr in Ruhe lässt. Die Kommunikation in der Gemeinschaft ist der Nerv, das Leben der Gemeinschaft. Das Leben der Gemeinschaft, also des Heimes, ist unsere Aufgabe. Resignation gegenüber Unzulänglichkeiten im Bereich Kommunikation würde bedeuten, Resignation in unserer Aufgabe.

### Mut in dreifacher Beziehung nötig

Ich komme zum Schluss. Wir haben eingangs festgestellt, dass Vollkommenheit rational nie fassbar sei. Dass wir aber uns stets bemühen müssen, den Weg, die Richtung auf die Vollkommenheit hin zu suchen. Dieses Sichbemühen um das Fortkommen auf diesem Wege in einer Richtung heisst für uns Unvollkommenheit begegnen. Da wir uns in unserem Felde zunächst einmal vor allem mit endlichen rationalen Belangen beschäftigen müssen, habe ich in erster Linie Unzulänglichkeiten aufzuzeigen versucht und nicht die Vollkommenheit an sich. Ich habe versucht, Beispiele aus der Praxis zusammenzutragen, Beispiele, die für Sie sicher nicht neu waren. Es sollte daraus ein puzzleartiges Bild entstehen. Ich habe es bewusst unterlassen, den tieferen Zusammenhängen des Taugungsthemas nachzuspüren. Wir konnten anhand dieses bunten Puzzlebildes feststellen, dass es für uns gegebene Unzulänglichkeiten gibt. Dass es aber auch Unzulänglichkeiten gibt, die wir wenden können. Wir brauchen Mut, um uns von gegebenen Unzulänglichkeiten, die wir nicht beeinflussen können, nicht beirren zu lassen. Wir brauchen Mut, um Unzulänglichkeiten, die wir wenden können, anzupacken und wir brauchen auch den Mut, die eine Art von der andern zu unterscheiden.

## Leben mit der Unvollkommenheit: ein Ausblick

Von Dr. W. Höning, Zürich

Wenn wir von «Vollkommenheit» sprechen, taucht sofort die Frage auf, was dies wohl heißen möge. An der Vorsichtigkeit der Fragestellung sehen wir schon die Unsicherheit, mit welcher wir die Schritte tun, uns nur dem Wortsinn zu nähern. Wen wundert dies? Jahrtausende sind vergangen, erfüllt vom Bemühen, sich darüber klarzuwerden, was Vollkommenheit ist, noch viel mehr, die Vollkommenheit zu erreichen. Das heisst doch, in einen Zustand zu gelangen, der alles verheisst, was menschliche Vorstellungen als das Erstrebenswerteste oder das Ersehnteste ansehen, der Erfüllung, Glück, Sorglosigkeit, aber auch Freiheit von Schmerzen, Tränen, Gewalt, Willkür, Gemeinheit, Lieblosigkeit, Hass, Missgunst, das Ende unserer Schwachheit und Hoffnungslosigkeit bedeutet. Vollkommenheit also, etwas was als Sehnsucht vor uns liegt.

Interessant ist, dass die Vollkommenheit, weil jeder-  
mann genau weiss, dass sie im Diesseits, im Jetzt und  
Nun kaum erreichbar ist, sich auf das Transzendentale  
ausrichtet, in welchem die meisten glauben, die Voll-  
kommenheit ergreifen zu können, selbst die krasse-  
sten Nihilisten.

### Von der notwendigen Unschärfe des Begriffs

Natürlich ist alles, was wir über Vollkommenheit und Unvollkommenheit zu sagen haben unscharf, und es muss unscharf sein. Die Breite des Begriffes lässt

sich kaum fassen. Das Verständnis dessen, was Vollkommenheit bedeuten soll, hat nicht nur seinen historischen oder seinen geistesgeschichtlichen Wandel erlebt, sondern dieser Wandel setzt sich ständig fort. Man darf zu sagen wagen, dass jedes Individuum ein mehr oder minder konturiertes Selbstverständnis dessen, was es als Vollkommenheit zu verstehen glaubt, besitzt. Die Begriffssausformung reicht vom hedonistischen Schlaraffenlandideal bis zur Unio mystica mit einer Gottheit, der Errichtung von Idealgemeinschaften, der Bekehrung der Mehrheit der Menschen, der Zustand nach erfolgtem Weltgericht durch eine Erlösergestalt hin bis zur Schwerelosigkeit des Daseins oder zum Nihilismus des Zynikers.

Doch alles was über Vollkommenheit gesagt wird, setzt sich zusammen aus einem *Konglomerat* an Denk- und Wunscharten, Bruchstücken von *Ideologien*, Glaubensinhalten und zum Teil diffusen Hoffnungen.

Darf ich konkret werden:

- Der Marxist sieht die Vollkommenheit wohl auf einer revolutionär gedeuteten gesellschaftspolitischen Ebene.
- Der Christ in der unumschränkten Gnade, die ihm durch die Erlösung in der Heilsgestalt Jesu zuteil wird.
- Dem leidenden Unterdrückten in der Zerschlagung der Gewalt, die ihn quält, durch Öffnung