

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
<b>Herausgeber:</b>	Verein für Schweizerisches Heimwesen
<b>Band:</b>	53 (1982)
<b>Heft:</b>	7
<b>Artikel:</b>	Der kleine Kreml - das Heim : Anregungen und Materialien für eine Diskussion um Revolution und Kehre
<b>Autor:</b>	Bollinger, H.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-809896">https://doi.org/10.5169/seals-809896</a>

### **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:** 28.01.2026

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

# Der kleine Kreml – das Heim

Anregungen und Materialien für eine Diskussion um Revolution und Kehre

**Von einem Zürcher Heim wurde Dr. H. Bollinger, Geschäftsstelle VSA, unlängst zu einer Aussprache eingeladen. Auf Wunsch der Leitung hatte er vor den Heimmitarbeitern über Schwierigkeiten und Probleme zu berichten, welche – aus der Sicht der Zentrale – derzeit vielen Heimen zu schaffen machen würden. Der mit einem ziemlich provozierenden Titel verhüllte Bericht, der hier abgedruckt wird, sollte Anregungen und Materialien zu einem Gespräch vermitteln. Dieses Gespräch kam zustande und verlief recht lebhaft. Der Abdruck im Juli-Heft des Fachblatts VSA «Schweizer Heimwesen» erfolgt, weil er auch interessierte Leser dazu bewegen könnte, sich in zustimmendem oder ablehnendem Sinne vernehmen zu lassen.**

Ich komme zu Ihnen, weil ich hoffe, dass Sie umgekehrt auch einmal zum VSA kommen, sei es zu einem Kurs, den der VSA durchführt, sei es zu einer Jahresversammlung. Ich habe da die Vorstellung eines Gegengeschäfts und ich denke mir, dass Gegengeschäfte zwischen Menschen die ehrlichsten Geschäfte sind, die es gibt. Und ich komme, weil ich das Gespräch mit Ihnen suche. Vermutlich muss ich Ihnen auch sagen, *wie* es zu dem etwas ungewöhnlichen Titel gekommen ist, den wir, der Heimleiter und ich, für diese Zusammenkunft gewählt haben. Ich bekenne mich schuldig: Ich habe ihn im Lauf eines kurzen Telefon Gesprächs vorgeschlagen, und er wurde akzeptiert.

Sie sollen wissen: Beruflich komme ich aus dem Journalismus und bin fast 25 Jahre lang an einer Schaffhauser Zeitung tätig gewesen. In jener Zeit lernte ich einen russischen Journalisten, Nikolaus Basseches, kennen, der zwischen 1955 und 1965 etwa ein Jahrzehnt lang in Schaffhausen gelebt und als Leitartikler für grosse europäische Zeitungen gearbeitet hat. Als Russland-Spezialist besass er einen gewissen Namen. Wer uns Zeitungsleute von damals näher gekannt hat, hat sich oftmals gewundert, wie wir untereinander schwere Krähe austrugen, während wir nach aussen zugleich einen erheblichen politischen Einfluss ausüben konnten.

Nikolaus Basseches hat uns gekannt, und im Laufe eines nächtlichen Gesprächs, das ich mit ihm auf dem Heimweg geführt habe, hat er die Redaktion jener Zeitung den «kleinen Kreml von Schaffhausen» genannt. Das war zur Zeit der heftigen Kämpfe um die Nachfolge Stalins. Basseches erklärte mir damals, der Kreml – Sitz von Partei und Regierung und Zentrum der russischen Macht – sei für jeden Russen der Inbegriff von Zerwürfnissen, Machtkämpfen, Intrigen, sei es seit jeher gewesen, von der Zarenzeit bis in die Gegenwart.

Eine der ersten Beobachtungen, die ich gemacht habe, als ich zum VSA gekommen bin, war die: wie häufig und wie heftig in den Heimen gestritten wird, und zwar in Kinder- und in Altersheimen. Fast allen Beratungsfällen, mit denen es der VSA zu tun bekommt, liegt ein Streit, ein Konflikt zugrunde, und zwar nicht etwa ein Streit unter den betreuten Heimbewohnern. Es ist mir auch aufgefallen, wie häufig mir das Wort «Stress» begegnet ist und wie häufig davon die Rede war, länger als 10 Jahre könne kein Mensch die Arbeit im Heim aushalten, während doch früher die Heimleute in der Regel die Betreuungsaufgabe als ihre Lebensaufgabe betrachtet haben.

Im Herbst des vergangenen Jahres fand in Emmen eine Tagung statt, veranstaltet von der Schule für Heimerziehung Luzern, Thema: «Entwicklungsstendenzen in der Heimerziehung». Dort wurde in einer Gesprächsrunde von Teilnehmern mehrfach erklärt, was die Arbeit im Heim heutzutage gefährde und bedrohe, seien nicht etwa die Zweifel und Anfechtungen von aussen (wie zur Zeit der Heim-Kampagne), sondern die Streitereien und die vielen Feindbilder im Innern.

Ich stelle das fest nicht im Sinne einer Anklage oder im Sinne einer Beschuldigung, keinesfalls, auch ohne jede Schadenfreude. In dem Hinweis auf meine Vergangenheit in Schaffhausen können Sie im Gegenteil so etwas wie eine Solidaritätserklärung sehen, wenn Sie wollen. Ich komme nicht als *Besserwisser* zu Ihnen, der Sie anpredigen möchte, sondern – sagen wir einmal: als *Mitwisser*. Ich kann Ihnen nichts vortragen, worüber Sie selbst sich noch nie Gedanken gemacht haben.

Aber ich denke, über diese innere Konfliktanfälligkeit der Heime sollten wir miteinander – nicht gegeneinander – reden, ohne dabei gleich dem Fehler zu verfallen, lediglich «die andern», zum Beispiel die vorgesetzten Behörden, die Heimkommission, die Trägerschaft oder gar das Verständnis der Gesellschaft anzuklagen. Es macht mir jedesmal schwer zu schaffen, wenn ich sehe, wie das in einem Heim vorhandene Potential intellektueller und emotionaler Kräfte sich entlädt in zerstörerischer Form in einer Heimaffäre, die ein Eklat oder eine schleichende Krise oder eine Mischung von beidem sein kann. *Wie kommt es, dass ein Heim so oft und so leicht zum kleinen Kreml wird?*

Mit dieser Frage komme ich zu Ihnen in Ihr Heim. Und als «Stoff» für unser Gespräch, das ich suche, bringe ich noch ein paar Musterchen mit:

*Erstes Beispiel:* Im Frühling 1977 – ich war erst ein paar Wochen beim VSA – musste ich an der Einweihung eines Heims teilnehmen, das von allen Rednern als das Non-

## Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Alters- und Pflegeheimleitung

# Aufbaukurs für Alters- und Pflegeheimleitung

Der Verein für Schweizerisches Heimwesen (VSA), der Schweizerische katholische Anstaltenverband (SKAV), die Vereinigung Schweizerischer Krankenhäuser (VESKA) und die Schweizerische Stiftung Pro Senectute gründeten die «Schweizerische Arbeitsgemeinschaft Aufbaukurs für Alters- und Pflegeheimleitung». Die Arbeitsgemeinschaft ist Träger des «**Aufbaukurses für Alters- und Pflegeheimleitung**», der auf der Basis eines einheitlichen Ausbildungskonzepts für angehende Heimleiterinnen und Heimleiter sowie Spitalverwaltungsfachleute verwirklicht wird.

---

<b>Zielgruppe:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Bereits tätige Alters- und Pflegeheimleiter und deren Stellvertreter</li><li>● In erster Linie Teilnehmer mit absolviertem Grundkurs für Heimleitung oder vergleichbarer Ausbildung</li><li>● Mindestalter: 25 Jahre</li></ul>
<b>Thematische Schwerpunkte:</b>	Fachwissen und Können in den Bereichen: Führung und Verwaltung des Alters- und Pflegeheims – Institutionen und Berufe in der Altershilfe – Gerontologie (anthropologische, psychologische, soziologische und medizinische Aspekte) – Altersarbeit und Alterspflege – Beratung, Betreuung und Animation des Heimbewohners – Persönlichkeitsbildung.
<b>Dauer/Ablauf:</b>	24 Tage; berufsbegleitend im Blockkurssystem (in der Regel 3tägige Einheiten), verteilt auf 1½ Jahre.
<b>Teilnehmerzahl:</b>	24 Personen
<b>Kurskosten:</b>	Fr. 2500.–. Unterlagen und Basisliteratur inbegriffen. Exkl. Unterkunfts-, Verpflegungs- und Reisekosten.
<b>Kursausweis:</b>	Nach erfolgtem Bestehen des Kurses (Abschlussprüfung) wird ein Kursausweis ausgehändigt.
<b>Durchführung:</b>	Verein für Schweizerisches Heimwesen (VSA) und Schweizerischer katholischer Anstaltenverband (SKAV).

Der Kursprospekt informiert Interessenten detailliert über Anliegen, Aufnahmeverausrüssetzungen, Ziele, Inhalte, Methode und Organisation des Aufbaukurses (Bezugsquelle siehe unten).

---

## Kursorganisation:

<b>Kurs A:</b> Raum Zürich	<b>Kursleitung:</b> C.-D. Eck, Stellvertretender Direktor Institut für angewandte Psychologie (IAP), Zürich, Tel. 01 / 251 97 87; Frau Dr. I. Abbt, Leiterin Kurswesen und Fortbildung des Vereins für Schweiz. Heimwesen (VSA), Zürich, Tel. 01 / 252 49 58.  <b>Kursort:</b> Diakonenhaus St. Stefanus, Krankenhaus Nidelbad, 8803 Rüschlikon, Tel. 01 / 724 00 70.  <b>Kursbeginn:</b> 24.–26. November 1982 (erste Einheit)  <b>Anmeldeunterlagen und Kursprospekte:</b> erhältlich bei Verein für Schweiz. Heimwesen (VSA), Sekretariat, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich, Tel. 01 / 252 49 48  <b>Anmeldeschluss:</b> 15. September 1982.
<b>Kurs B:</b> Raum Olten	<b>Kursleitung:</b> Dr. phil. M. Sonderegger, Leiter Fort- und Weiterbildung, Schweiz. katholischer Anstaltenverband (SKAV), Luzern, Tel. 041 / 22 64 65.  <b>Kursort:</b> Franziskushaus Dulliken, Junkenbrunnenweg, 4657 Dulliken, Tel. 062 / 35 20 21.  <b>Kursbeginn:</b> 18.–20. Mai 1983 (erste Einheit)  <b>Anmeldeunterlagen und Kursprospekte:</b> erhältlich bei Schweiz. katholischer Anstaltenverband (SKAV), Sekretariat, Zähringerstrasse 19, 6003 Luzern, Tel. 041 / 22 64 65  <b>Anmeldeschluss:</b> 15. September 1982.

plus-Ultra für eine ganze Region gepriesen wurde, nicht nur baulich, sondern mehr noch im Hinblick auf die zeitgemässen Arbeitsbedingungen des Personals und im Hinblick auf die modernsten Therapiemöglichkeiten für die Kinder.

Im Winter des vergangenen Jahres ist der Leiter des Heims zu mir gekommen mit der Bitte um Hilfe und guten Rat, weil die vorgesetzte Behörde von ihm im Budget eine Kosten-Senkung verlange, wie er sie niemals zuwege bringen könnte ohne Schaden für die geschaffenen Strukturen und für die Organisation des Betriebs. Anhand der Kostenstellenrechnung und eines Vergleichs konnte er nachweisen, dass sein Heim eher kostengünstiger arbeite als andere Heime. Im Laufe des Gesprächs sagte er, nicht wörtlich, aber sinngemäss, der Laden funktioniere jetzt tadellos. Die einzigen Störungen, die er fürchte, kämen von den Kindern. Dann fügte er – halb scherhaft, halb bitter – hinzu, auf die Kinder wäre eigentlich am ehesten zu verzichten; eigentlich und im Grunde müssten sie für entbehrlich gehalten werden.

Den Altersheim-Skandal in Stein am Rhein kennen Sie. Er wurde ausgelöst von Ärzten, die jahrelang mit Leitung und Heimpersonal zusammengearbeitet hatten. Den Ausgang des Skandals kennen Sie ebenfalls: Die Ärzte, die den Anspruch erhoben hatten, Anwälte der Menschlichkeit zu sein, wurden vom Gericht schwer gebüßt, der zuständige Mann der Behörde musste gehen. Die Wunden, die bei den Betroffenen, bei Heimbewohnern und Personal, geschlagen wurden, konnten durch die Busse nicht abgegolten werden. Warum haben sich die Ärzte so und nicht vernünftiger verhalten?

*Drittes Beispiel:* Vom Träger eines Alters- und Pflegeheims wurde der VSA gerufen, weil der Sektor Hauswirtschaft neu organisiert werden sollte. Dabei stellten wir fest, dass es in der Hauswirtschaft nichts neu zu organisieren gab, wohl aber in der personell gut dotierten Pflegeabteilung, wo bei den Patienten einige deutliche Fälle von Hospitalismus zu beobachten waren. Unsere Vorschläge wurden vom Auftraggeber aus verschiedenen Gründen nicht befolgt, bis es nach langer Zeit zu einer Änderung der Rechtsform und zu personellen Mutationen kam.

*Viertes Beispiel:* In Buch im Kanton Schaffhausen, will das Erziehungsheim «Friedeck» 1983 seine Tore schliessen. Sie haben sicher davon gehört. Sicher haben Sie auch davon gehört, dass der Grund für die beschlossene Schliessung nicht allein in der rückläufigen Belegung der Heimplätze liegt. Immer wieder haben Streitigkeiten und Personalwechsel den Heimleuten, der Heimkommission und den Behörden zu schaffen gemacht und die einweisenden Instanzen verschreckt. Wenn das Heim im 157. Jahr seines Bestehens geschlossen wird, müssen 60 000 oder 70 000 Franken Hypothekarzinsen trotzdem aufgebracht werden, und zwar jedes Jahr. Lässt sich das verantworten?

Letztes Beispiel, das mir noch immer in unguter Erinnerung ist: In einem Heim war es innert weniger Jahre zu einem mehrmaligen Wechsel in der Leitung und in den Kaderpositionen gekommen. Als die Gewährsleute des VSA auf dem Platz erschienen, stellten sie fest, dass sich der Streit der Beteiligten gewissermassen von der Wirklichkeit gelöst hatte und im l'art-pour-l'art-Stil geführt wurde. In dem Streit war jedermann so sehr mit dem Rechthaben

beschäftigt, dass der Gedanke an die Auswirkungen auf die Heimkinder ganz und gar verschüttet und vergessen worden war.

Zurzeit hat der VSA Untersuchungen durchzuführen in Heimen, wo und weil

- die Tageskosten pro Platz den Betrag von Fr. 400.– übersteigen und die Subventionsbehörden mit «Streik» drohen;
- der Träger, nicht ganz unberechtigterweise, fürchtet, von der Heimkommission, in welcher viele zugezogene vereinsfremde Fachleute mitwirken, praktisch enteignet zu werden;
- die Zweckbestimmung einer Institution nicht mehr mit den derzeitigen Bedürfnissen der Bewohner übereinstimmt und Nachfolge-Institutionen fehlen.

Soviel an Musterchen und Beispielen! Wie kommt es, dass das Heim so leicht zum Schauplatz von Querelen und zum kleinen Kreml wird? Ich möchte das Problemfeld dieser Frage noch auf einem andern Weg angehen, indem ich Ihnen zwei Zitate vorlege:

Pfr. Chr. Petran, Ausbildungsleiter der Diakonischen Werke der Evangelischen Kirchen in der DDR, sagte in einem Vortrag anlässlich der Abgeordnetenversammlung 1981 des Evangelischen Verbandes für Innere Mission und Diakonie in Basel:

Die von der Staatsregierung geförderte Säkularisierung macht auch vor unseren Heimen und Spitäler nicht Halt. Wir sind genötigt, immer mehr «weltliches» Personal zu beschäftigen und zu schulen. Je mehr wir unsere Mitarbeiter schulen und je mehr wir ihnen Weiterbildung anbieten, desto mehr stellen wir fest – und diese Feststellung beunruhigt mich –, dass die Motivation dieser Mitarbeiter sinkt und dass ihnen das Engagement abhanden kommt.

Zweites Zitat – Wolfgang Schmidbauer, der Verfasser des Buches «Die hilflosen Helfer», schrieb im Frühjahr 1982:

Wie werden aus den vielen engagierten, idealistischen, begeisterten Anfängern in den sozialen Berufen die skeptischen, desinteressierten, resignierten Profis? Ein neuer Begriff für diese Verwandlung ist «Burnout» (ausgebrannt). Er kommt aus der amerikanischen Sozialforschung und wurde 1974 von dem Psychoanalytiker Herbert J. Freudenberger eingeführt ...

Durch seine Berufswahl versucht der Helfer nicht nur eine Beschädigung auszugleichen, die er seiner familiären Sozialisation verdankt, sondern für sich selbst auch gefühlsmässige Ziele zu erreichen, die sich auf einer professionellen Ebene gar nicht erreichen lassen ...

Unter diesem Blickwinkel, meint Schmidbauer, würden die überhöhten, idealisierten Erwartungen verständlich, mit welchen die Helfer-Novizen anträten. Vermutlich werden die Burnout-Erscheinungen des Profis aber auch besser verständlich, wenn man sie als Folge der Professionalisierung selbst begreift.

In diesen Zitaten tauchen Stichwörter auf, die wir uns merken müssen: Profi, Schulung, Fort- und Weiterbildung, Professionalisierung, Burnout-Erscheinungen. Sie wissen ohne Zweifel, dass der VSA die Jahresversammlung 1982 in Basel dem Thema «Probleme der Professionalisierung» gewidmet hat. Es ist keine Übertreibung zu sagen, dass die

beiden Vorträge von Professor *Heinrich Tuggener* («Was bedeutet Professionalisierung?») und Professor *Hermann Siegenthaler* («Professionalisierung – Verlust der Ganzheit?») sowie die zwei Podiumsgespräche den Hörern viele Aha-Erlebnisse gebracht haben. Es wurde festgestellt, dass es den Ausdruck *Profi*, den wir aus dem Sport kennen, vor 20 Jahren im Bereich der helfenden Berufe noch nicht gegeben habe. Professionalisierung – Merkmal der technischen, von Rationalität, Arbeitsteilung, Berechenbarkeit geprägten modernen Welt, in der wir leben – ich meine nicht einfach die Verberuflichung von Tätigkeiten zum Erwerb, sondern ziele darüber hinaus auch auf Fachlichkeit, auf Spezialisierung und Wissenschaftlichkeit ab, wobei diese Wissenschaftlichkeit sich nicht bloss auf die Human- und Sozialwissenschaften, sondern ebenso sehr auf die Betriebswissenschaften erstrecke. So habe im Heim nicht nur der Spezialist für die Betreuung, sondern auch der Betriebsorganisator, der Manager, Einzug gehalten.

Professor Tuggener hat neun Kennzeichen der vollendeten Professionalisierung aufgezählt, von denen ich hier die fünf wichtigsten notiert habe:

- lange Spezialausbildung mit Vorrang der Theorie;
- Vorrang der berufs- und standespolitischen Ziele;
- Steuerung der Nachwuchspolitik mit dem Ziel einer dosierten Verknappung;
- sichere, planbare Karriere mit elitärem Zug;
- gemeinsame Fach- und Expertensprache.

Aus Basel habe ich Ihnen noch ein anderes Mitbringsel vorzuzeigen, einen Satz, den ich Ihnen gern zitiere:

Heute wird die Ausbildung des Sozialarbeiters depersonalisiert, und es wird mehr Wert darauf gelegt, dass die Kandidaten eine möglichst breite Skala von Techniken und Methoden zu beherrschen lernen.

Das Zitat stammt aus der Enzyklopädie für soziale Arbeit 1971.

An diesem Punkt scheint es mir ratsam zu sein, erst wieder einmal zu rekapitulieren und zusammenzufassen, bevor wir auf einem anderen, einem dritten Weg einen weiteren Schritt tun. Wir sind ausgegangen von der *inneren Pannenanfälligkeit* des Heims, die in bestimmter Weise mit der Professionalisierung der Betreuungsaufgabe, mit der Depersonalisierung, Entpersönlichung, mit der Spezialisierung und mit der Tatsache synchronisiert ist, dass die Betreuung zur mehr oder weniger mach- und planbaren Intervention und das Heim zum organisierbaren Betrieb geworden ist.

Was sich im Verlauf von zwei Jahrzehnten im Heim – im Kinderheim und im Altersheim – abgespielt und was dazu geführt hat, den betreuten Heimbewohner selbst für in gewissem Sinne entbehrlich zu halten, findet seine Entspannung, sein Pendant «draussen» in der technischen, durchrationalisierten Welt, wo alles unternommen wird, um den Menschen als Störungsquelle und als Unkostenfaktor entbehrlich zu machen. Freilich, in den sozialen Berufen im allgemeinen und im Heim im besonderen ist die Substitution des Menschen (als Lieferant von Arbeitskraft und als Objekt erzieherischer oder therapeutischer Interventionen) nicht so gut denkbar und nicht auf die gleiche Art möglich wie «draussen». Dafür häufen sich die

Schwierigkeiten hier im Kostenbereich, weil sich die Finanzen zunehmend als mächtige Barrieren erweisen. Man hat auch erkannt, dass die Entpersönlichung und die Anonymisierung «draussen» und «drinnen» den Stress fördern und dass sie demotivierende Wirkungen haben.

Nicht selten bekomme ich zu hören, die technische Welt, in der wir leben, sei im Grunde eine *unmenschliche* Welt. Das ist – finde ich – ebenso falsch wie richtig. Die Welt, in der wir leben, ist eine andere als die frühere Welt unserer Grossväter und Urgrossväter, die uns – im Vergleich zu der unsrigen – viel naturnäher und natürlicher erscheinen mag. Wir leben in einer viel künstlicheren Welt, aber es ist eine durch und durch *menschliche* Welt, in der wir leben – menschlich im Sinne von *vom Menschen gemacht*. Und mit dieser Feststellung tun wir bereits den ersten Schritt auf dem dritten Weg, auf dem wir das Problemfeld der Frage, weshalb das Heim heute so leicht und so oft zum kleinen Kreml werde, miteinander angehen wollen.

Es gehört, wie Sie wissen, zu den formalen Merkmalen der Professionalisierung, dass sie die *Vorrangstellung der Theorie* vor der Praxis zu fördern, auch dass sie zum Vorrang des Theoretikers vor dem Praktiker zu führen scheint. Immer wieder klagt ja der sogenannte Praktiker (ohne Ausbildung) über den fehlenden Praxisbezug der Theorie oder über den Hochmut des in seiner Fachsprache daherredenden Theoretikers. Die technische und unmenschliche, anonyme Welt, in der wir leben, erscheint in diesem Licht als die Welt des Theoretikers, wogegen die Welt des Praktikers die eigentlich menschliche Welt sein müsste. Und um den Gegensatz der beiden Welten, das heisst den Widerspruch zwischen Theorie und Praxis aufzuheben, müsste es demzufolge lediglich darum gehen, die Theorie ein wenig praktischer und ein wenig menschlicher, die Praxis hingegen etwas weniger theoriefeindlich, das heisst etwas theoretischer, rationeller und planbarer zu machen – zum Beispiel im Sinne des Satzes von Paul Moor:

«Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.» Aber das wäre wohl so falsch und so richtig, wie wenn man sich an die (logisch zulässige) Umkehrung dieses Satzes – «Es gibt nichts Theoretischeres als eine gute Praxis» – halten würde. Es wäre ein glänzender, jedoch auch trügerischer Zirkel. Für derartige glänzend-trügerische, als l'art pour l'art betriebene Gedankenspiele sind im alten Griechenland die Sophisten berühmt gewesen.

Man beseitigt den Gegensatz von Theorie und Praxis, von Denken und Machen, von Subjekt und Objekt, von Ich und Nicht-Ich nicht dadurch, dass man die Grenzen verwischt und die Konturen verschleiert – etwa so, wie wenn man den Gegensatz von Krieg und Frieden in der Welt dadurch verwischt, dass man (was heute tatsächlich passiert) den Frieden ein bisschen «kriegerisch» und den Krieg ein bisschen «menschlicher» zu machen sucht. So haben die Sophisten, so hat Lenin gedacht. Eine Aufhebung der Gegensätze ist mir nur möglich, wenn ich zur Einsicht gelangen und anerkennen kann, dass diese letztlich alleamt je identisch sind.

Doch genug von den Sophisten und von Lenin und gleich wieder ganz konkret! Ich kann die Probleme, die im Zuge der Professionalisierung ins Heim gekommen sind und die es oft zum kleinen Kreml werden lassen, nicht dadurch beseitigen und aus der Welt schaffen, dass ich Fachlichkeit

und Wissenschaftlichkeit pauschal verteufle und jeder Ausbildung abschwören. Ich kann mir andererseits aber auch nicht einbilden wollen, die Probleme durch eine Art Supertheorie und durch eine Superausbildung zu lösen. Man kann die demotivierenden Wirkungen der Entpersönlichung nicht dadurch aufheben, dass man alles Organisatorische zerschlägt und zu einem «heiligen Urzustand» zurückflieht, wo man die Ursprünglichkeit des Anfangs zu spüren meint. Noch weniger kann man die demotivierenden Wirkungen allerdings beseitigen dadurch, dass man eine Superorganisation auszutüfteln sucht.

Man kann – kurz gesagt – die Künstlichkeit, die Konflikt- und Pannenfälligkeit der technischen Welt, in der wir leben, nicht überwinden, indem man gegen die Technik einen Bildersturm oder einen neuen Brand von Uster entfacht. Man kann sie aber auch nicht durch eine Super-Super-Supertechnik überwinden, die erst noch zu erfinden und zu entwickeln wäre.

Man kann in diesem Sinne überhaupt nichts *machen*, ich nicht, Sie nicht. Philosophisch ausgedrückt: Ich als *Subjekt* schaffe mir zwar ein Objekt und ein Nicht-Ich. Aber das geschaffene Nicht-Ich («Welt») ist immer mehr und noch anderes, als was sich das Subjekt im Objekt verfügbar und dienstbar machen kann. Ich kann nichts machen, ich kann «nur» zur Einsicht kommen, kann «nur» anerkennen – und diese Einsicht ist nicht einfach machbar, sie entzieht sich der Machbarkeit und meinem Willen –, *dass Wissenschaft und Technik nichts anderes sind als Menschlichkeit*. Aber: *Menschlichkeit ohne Barmherzigkeit*.

Jetzt ist gewissermassen «der Schuss» draussen, ist das Wort, auf das es in diesem Zusammenhang ankommt, ausgesprochen, ist die Entscheidung gefallen! Ich habe sehr lange gezögert, das Wort *barmherzig*, *Barmherzigkeit* zu brauchen, das von der Tradition her so stark belastet ist und so leicht missverstanden werden kann. Niemand setzt sich heutzutage gern und bedenkenlos dem Verdacht aus, ein rühseliger, sentimental Trottel oder gar – noch schlimmer – ein Frömmel zu sein, auch ich nicht. Das Wort *barmherzig* ist eine schon im Gotischen und Althochdeutschen vorkommende Übersetzung des kirchlichen lateinischen Worts *misericors* und bedeutet soviel wie: ein dem Schwachen und Hilfsbedürftigen zugewendete Herz haben.

Dem Umstand, dass ich dieses heikle Wort schliesslich doch gewählt habe, liegt die Überlegung zugrunde, dass darin das Wort *Herz* enthalten ist. Physisch und im Sinne der naturwissenschaftlichen Medizin ist das Herz nichts anderes als eine Pumpe, die den Kreislauf des Blutes antreibt. Doch zugleich gilt es seit alters als Sitz des Gemüts, des Mutes, der Besonnenheit, als Kern der menschlichen Persönlichkeit, in dem Empfindungen, Gefühle und Gedanken noch ungeschieden beieinander wohnen.

Was jetzt kommt, ist schwer zu sagen und nicht leicht zu verstehen. Deshalb bitte ich Sie schon zum voraus um Nachsicht für den Fall von Missverständlichkeiten. Wenn man davon ausgeht, die durch scharfe Rationalität geprägte Technik sei Menschlichkeit ohne Barmherzigkeit, dann muss der moderne technische Mensch als rationales Wesen – als *animal rationale* (Descartes) – ein Lebewesen sein, dessen Herzlosigkeit sich darin zeigt, dass sein Gemüt in

die Polaritäten von Denken und Machen, Theorie und Praxis, Subjekt und Objekt aufgespalten ist. Die Theorie erlangt für ihn den scheinbaren Vorrang, weil sich sein Denken ausschliesslich in der Subjekt-Objekt-Beziehung abspielt. Er begreift sich als Subjekt, als Urheber, als Anfang, hinter welchem es schlechterdings nichts weiteres mehr geben kann. Anders ausgedrückt: *Mit und in der Technik glaubt der Mensch die unbedingte Herrschaft des Subjekts, bzw. der Subjektivität markiert und begründet zu sehen*.

Der unbarmherzige, der herzlose Mensch mag und muss ein scharfsinniger, kluger Techniker sein, aber *weise* ist er nicht, das heisst: auf die Herrschaftsgebärde und auf den beanspruchten Vorrang des Subjekts kann er nicht verzichten. Allein der barmherzige Mensch, der ein Herz hat und der herhaft ist, kann *weise* sein. Als Techniker nach Herrschaft trachtend, ist der Mensch in sich eingeschlossen, wie von einem Panzer umgeben, und kann nur zu dem in Beziehung treten, was er sich zu unterwerfen und zum Objekt zu machen vermag. Die Barmherzigkeit aber öffnet ihn für die Weisheit, für die Besonnenheit, die – wie es im Jakobusbrief heisst – «von oben» kommt oder von unten aus der Tiefe oder jedenfalls von aussen, weil ihr Grund und ihr Anfang nicht nicht im Subjekt und nicht im Menschen selbst liegt. Dieses Offenwerden für die Weisheit «von oben» hat etwas zu tun mit dem Gelassenwerden. Erst der Mensch, der in der Gelassenheit durchlässig wird,

## VSA-Kochkurs 1982

### NEU: Kurs A + B

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass das Bedürfnis für Fortbildungskurse im Verpflegungsbereich in den Heimen vorhanden ist. Doch hat es sich mit der Zeit herausgestellt, dass die Wünsche der Teilnehmer aus kleineren und mittleren Betrieben und der grösseren Heime, der angelernten Köchinnen und Köche und der Küchenchefs, nicht immer übereinstimmen. Aus diesem Grund macht der Kursleiter unter Mitwirkung der Erfa-Gruppe Altersheimköche Zürich dieses Jahr den Versuch, den Kurs zweiteilig zu führen. Die Grundthemen bleiben sich aber gleich. Wir beschäftigen uns dieses Jahr in erster Linie mit dem Thema «Eiweiss».

**Der Kurs A** ist für kleinere und mittlere Heime gedacht, sowie für angelerntes, in Verantwortung stehendes Personal. Dieser Kurs ist praxisbezogen und mit praktischen Demonstrationen verbunden.

**Der Kurs B** ist für grössere Heime gedacht, mit mehr theoretischen Themen, die auch auf Hausbeamten (heute Betriebsleiterinnen genannt) und Heimleiter zugeschnitten sind.

Die Kursleitung hat versucht, ein Kursprogramm zu gestalten, das aktuellen Themen gewidmet ist und wichtig ist für die künftige Ernährung. Diese zwei Kurstypen sollten möglichst viele Heime ansprechen.

Achten Sie bitte bei der Anmeldung darauf, dass Sie den richtigen Kurstyp wählen. Kursleitung und Erfa-Gruppe freuen sich auf eine rege Beteiligung.

David Buck

## VSA-Fortbildungskurs Küche

# Eiweiss

Ein wichtiger Ernährungsbestandteil der Heimküche

In der Gasversorgung Zürich (Nähe Hauptbahnhof), Bahnhofquai 5, in Vortragssaal und Kursküche.

<b>Kurs A</b>	Für kleine und mittlere Heime wie für angelerntes Küchenpersonal: <b>21. und 28. September 1982</b>
<b>Kurs B</b>	Für grössere Heime mit Küchenchefs, für gelernte Köchinnen und Köche, sowie Hausbeamtinnen und Heimleiter: <b>22. und 29. September 1982</b>
<b>Kursleitung</b>	D. Buck-Krapf, Wetzikon, unter Mitwirkung der Erfa-Gruppe Altersheimköche Zürich
<b>Kurskosten</b>	Inbegriffen Kursunterlagen und Verpflegung Für Teilnehmer aus VSA-Heimen (Bei persönlicher VSA-Mitgliedschaft 10 % Ermässigung) <span style="float: right;">Fr. 200.– Fr. 150.–</span>
<b>Anmeldeschluss</b>	10. September 1982

## Programm

<b>Kurs A</b>		<b>Kurs B</b>
<b>Dienstag, 21. September 1982</b>		<b>Mittwoch, 22. September 1982</b>
10.00	Uhr Kurseröffnung	10.00 Uhr Kurseröffnung
10.10	«Eiweiss» Ein wichtiger Ernährungsbestandteil	D. Buck
10.30	<b>Geflügel, Wild, Fische</b> frisch, gefroren, filieren, Warenkunde, Tips, Rezepte	R. Bachmann
13.00	<b>Degustationessen</b>	R. Dobler
14.30	<b>Backen</b> Spezialbrote, Zöpfe, Kleinbrote, Gebäck – wie können wir auf einfache Art selber backen – was ist im Kleinbetrieb möglich – praktische Demonstration – Degustation/Ausstellung	H. Bachmann
17.00	Schluss	17.00 Uhr Schluss
<b>Dienstag, 28. September 1982</b>		<b>Mittwoch, 29. September 1982</b>
10.00	Kurseröffnung	10.00 Uhr Kurseröffnung
10.10	<b>Soya – Ideale Nahrung ohne Fleisch</b>	M. Karlen I. Tamborini
13.00	<b>Mittagessen</b> (warmes und kaltes Buffet Schlaraffenland)	
14.30	<b>Die Chance der kleineren Heime</b>	M. Biedermann
16.45	Kurszusammenfassung	Kurszusammenfassung
17.00	Schluss des Kurses	Schluss des Kurses

**Anmeldung** Bis spätestens 10. September 1982 an das Sekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich,  
(VSA-Kochkurs 82) Tel. 01 252 49 48

Name, Vorname \_\_\_\_\_  
Name und Adresse  
des Heims \_\_\_\_\_

Unterschrift,  
Datum \_\_\_\_\_

Anmeldung für Kurs A  VSA-Mitgliedschaft des Heims   
Kurs B  Persönl. Mitgliedschaft

ist wirklich ein freier Mensch. Im Sinne einer Solidaritäts-erklärung zu Ihnen gesagt: Gelassen zu werden ist zwar mein Ziel, aber im festen Besitz dieser Gelassenheit bin ich nicht – leider nicht.

Das Offenwerden und Gelassenwerden ist ein umstürzen-des Geschehen, und nicht zufällig hat Karl Marx in der Aufhebung der Entfremdung des Menschen einen revolutionären Vorgang gesehen. Aber im Grunde ist dieser Vorgang bestürzend leise, völlig unspektakulär. Er entzieht sich meiner Verfügbarkeit und ist in keiner Weise machbar. Herbert Marcuse hat von *Trendwende* gesprochen, Martin Heidegger hat ihn die *Kehre* genannt, in der Bibel ist von *Metanoia* die Rede. Ich kann die Gelassenheit nicht selber erzeugen, ich kann sie «nur» bekommen, indem ich versuche, mich für sie zu öffnen und für sie mich offen zu halten. Ich kann in der Haltung der Offenheit auf sie warten – warten heisst aber nicht nichts tun.

Von jenseits der Grenze dieser Kehre, aus dem Gespür für das Geheimnis dessen, was Gelassenheit in Wahrheit ist, liesse sich alles, was ich Ihnen hier vorgetragen habe, jetzt nochmals lesen. Alles, was gesagt wurde, bliebe bestehen und müsste uns doch wie mit anderen Augen betrachtet erscheinen. Konkret und auf Ihre Situation, Ihre Arbeit

bezogen, würde das heissen: Die Erziehung von (schwierigen) Kindern, die Betreuung von senilen oder debilen Menschen müsste das Aussehen einer blosen Intervention ablegen, die Beziehung zwischen Betreuer und Betreutem den Charakter der Ein-Weg-Beziehung verlieren; der Betreute wäre auf einmal noch etwas mehr und etwas anderes als blos der «Klient».

Von jenseits der Grenze betrachtet, könnten wir vielleicht innewerden, dass die vielen Streitigkeiten und die Feindbilder im kleinen Kreml des Heims, der verdammte Stress, die Burnout-Erscheinungen des sozialen Profis sowie der Widerspruch zwischen Theorie und Praxis nicht der Normalzustand zu sein brauchen, mit dem wir uns einfach abzufinden haben und mit dem wir uns arrangieren sollen, sondern dass dieser Zustand vielmehr ein Ausnahmezustand sein muss, welcher herröhrt und abstammt vom Herrschaftsanspruch des nur auf die Ratio bauenden Subjekts. Nur der barmherzige Mensch, der als professioneller Betreuer gegenüber dem Betreuten nicht fortgesetzt sich zur Abgrenzung genötigt fühlt, wird wirklich frei. Erst in der Gelassenheit, die ihm in seiner Haltung der Offenheit zuteil werden kann, wird er auch fähig, im betreuten Menschen mehr als den Klienten wahrzunehmen und den Wahrgenommenen in voller Zuwendung freizulassen.

## HPS Zürich, Abteilung Fortbildung

Kurs 25

# Heilpädagogische Woche für Heimerzieher

**Arbeitsweise:** Arbeit mit Hilfe von exemplarischen Situationen der Kursteilnehmer, Informationsphasen, verschiedene Gesprächsformen in Kleingruppen und im Plenum, verschiedene Formen gestalterischen Tuns.

**Kursleitung:** Dr. Sibilla Uebelmann, Psychologin, Gestaltungstherapeutin  
Dr. Hans Näf, Psychologe  
Dr. Ruedi Arn, Dozent und Leiter Abteilung Fortbildung am HPS

**Zeit:** Montag, 27. September 1982, 10.00 Uhr bis  
Freitag, 1. Oktober 1982, 1400 Uhr

**Ort:** Hotel Viktoria, 6086 Hasliberg Reuti

**Kursgebühr:** Fr. 350.–

**Anmeldeschluss:** Ende Juli 1982

**Anmeldung an:** Heilpädagogisches Seminar, Abteilung Fortbildung, Kantonsschulstr. 1, 8001 Zürich  
Telefon 01 251 24 70.