Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 52 (1981)
Heft: 5

Artikel: Heimerziehung im Dilemma
Autor: Kobelt-Leu, F.
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-811824

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: 14.12.2025

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

Heimerziehung im Dilemma

Unter dem Titel «Heimerziehung im Dilemma» äussert sich im Jahresbericht 1980 des Basler Sonderschulheims «Zur Hoffnung» Heimleiter F. Kobelt-Leu zu verschiedenen problematischen Aspekten der Heimerziehung in der heutigen Zeit. Er sieht die zunehmenden Schwierigkeiten als Folgen des wachsenden Zwangs zur Modernisierung, Rationalisierung und Zentralisierung, dem auch die Erziehungsheime ausgesetzt sind, und erkennt in ihnen gleichsam den Preis, welcher der für die augenscheinliche Verbesserung der äusseren Arbeitsbedingungen entrichtet werden muss. Zum Abdruck im «Schweizer Heimwesen» hat der Verfasser in freundlicher Weise seine Zustimmung erteilt. Der unzweifelhaft anregende Beitrag will die derzeit im Fachblatt laufende Diskussion um die Heimerzieher-Ausbildung nicht fortsetzen, scheint aber durchaus geeignet, sie zu ergänzen.

Die Fluktuation im Erzieherpersonal und die bedrängenden Fragen um die innere Erneuerung der Heime bereiten gegenwärtig Heimleitern und verantwortlichen Behörden erhebliche Sorgen. Wie weit die Erzieherausbildung an den Ausbildungsstätten, die sich weiterhin schwer tut mit der Verzahnung von Theorie und Praxis, Mitverursacher ist an den Sorgen, soll hier unberücksichtigt bleiben. Ein Teil der Sorgen hat andere Ursachen, und es wäre falsch zu glauben, wenn nur die Erzieherausbildung anders oder besser wäre, dann wären wir unsere Sorge los.

Keine Verbesserung hat bloss Sonnenseiten

Die Lage der Kinder im Heim, die Bedingungen für die Mitarbeiter und die bauliche und finanzielle Situation der Heime haben sich in den vergangenen zwanzig Jahren erheblich verbessert. Indessen gibt es kaum eine Verbesserung, die nur Sonnenseiten aufweist. Immer sind auch Schattenseiten dabei. Die Schattenseiten sind es aber, die uns heute Mühe machen im Heim zu arbeiten.

Die Mentalität der Konsumgesellschaft hat auch bei den Klienten und Mitarbeitern der Heime Einzug gehalten und äussert sich in grossen Ansprüchen an Unterkünfte, Verpflegung, Materialangebot, in der Beanspruchung von internen Dienstleistungen und in vielfältigen Wünschen in bezug auf die Freizeitgestaltung der Klienten. Hochkonjunktureuphorie und die tatsächlich grössere Bereitschaft, benachteiligten Menschen vermehrte materielle Hilfe zukommen zu lassen, haben die materiellen Ansprüche im Heim ganz wesentlich verstärkt. Fast möchte man fragen, ob eine Erscheinung, wie sie bei gewissen Eltern anzutreffen, nicht auch im Heim da und dort zu bemerken ist. Nämlich, je kleiner die Bereitschaft zu persönlichem Engagement ist, desto grösser wird der Wille zu materiellem Aufwand werden.

Stichwort: Professionalisierung und Spezialisierung

Arbeitszeitverkürzung, zunehmende Professionalisierung des Erzieherberufes und die erhöhten und differenzierteren Anforderungen an die Betreuung und Erziehung der Kinder haben in den Heimen der Spezialisierung und Institutionalisierung gerufen. Nur selten findet man noch Mitarbeiter aus der Administration, aus dem Handwerk oder aus dem Haushalt, die in der Erziehung eingesetzt werden können oder wollen. Umgekehrt findet man kaum mehr Erzieher, die in andern Arbeitsbereichen mitarbeiten, weil die kürzeren und geregelten Arbeitszeiten berufsfremde Tätigkeiten nicht mehr zulassen. Alle diese Arbeitsbereiche wurden dadurch institutionalisiert und ihrer Aufgabenstellung entsprechend organisiert. Wir empfinden es wohltuend, dass alle Arbeitsbereiche nun sicher und gut dafür sorgen, dass Lehrer und Erzieher voll und ganz sich ihrer Aufgabe an den Kindern widmen können.

Nachdem die früher üblichen Mischfunktionen Küche-Erziehung, Näherei-Erziehung, Handwerker-Erziehung, Schule-Erziehung und Erzieher-Küche, Erzieher-Näherei, Erzieher-Schule, Erzieher-Büro verschwunden sind, sind die natürlichen Gespräche zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen viel seltener geworden und müssen oft künstlich herbeigeführt und organisiert werden. Wir haben damit eine neue Schwierigkeit in den Heimen, die zudem noch eine weitere Schwierigkeit nach sich zieht: Gerüchte, Intrigen und Falschmeldungen grassieren und halten sich viel hartnäckiger.

Zusammenleben immer mehr zu organisieren

Diese Spezialisierungen zusammen mit der Arbeitszeitverkürzung erhöhte die Mitarbeiterzahlen in den Heimen. Das wiederum hatte zur Folge, dass die Arbeitszeiten, der Einsatz der Mitarbeiter besser geregelt, das heisst organisiert werden musste. Die Administration musste diesen Anforderungen entsprechend ausgebaut werden. Der Mitarbeiter hat damit freie Zeit gewonnen, aber das «freie Spiel der Kräfte» während etwa 60 Stunden pro Woche ist teilweise verloren gegangen. Arbeitszeit und Information muss der neuen Situation entsprechend rationeller und damit professioneller gestaltet werden. Viele private Anliegen und Kontakte, die früher bei längeren Arbeitszeiten noch möglich waren, fallen weg. Aus den

Wohn-, Lebens- und Arbeitsgemeinschaften in den Heimen sind fast ausschliessliche Arbeitsgemeinschaften geworden. Es sind aber Arbeitsgemeinschaften, die gerade vom Erzieher mehr fordern als nur Arbeit. Für das Kind, das wegen seiner schwierigen Lebenssituation nicht in einem guten Familienkreis leben kann, bedeutet das Heim nicht nur Teil des Lebens. Ihm müssen alle Lebensbedürfnisse befriedigt werden. Der Erzieher, der im Heim lediglich einen ihn befriedigenden Arbeitsort sieht und nur Arbeit gibt, wird seiner Aufgabe am Kind nicht gerecht. Wenn er auf unredliche Art darüber hinaus während seines Einsatzes noch private Anliegen zu erledigen sucht, dann wird die ohnehin schon bestehende Diskrepanz noch schmerzlicher.

Unterschwellig erleben wir im Heim noch ein weiteres Problem. Wir haben zwei Gruppen von Mitarbeitern: Mitarbeiter mit normalen oder fast normalen Arbeitszeiten vom Montag bis Freitag von 7 oder 8 Uhr morgens bis 17 oder 18 Uhr abends und Mitarbeiter in den Gruppen, die während sieben Tagen in der Woche abwechslungsweise rund um die Uhr im Heim sein müssen. Es ist begreiflich, dass unter den Mitarbeitern mit normalen Arbeitszeiten mehr langjährige und unter den Mitarbeitern mit den unbeliebten stark verschobenen Arbeitszeiten immer wieder verhältnismässig kurzfristige Neue sind, die mit den vorhandenen Gegebenheiten Mühe haben.

Infrastruktur des Heims verliert an Beweglichkeit

Vermeintlich oder effektiv haben die langjährigen Mitarbeiter einen sichereren Status im Heim als die immer wieder wechselnden. Es ist auch verständlich, dass die langjährigen eher an einer gleichbleibenden Organisation und Ordnung interessiert sind. Sie sind schwerer für Experimente und Aenderungen zu gewinnen, wenn dabei Bewährtes und Gewohntes auf dem Spiele steht. Progressive junge Mitarbeiter begreifen manchmal schwer, dass zum Fortschritt im Heim auch die Mitsprache und Mitbestimmung aller Arbeitsbereiche gehört. Eine lediglich improvisierte Infrastruktur ist natürlich beweglicher als eine organisierte, spezialisierte und eingespielte. Arbeitszeitverkürzung und Spezialisierung haben auch die Infrastruktur des Heimes unbeweglicher gemacht. Praktizierte Mitsprache und Mitbestimmung lassen eben die mehr bewahrenden Elemente in der Mitarbeiterschaft ebenfalls zur Sprache kommen. Oft ist es auch so, dass die Infrastruktur die Nachteile und Schattenseiten von echten oder vermeintlichen Verbesserungen auszubügeln und zu ertragen hat. Solche Erfahrungen machen dann natürlich zurückhaltender gewünschten Neuerungen gegenüber. So entsteht der viel beklagte und kritisierte Institutionsdruck. Er wird also kaum durch eine veraltete hierarchische Führung erzeugt.

Beim Klagen über den Institutionsdruck

denkt man jeweils nur an alles, was man in oder wegen der Institution nicht oder anders machen muss als man möchte. Gerechterweise müsste man aber auch anerkennen, dass uns alle infrastrukturellen Leistungen weitgehend von täglichen und notwendigen Verrichtungen befreien, damit wir uns voll und ganz dem Kind widmen können. Wie jede Befreiung kostet eben auch diese Befreiung ihren Preis. Hier bedeutet er Rücksichtnahme und Respektierung von menschlichen, fachlichen und organisatorischen Gegebenheiten in andern Arbeitsbereichen. Diese Rücksichtnahme und Respektierung wird ja nicht nur im Heim verlangt, sie ist auch im Leben ausserhalb des Heimes erforderlich.

Wie in anderen Arbeitsbereichen können den Erziehern für besondere Belastungen Sonntags- und Nachtdienstzulagen ausbezahlt werden, die als namhafte finanzielle Besserstellung sehr geschätzt werden. Den dafür erforderlichen administrativen Aufwand wünscht man ins Pfefferland. Dass diese Dienste wegen der Zulagen gezählt und registriert werden müssen, versteht man weniger. Dass sie auch immer verantwortet und stichhaltig begründet werden müssen, empfindet man oft als Beeinträchtigung der Selbständigkeit.

Die früher einfachen Pauschalabzüge für Unterkunft und Verpflegung sind detaillierten Abrechnungen gewichen, bei denen der Mitarbeiter nur noch das zahlt, was er tatsächlich bezieht. Was er aber bezieht, das muss er auch bezahlen. Diese heute viel komplizierteren Abrechnungen haben zusammen mit dem komplizierter gewordenen Lohnwesen die Bürokratie im Heim vergrössert.

Ist man «im System», kommt die grosse Anpassung

Im Zuge der fortschreitenden Rationalisierung, Zentralisierung und Technisierung (EDV) wurden vielen kommunalen und kantonalen Heimen kleinere oder grössere Teile ihrer Personaladministration und ihres Rechnungswesens weggenommen und in grosse Arbeitssysteme eingebaut. Offeriert werden diese Vorgänge mit vielen schönen Versprechungen, wie «wir tun Ihnen», «Sie können dann immer noch». Ist man einmal im System, dann kommt die grosse Anpassung an das System und der Wegfall wichtiger individueller Möglichkeiten. Für die Arbeit im Heim und den Menschen im Heim sind solche individuellen Möglichkeiten wichtig, im grossen System sind es aber störende Kleinigkeiten, auf die man der Rationalität zuliebe verzichten muss. Propagiert wird von den grossen Technologien: Sie leisten alles und können viel mehr als bisher möglich war. In Tat und Wahrheit erlebt der Mensch im Heim aber, dass einiges was bisher möglich war, plötzlich nicht mehr möglich ist und die grossen Wunder, die diese neuen Technologien leisten, interessieren und berühren den Menschen an der Arbeitsfront kaum bis gar nicht.

Im Gegenteil, er sieht sich mit seinen administrativen und verwaltungstechnischen Anliegen einem uneinsehbaren mächtigen System gegenüber, das unverständliche Forderungen an ihn stellt. Im Kollegen in der Administration des Heimes erlebt er einen kalten, ferngesteuerten Funktionär, der vernünftige An-

liegen nicht mehr erfüllen kann und darf, weil sie systemwidrig sind. Er erlebt, dass in diesen gescheiten Systemen Vernunft zur Unvernunft werden kann. Er sieht, dass Fehler in seiner Lohnrechnung nicht mehr sofort korrigiert werden können, sondern dass es Wochen oder Monate dauern kann, bis die Korrektur endlich kommt. Er merkt, dass in einer Zeit mit vertieftem Energiebewusstsein, die vernünftigerweise Papiersparen aktuell werden liesse, der Papierverbrauch mit Formularen und EDV-Ausdrücken ins Uferlose steigt. Meinungsverschiedenheiten bei der Festsetzung seines Lohnes werden nicht mehr mit seinen für die zu erfüllenden Aufgaben direkt verantwortlichen und kompetenten Vorgesetzten ausgetragen, sondern mit für ihn aussenstehenden unbekannten Sachbearbeitern (Funktionären), die ihm das herrschende Lohnsystem verständlich zu machen versuchen, statt auf die vorgetragenen Argumente zu hören.

Die Heimleitung gerät in die Sandwich-Position

Bei jungen Sozialarbeitern handelt es sich oft um Menschen, die dem rationalisierten, technisierten und unüberschaubaren Wirtschaftsleben ausgewichen sind und mit idealistischen Vorstellungen und Erwartungen in die Arbeitswelt des Heimes kommen. Mit ihren Vorstellungen über Mitsprache und Mitbestimmung können sie es nicht verstehen, dass sich ein Heimleiter nicht gegen solche Vorgänge zur Wehr setzen kann.

Im Gegenteil, wenn er das nicht tut, dann sehen sie in ihm sogar einen Vertreter und Verfechter dieser Systeme. Der Heimleiter und sein Kader stehen damit immer vor der Wahl, entweder Vermittler zwischen den administrativen und organisatorischen Anforderungen und den Mitarbeitern zu sein oder sich mit den Mitarbeitern zu solidarisieren gegen diese Anforderungen. Im ersten Fall ist das Verhältnis zu den Mitarbeitern belastet und gefährdet und im zweiten Fall begibt er sich ins Abseits seinen Behörden und Instanzen gegenüber. Wir haben es hier mit einer weiteren unglücklichen Komponente des schmerzlich empfundenen Institutionsdruckes zu tun. Wir stellen fest, Forderungen und Ansprüche von innen und von aussen haben die Heime in den letzten zwei Jahrzehnten in ein echtes Dilemma geführt, indem wir sagen müssen, vieles ist bedeutend besser geworden und trotzdem ist es vielen Mitarbeitern nicht mehr wohl dabei. Vor allem junge Mitarbeiter mit ihren idealen — vielleicht unausgereiften, dazu haben sie gewiss noch ein Recht — Vorstellungen und Erwartungen finden sich oft schwer zurecht in diesen Verhältnissen. Daraus entspringen wahrscheinlich auch die vielen Wünsche junger Heimerzieher nach Alternativlösungen.

Mehr Eigenständigkeit fürs Heim erwünscht

Wir könnten aus diesem Dilemma herauskommen, wenn wir den Heimen wieder mehr Eigenständigkeit, mehr Selbständigkeit geben könnten, wenn wir sie herauslösen könnten aus den grossen Zentralisierungs- und Rationalisierungsprozessen, die heute im Gange sind und die gerade von jungen Menschen nicht mehr verstanden werden können oder verstanden werden wollen.

Echo aufs Echo:

«Heimerzieherausbildung in der Sackgasse»

Christian Santschi stellt sich im Fachblatt 4/81 hinter das Anliegen von *Andres Bühler* («Heimerzieherausbildung ohne Tradition», Fachblatt 1/81). Erfahrungen hat er vor allem mit zwei Schulen gemacht; positive mit der einen, negative mit der andern, deren Leiter sich hier äussert. Die präzise Bezeichnung des Erfahrungshintergrundes lässt uns keine andere Wahl, als die Aussagen auf uns, mindestens *auch* auf uns zu beziehen. Der Artikel beleuchtet fünf wunde Punkte, lauter diskussionswürdige Probleme. Das ganze ergibt allerdings eine ziemlich hoffnungslose Diagnose. Es folgen dann 5 Verbesserungsvorschläge: Zunächst der unbestrittene Ruf nach vermehrtem und vertieftem Gespräch zwischen Heimen und Schulen. Später erscheint der Vorschlag zu «Um- oder Neubildung der Lehrkörper». Andere Leute müssen her, denn den meisten Dozenten kann im Blick auf die Anforderungen der Erzieherausbildung nur ein schlechtes Zeugnis ausgestellt werden. Die Absolventen kommen nicht besser weg. Es wird uns unterstellt, wir würden bei den Aufnahmen zuwenig «Qualität vor Quantität» berücksichtigen.

Christian Santschi erwähnt einen früheren Gesprächsversuch zwischen Heimvertretern der Ostschweiz und unserer Schule. Damals passierte genau das gleiche wie jetzt: Wir wurden mit pauschalen Anschuldigungen in den Anklagestand versetzt und zur Verteidigung gezwungen. Und das Gespräch war im Eimer. Das hat uns tatsächlich entmutigt — dazu