

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 54 (1983)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Aktuelle Methoden in der Heimerziehung  
**Autor:** Mörgeli, Andreas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811951>

#### 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:** 29.01.2026

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

# Aktuelle Methoden in der Heimerziehung

Ein Tagungsbericht von Andreas Mörgeli, Zürich

Anfang Mai 1983 führte die Schule für Heimerziehung Luzern (SHL), Abteilung für Fortbildung, eine Fachtagung durch unter dem Titel: «Heimerziehung im Spannungsfeld zwischen Pädagogik und Therapie». Das Programm versprach, aktuelle Methoden der Heimerziehung kritisch vorzustellen, nach den dahinterstehenden Menschenbildern zu fragen und die Anwendung der methodischen Ansätze in der praktischen Heimerziehung zu beleuchten. Gegen siebzig Teilnehmer zeugen vom grossen Interesse am Tagungsthema. Wenn gleich der erste Referent provozierend feststellt, für ihn gäbe es keine solche Spannung zwischen Therapie und Pädagogik, dann hat er damit unausgesprochen das Tagungsmotto verdeutlicht: neue Ansätze kennenlernen, Widersprüche und Gegensätze wahrnehmen und sich um ihr Verständnis bemühen.

## Einige Vorbemerkungen

Die zweitägige Veranstaltung bot vormittags drei Referate, über die die Teilnehmer am Nachmittag in drei parallelen Workshop-Gruppen diskutierten. Am Schluss jedes Tages fand ein Plenumsgespräch statt. Jeder Referent hatte die Aufgabe, einen methodischen Ansatz in der Heimerziehung vorzustellen. Eine Redezeit von dreissig bis fünfundvierzig Minuten verunmöglichte eine umfassende Erläuterung, sondern erlaubte nur einen kurzen und notwendigerweise lückenhaften Abriss mit eher theoretischem oder anwendungsbezogenem Schwerpunkt. Diese kurzen, aber inhaltsreichen Vorträge erwiesen sich als optimal: der Zuhörer vermochte sich gut zu konzentrieren, und es wirkte beruhigend zu wissen, dass man in der kurzen Zeit eine Methode nicht vollständig verstanden haben musste, sondern dass Unklarheiten erwünscht und Gelegenheiten für Fragen eingeplant waren.

Der Sinn und Zweck einer Fortbildungsveranstaltung in diesem Rahmen beschränkt sich nicht nur auf die Vermittlung von Wissen, neuen Ideen und Arbeitsanregungen sowie auf die Pflege der Geselligkeit unter Gleichgesinnten in einer anspruchsvoller Atmosphäre, sondern die Tagung ermöglicht auch vielfältige Erlebnisse und Erfahrungen als Chancen zu praktischem Lernen. Solches Lernen aus dem aktuellen Geschehen heraus könnte beispielsweise in folgenden Situationen stattfinden:

Der Begriff Therapie ist ein immer wiederkehrendes Thema in den Referaten wie in der Diskussion. Im Verlauf des zweiten Tages kommt mir der Begriff je länger je verschwommener und undeutlicher vor. Meine Annahme, die anwesenden Fachleute der Heimerziehung verfügten alle über einen ähnlichen, einheitlichen Therapiebegriff, hat sich als Irrtum herausgestellt. Die Teilnehmer kommen nicht mehr umhin, eine gemeinsame Minimaldefinition zu erarbeiten. Ich erlebe dabei anschaulich, wie eine breite

Diskussion über ein Thema eine Zeitlang ohne ausdrückliche Festlegung auf ein gemeinsames Grundverständnis möglich ist, dass aber ein Gespräch über das eigene Vorverständnis nötig wird, sobald das Thema in die Tiefe angegangen werden soll.

Oder eine andere Situation: Getraue ich mich in der Diskussionsgruppe zu Wort zu melden? Warum fällt mir hier die Wortmeldung leichter oder eben schwerer als beispielsweise in der Erzieherkonferenz? Die beiden Beispiele wirken banal im Vergleich zu den theoretisch hochstehenden Gesprächen, doch glaube ich, dass die Luzerner Tagung nicht zuletzt deshalb manchen Teilnehmern als lehrreich in Erinnerung bleibt, weil sich viele Gelegenheiten zu erfahrendem, praktischem Lernen ergaben.

Verantwortlich für den Erfolg der Fortbildungsveranstaltung waren neben dem Programm nicht zuletzt die Teilnehmer selber. Sie haben sich die Lernerlebnisse aus einer Haltung der Offenheit geschaffen sowie durch ihre Bereitschaft, andere Ansichten ernst zu nehmen und nicht einfach als standortbedingt zu relativieren. Denn ein Verweis auf die Eigenart (und Einzigartigkeit) des eigenen Heims blockiert in einem solchen Rahmen ein umfassenderes Verständnis eines angesprochenen Problems und wirkt schnell als Vorwand zum Schutz der eigenen vorgefassten Meinung.

Die Anwesenheit über die ganze Tagung hinweg mag nicht ganz so zentral sein wie die offene Grundhaltung, damit praktisches Lernen möglich wird. Doch jene Teilnehmer, die nur an einem Tag anwesend waren, verpassten nicht nur einige Referate, sondern auch Lern-Gelegenheiten, die sich jeder erst durch aktive Teilnahme über beide Tage hinweg erschaffen konnte. Insbesondere die Besucher, die am zweiten Kurstag ankamen, blieben eher in einer Zuschauerrolle verhaftet, weil ihnen die Erfahrungen des ersten Tages als gemeinsamer Wissenshintergrund der übrigen Teilnehmer fehlte. Gerechterweise bleibt anzufügen, dass diese Eintagesbesucher alle im selben Heim arbeiten und sich gegenseitig die Teilnahme ermöglichten. Ich sehe darin wiederum einen begrüssenswerten Versuch, eine gemeinsame fachliche Grundlage für alle pädagogischen Mitarbeiter eines Heims zu schaffen.

Der Tagungsleiter, Dr. G. Endrass, hat ebenfalls seinen Teil zum Gelingen beigetragen. Er meisterte die schwierige Aufgabe souverän und fand ein gutes Mass zwischen Anregung durch provozierende Fragen, Konzentration der Diskussion durch eine gezielte Zusammenfassung oder Abbruch des Gesprächs zur Einhaltung des Zeitplans. Trotz seiner zentralen Stellung blieb er für mich gegenüber den Referenten eher im Hintergrund infolge seiner distanzierten Art.

## *Systemisches Denken in der Heimerziehung*

Im ersten Referat skizziert *E. Bichsel* den systemischen Denkansatz, wie er ihn aus der Verhaltenstheorie heraus kennengelernt hat. Seine pointierten und oft bewusst provozierenden Formulierungen wirken gelegentlich etwas theoretisch-abstrakt, doch zeigen sie eine nachhaltig anregende Wirkung auf alle folgenden Diskussionen.

Ausgangspunkt seiner Ausführungen ist das Menschenbild, von dem wir uns leiten lassen. Die Ziele unserer Aktivitäten sind entscheidend davon abhängig, ob wir ein pessimistisches Menschenbild haben und jedem Mitmenschen vorerst negative, störende und opponierende Eigenarten und Absichten unterstellen, oder ob wir uns an einem optimistischen Menschenbild orientieren und auf die Entwicklungsfähigkeit der positiven Kräfte und Eigenarten in unseren Mitmenschen vertrauen. Nimmt man erst einmal das optimistische Menschenbild an, eröffnen sich grosse Möglichkeiten: der Mensch wird veränderbar erlebt, allerdings je nach Zeitpunkt in unterschiedlichem Ausmass. Ein menschliches Problem ist nicht mehr etwas Negatives, sondern ist vorerst wertfrei ein Hinweis auf ungünstige Interaktionsprozesse und auf eine falsche Organisation im Beziehungsgeflecht des Individuums.

Weitere Grundlagen des systemischen Ansatzes bilden verschiedene Kernideen der Verhaltenstheorie, wie zum Beispiel:

- Eine Neurose kann, aber braucht nicht in der Kindheit begründet zu sein.
- Verhaltensweisen sind lernbar und deshalb beeinflussbar.
- Anerkennung, Zuwendung und Berührung sind für den Menschen so wichtig wie Nahrung zum Leben.
- Es gibt erwünschtes und unerwünschtes Verhalten. Welche Verhaltensweisen anzustreben sind, ist abhängig von unserem Wertmaßstab und unseren Normen.

Auch die Haupttechniken der Verhaltensmodifikation werden übernommen. Der Systemiker versteht die instrumentelle Anwendung von Verstärkung, Modell-Lernen (Nachahmung), Gegenkonditionierung (einen angstergregenden Vorgang mit einem angenehmen Reiz verbinden) und Einstellungswandel. Doch das einfache Reiz-Reaktionsmodell der Verhaltenstheorie ist überholt. Ein mehrdimensionaler Ansatz ist stattdessen zu bevorzugen, der komplementäres und multidisziplinäres Denken mit einbezieht. In der Weise begreift der Systemiker den Menschen als dreifach determiniert, nämlich durch seinen Organismus, durch seine physikalische Umwelt und durch seine bio-soziale Umwelt, umfassend alle Lebewesen von Menschen, Tieren und Pflanzen. Der Organismus ist nicht aufteilbar in Körper, Psyche und Intellekt, sondern er agiert und reagiert immer als Ganzes in einem Beziehungsgeflecht mit anderen Menschen. Bei Eintritt eines Individuums in eine neue Lebensphase (Geburt, Schuleintritt, Scheidung, Tod) müssen die Beziehungen von neuem geordnet werden, was eine gewisse Krise ausmacht.

Im Mittelpunkt des Interesses des systemischen Denkens steht nicht das Individuum, wie bei vielen anderen Ansätzen, sondern ein System als Ganzes. Ein System umfasst mehrere Mitglieder, es ist zweckgerichtet, es hebt

sich von der externen Umwelt ab, und es besitzt eine hierarchische innere Struktur (Organisation, Gerippe), bestehend aus der Art und Weise, wie die Mitglieder miteinander umgehen. Das System von höchster Bedeutung ist die Familie in ihrer Einmaligkeit. Bei Familienkonflikten sind drei oder mehr Personen beteiligt, die sich meistens über die Hierarchie nicht einig sind und mit untauglichen Mitteln die Krise zu lösen versuchen. Der Konflikt äussert sich durch die Verhaltensauffälligkeit einzelner Familienmitglieder. Diese Symptome haben eine Schutzfunktion, die möglichst positiv bewertet werden sollte als Resultat der ehrlichen und oft unbewussten Bemühungen eines Individuums, die Familie als Ganzes irgendwie zusammenzuhalten.

Eine häufige Art untauglicher Konfliktlösung zwischen Eltern führt über ein Kind, das als Symptom entsprechend verhaltensauffällig wird. Das Kind ist jedoch nicht einfach Opfer im elterlichen Konflikt, es wirkt auch aktiv mit. Wenn aus dieser Situation ein Kind in ein Heim eingewiesen wird, ist die Gefahr gross, das Kind zum Sündenbock zu machen oder der Familie die Schuld zuzuschreiben. In beiden Fällen bewirkt die Heimerziehung eine «Aussonderung» des Kindes aus der Familie mit oft lebenslangen negativen Folgen. Vor allem aber wird dem Familiensystem dadurch nicht geholfen, ihre Störung mit tauglicheren Mitteln zu lösen. Vielmehr werden die ungünstigen Interaktionsmuster der Familie binnen kurzem bei einem anderen Mitglied Verhaltenssymptome hervorrufen.

Eine systemisch orientierte Heimerziehung schenkt dem Aufnahmeverfahren eines Kindes besondere Beachtung. Denn ihr vorrangigstes Ziel ist nicht die «Aussonderung» des Klienten, sondern seine Rückgabe in eine gestärkte Familie. Daher müssen die Eltern von Anfang an zur Mitarbeit gewonnen werden. Das ist möglich, wenn das Heim die elterlichen Meinungen und ihre Problemsicht ernst nimmt und die Schwierigkeiten vorerst beim Symptomträger, dem Kind belässt. Das Heim soll nicht allein die Interessen des Kindes wahrnehmen, sondern vor allem als Partner der Eltern mit diesen zusammen einen gangbaren Weg suchen. Das verlangt eine Abkehr von der Täter-Opfer-Haltung. Die Hauptaufgabe des Heimes besteht in der Schaffung und Förderung von Kommunikation zwischen dem Kind und seinen Familienangehörigen, wofür es auch organisatorische Gelegenheiten bereitstellen muss.

Der Heimaufenthalt soll möglichst kurz gehalten werden, immer mit dem Ziel der Rückkehr des Kindes in seine Familie. Deshalb darf der Heimerzieher auch die Stellung der Eltern nicht konkurrenzierend untergraben und dadurch ein Mitglied im Familiensystem werden, sondern er soll die Fortschritte des Kindes den Eltern zur Ermutigung zuschreiben.

Das Heim ist selber ein System mit verschiedenen Subsystemen, eingebettet und integriert in eine Dorfgemeinschaft. Die beste Organisationsform der Heimerziehung besteht aus möglichst familienähnlichen Gruppen. Schliesslich ist auch die gemeinsame Haltung und Mitarbeit des gesamten Heimpersonals für eine sinnvolle Familietherapie mitentscheidend.

Ein dermassen radikaler Ansatz, der in letzter Konsequenz die Aufhebung der Unterscheidung von Täter und Opfer verlangt, provoziert bei einigen Zuhörern Widerspruch und kritische Fragen, die auf die praktischen Grenzen des Ansatzes verweisen. Was nützt die Kenntnis des systemischen Denkens etwa jenem Heimerzieher, der ein von seinem eigenen Vater vergewaltigtes Mädchen zur Be-

treuung zugewiesen bekommt? Die Forderungen an den Erzieher, er soll die Vergewaltigung als Symptom falscher Familienorganisation verschälichen, er soll die Eltern ernst nehmen, auf ihre Mitarbeit bauen und die im Heim erreichten Fortschritte des Mädchens ihrem Vater zuschreiben – diese Forderungen müssen in seinen Ohren bestenfalls unrealistisch, wenn nicht zynisch klingen.

## *Integrative Pädagogik und integrative Beratung*

R. Riesen beleuchtet in seinem Referat den integrativen Ansatz in der Heimerziehung. Dieser ist auf dem Hintergrund der Humanistischen Psychologie entstanden, die sich auf ein ganzheitliches und positives Menschenbild abstützt und als Ziele das persönliche Wachstum und die Selbstverwirklichung des einzelnen Menschen in der Beziehung zu seinen Mitmenschen postuliert. Die Humanistische Psychologie ist primär auf den «gesunden» Menschen gerichtet. Sie ist nicht, wie die psychoanalytische Theorie, aufgrund psychisch gestörter, «krankhafter» Menschen entwickelt worden. In der Tat widerspricht auch die etymologische Wortdeutung der landläufigen Zuschreibung der Pädagogik als zuständig für «Gesunde» und der Therapie als zuständig für «Kranke». Von daher ist der Therapeut der Begleiter – er setzt somit eine gewisse «gesunde» Selbstständigkeit seines Klienten voraus –, und der Pädagoge ist der Führer oder Leiter – er nimmt sich in viel stärkerem und umfassenderem Ausmass des «führungsbedürftigen» Educandus an.

Der Referent konzentriert seine Ausführungen zum integrativen Ansatz in der Therapie auf die Rolle des Beraters, wie sie in der Sozialarbeit ausgeübt wird. Die integrative Beratung zeichnet sich durch eine starke Betonung der Gefühle und des Körpers aus in Abhebung zur bisherigen Praxis der Psychotherapie und Sozialarbeit, die einseitig auf das Rationale und den Intellekt bauen. Schwerpunkte und Besonderheiten der integrativen Beratung sind:

- Der Berater hilft vor allem durch seine Person, die er als Mittel im Hilfeleistungsprozess einsetzt. Voraussetzung dazu sind die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und fundierte Methodenkenntnisse.
- Der Berater gibt dem persönlichen Wachstum des Klienten den Vorrang gegenüber dessen Anpassung an äußere Gegebenheiten. Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit der bewussten Wahrnehmung des Klienten (Fremdwahrnehmung) und der institutionellen und gesellschaftlichen Bedingungen.
- Die Beratung erfolgt in geplanten Schritten oder Phasen (Initialphase, Aktionsphase, Integrationsphase und Neuorientierung).
- Die integrative Beratung verfügt über eigene Begriffssysteme, wie beispielsweise dasjenige der Transaktionalen Analyse, das sich von der Terminologie der Psychoanalyse abhebt.

Während die Beratung von der Psychologie her begründet wird, ist die integrative Pädagogik aus der allgemeinen Pädagogik heraus zu verstehen als eine normative Wissenschaft, die Ziele und Normen festlegt und Wege aufzeigt, wie die formulierten Ziele erreicht werden können.

Die integrative Pädagogik vertritt ein emanzipatorisches Menschenbild, das als Ziel der Wirklichkeit immer einen Schritt vorauselt, aber grundsätzlich in Zukunft zu verwirklichen ist. Auf keinen Fall dürfen die Ziele von der Realität abgehobene Ideale sein, die in ihrem Effekt bloss über die Unzulänglichkeit der Realität hinweg trösten. Denn jede idealistische Pädagogik vermag den eigenen Ansprüchen auf eine Veränderung der Realität nicht gerecht zu werden, sondern sie dient zu nichts weiterem als zur Legitimation des Bestehenden.

Die drei engeren Ziele der integrativen Pädagogik unterstreichen ihre ganzheitliche Ausrichtung:

1. Der Mensch soll in seiner Selbstentfaltung gefördert und seine Abhängigkeit von anderen Menschen abgebaut werden.
2. Die soziale Kompetenz des Menschen soll in bezug auf Kooperation und Konfliktfähigkeit verstärkt werden.
3. Das eigenständige Lernen des Menschen soll unterstützt werden, wobei der Lernprozess wichtiger als das Lernergebnis ist.

Carl Rogers, Ahnvater der Humanistischen Psychologie, nimmt Elemente in die integrative Pädagogik auf, die eher typisch für die Therapie und die Beratung sind. Der Pädagoge ist nicht nur Führer und stellt Forderungen an den Educandus, er zeigt auch Verständnis, gewährt Erleichterungen und bietet Hilfen an. Erst aus seiner thera-

### **Erziehung im Bewusstsein ihrer Grenzen**

Ein praxisbegleitender Kurs, der folgende Themen behandelt:

- I. Wieviel abweichendes Verhalten erträgt unsere Gesellschaft?
- II. Was löst das Kind, der Jugendliche in mir aus?
- III. Das Heim im Spannungsfeld gesellschaftlicher Reintegration
- IV. Die verschiedenen Phasen im Berufsleben des Erziehers
- V. Eltern – Kind – Erzieher

Kursleitung und Referenten: Andreas Erb und Regula Junker; Werner Fritschi, Klaus Krüger, Urs Meier, Thomas Ebnet, Hans Stieger, Marcel Sonderegger.

27./28. Oktober, 24./25. November 1983, 26./27. Januar, 1./2. März und 5./6. April 1984.

Anmeldung und Auskunft:  
Schule für Heimerziehung, Zähringerstrasse 19,  
6003 Luzern, Tel. 041 22 64 65.

peutischen Haltung heraus kann er die pädagogischen Ziele durchsetzen. Umgekehrt kommt auch eine geplante Beratung nicht ohne pädagogische Elemente aus. Dies zu bedenken ist gerade im Heim sehr wichtig. Nicht die Frage nach einem Entweder-Oder von therapeutischem und pädagogischem Vorgehen darf gestellt werden, sondern es handelt sich immer um eine Schwerpunktsetzung je nach Situation und je nach Klient.

Eine integrative Heimerziehung – sei sie eher pädagogisch oder eher therapeutisch orientiert – zeichnet sich dadurch aus, dass die pädagogischen und therapeutischen Mitarbeiter über eine differenzierte Selbst- und Fremdwahrnehmung verfügen und dass sie fähig sind, Gesprächspsychotherapie, Erlebnistherapien und Strategien der Verhaltens-

modifikation in der gesamtheitlichen Führung und Begleitung ihrer Klienten einzusetzen. Dazu braucht der Heimerzieher ein solides Selbstwertgefühl, damit er nicht vom Behandlungserfolg abhängig wird.

Eine mögliche Anwendung des integrativen Ansatzes in der Heimerziehung von Verwahrlosten kann darin bestehen, dass der Erzieher und der Klient miteinander einen mündlichen Vertrag abschliessen, dessen Ziele kurzfristig erreichbar und bescheiden sein müssen und der vom Klienten freiwillig eingegangen wird. Wenn aber ein Vertrag über minimale Veränderungen nicht zustande kommt, dann bleibt dem Erzieher nur noch das «Stossen» übrig. An diesem Punkt werden gewisse Grenzen des integrativen Ansatzes sichtbar.

## *Die personenzentrierte Grundhaltung in der Heimerziehung*

Der personenzentrierte Ansatz, referiert von N. Künzli, ist ebenso wie der integrative Ansatz aus der Humanistischen Psychologie entwickelt worden. Das zentrale Anliegen ist die autonome, eigenverantwortliche Person im Gegensatz zu den Ausführungen von E. Bichsel über das systemische Denken, wo das Familiensystem im Zentrum steht und die einzelne Person nur in ihrer Funktion in diesem System gesehen wird. «Die personenzentrierte Haltung ist... primär eine Art und Weise des Seins, die ihren Ausdruck findet in Einstellungen und Verhaltensweisen, die ein wachstumsförderndes Klima schaffen. Sie ist mehr eine basale Philosophie als nur eine Technik oder eine Methode», zitiert der Referent den Begründer des Ansatzes, Carl Rogers.

Die zentrale Annahme des Ansatzes besagt, dass jeder Mensch in sich eine Kraft und Tendenz besitzt, sich zu formen, zu verwirklichen, zu wachsen, sich zu entfalten. Damit der Klient aus eigener Kraft das Wagnis des Lernens und des Wachsens eingeht, muss der Erzieher als Rahmenbedingung drei Haltungen einnehmen und ausdrücken können.

### **– Wertschätzung**

Der Respekt der einzigartigen Person des anvertrauten Kindes oder Jugendlichen ist die zentralste und zugleich schwierigste Grundhaltung. Der Erzieher bindet seine Wertschätzung und Akzeptanz an keine Bedingungen, er nimmt den Partner so, wie er ist, voll an. Dies ist nicht zu verwechseln mit Einverständnis und Identifikation. Alle Unterschiede und Konflikte ändern nichts am grundsätzlichen Respekt der Person des Gegenübers.

### **– Empathie**

Einfühlendes Verstehen ist das wichtigste Instrument des Erziehers sowohl dem Kind gegenüber, wie auch sich selbst gegenüber! Er bemüht sich, Gefühle, Bewertungen und Bedeutungen aus dem Bezugssystem des Gegenübers zu verstehen und mitzuteilen. Es geht darum – und dies ist gerade in Systemen wie Heimen von besonderer Bedeutung

– zu unterscheiden zwischen den eigenen Gefühlen, Wertungen und Bedeutungen und denjenigen des Mitarbeiters, der Kinder oder Jugendlichen. Diese «pendelnde Aufmerksamkeit» hilft eine ganze Menge von Konfusionen, Verletzungen, Agitationen zu vermeiden. In engen Systemen wie Heimen, wo die sonst übliche Teilung von Berufs- und Privataspekten der Person nicht möglich ist, ist diese Fähigkeit der Einfühlung Voraussetzung für ein gutes «Funktionieren» der Person wie der Gruppe. Aktives Zuhören ist ein Mittel der Veränderung.

### **– Echtheit**

Der Erzieher ist real sich selbst. Er setzt keine professionelle Maske auf und was er sagt, das meint er so, wie er es sagt! Seine Person ist in Sprache, Mimik und Haltung kongruent (deckungsgleich, transparent). Dieses Realsein ist der wichtigste Beitrag zur Psychohygiene des Erziehers.

Die drei Grundhaltungen hören sich einfach und leicht an, sind aber in der Verwirklichung sehr anspruchsvoll und wirksam zur Weckung der vorhandenen Entwicklungs- und Wachstumspotentiale.

In einem Heim finden Veränderungen auf drei Ebenen statt: der individuellen Ebene, der interaktionellen oder zwischenmenschlichen Ebene und der institutionellen Ebene. Ein Umgang, geprägt durch Wertschätzung, Wärme, Echtheit, Transparenz und empathisches Verstehen, bedeutet je etwas anderes auf diesen drei Ebenen.

Es ist klar, dass ein personenorientierter Ansatz in einem Heim nicht das Privatvergnügen eines einzelnen Erziehers sein kann. Er sollte den Umgang möglichst aller mit allen prägen. Dazu gehört auch ein entsprechender Führungsstil, der sich durch maximale Offenheit und Transparenz auszeichnet. Eine solche partnerschaftliche Führung erfordert vom Erzieher eine hohe Mitverantwortung und von der Heimleitung die Bereitschaft, sich zu öffnen, Teilnahme zu ermöglichen und Mitsprache zu wünschen.

Die Personenzentrierte Grundhaltung ist keine Technik, keine Anleitung zur Verwirklichung eines idealen Men-

schen. Vielmehr ist sie eine grundsätzliche Philosophie, die Erziehungspraktiken und Strategien unterscheidet in solche, die mit der Grundhaltung vereinbar sind und

solche, die unvereinbar bleiben. Sie soll der Heimerziehung helfen, sich als therapeutisches Milieu zu definieren und zu gestalten.

## *Familie – Behinderung oder Stütze des Erziehers?*

Den zweiten Tag eröffnet J. Bendel mit der Schilderung eines negativ verlaufenen Beispiels aus der Heimerziehung. Daran knüpft er seine Überlegungen, wie mit Hilfe des familientherapeutischen Denkens festgefahrenen Situationen neu betrachtet und angegangen werden können. Der Referent stützt sich weitgehend auf die selben Konzepte des systemischen Denkens, wie sie E. Bichsel vorgestellt hat. Die Zuhörer zeigen deswegen nicht weniger Interesse, im Gegenteil, sie begrüßen die Gelegenheit, dass der nicht umstrittene Ansatz nochmals zur Sprache kommt.

In der Familientherapie werden zwei Richtungen unterschieden, eine systemisch orientierte und eine wachstumsorientierte. Erstere deutet die Familie als System, in dem jedes Mitglied eine Funktion hat und Regeln zur Aufrechterhaltung eines gewissen Systemgleichgewichts beachtet. Was aber die Familie als vorrangiges System vor allen anderen menschlichen Zusammenschlüssen auszeichnet, das ist die gefühlsmässige Verpflichtung der Familienmitglieder untereinander, die allein auf Blutsverwandtschaft gründet und sich weder zerrennen noch in Nichts auflösen lässt. Dieses angebotene Loyalitätsgefühl bewirkt, dass jeder Mensch Schuldgefühle entwickelt, sobald er sich nicht an die Regeln des Familiensystems hält oder seine Funktion im Ganzen nicht wahrnimmt. Die Schuldgefühle wiederum verstärken seine Bindung an die Familie, auch wenn nach aussen ein Eindruck völliger Zwietracht vermittelt wird.

Die wachstumsorientierte Richtung ergänzt den systemischen Ansatz in der Weise, dass die Familie und in ihr die Individuen in einem ununterbrochenen Wachstums- und Veränderungsprozess stehend gesehen werden. Die stetige Veränderung der Individuen und der Systeme durch die

Verarbeitung von Informationen und die Anpassung an neue Situationen ist per se etwas Positives und gibt allem Lebendigen eine relative Bedeutung. Der Heimerzieher sollte die wachstumsbedingten Veränderungsprozesse kennen, um ein besseres Verständnis für die Situation der Eltern und die gesamte Familiendynamik zu erreichen.

Als Schlussfolgerungen seiner Ausführungen fordert der Referent für die Heimerziehung eine gemeinsame Problemsicht und Zielformulierung aller Mitarbeiter einer Institution (eine sogenannte «transdisziplinäre» Arbeitsweise), ein Klima des offenen Gedankenaustausches und eine Selbstkontrolle der Heimerzieher, damit sie sich unter keinen Umständen mit dem Klienten identifizieren. Denn eine Identifikation mit den Anliegen des Klienten bewirkt, dass der Erzieher ins Familiensystem eindringt und in Konkurrenz zu den Eltern tritt, während er doch auf eine Stärkung der Familie und die Rückgabe des Klienten hinarbeiten sollte.

In der Diskussion drücken gewisse Fragen ein Unbehagen aus und verweisen auf Grenzen des systemisch-familientherapeutischen Ansatzes. Muss beispielsweise der Erzieher als Anwalt des Klienten unbedingt der Feind der Eltern und Familie sein? Sollte die Familienzentriertheit in der Heimerziehung nicht je nach Alter des Klienten unterschiedlich gewichtet werden, und wie wäre die Lösung des heranwachsenden Jugendlichen von seiner Familie zu verstehen? Oder gibt es kein Recht des Kindes auf eine zunehmende Autonomie gegenüber der Familie? Dass solche Fragen nicht ganz geklärt werden konnten, liegt weniger am Relativismus der Wachstumstheorie, sondern ist vielmehr eine Folge der allzu knappen Diskussionszeit.

## *Supervision – eine hochspezialisierte Methode*

Das Wort Supervision ist in der Heimerziehung weitherum geläufig, doch sind die Vorstellungen davon oft bruchstückhaft und von zufälligen persönlichen Erfahrungen geprägt. Frau L. Ritter behandelt eine stark differenzierte und in ihrer Zielsetzung klar begrenzte Methode, deren Vielfalt manchen Zuhörern – auch jenen mit persönlicher Supervisionserfahrung – unbekannt gewesen ist. Für die Referentin soll Supervision nicht bloss ein Freiraum für den Supervisanden sein, um über sich nachzudenken. Vielmehr versteht sie darunter ein systematisches, angeleitetes Reflektieren eigenen und fremden beruflichen Handelns mit dem Ziel, dieses Handeln zu verbessern. Es geht dabei um die Kompetenz, ein Geschehen auf komplexe Hintergründe von organisatorischen, gesellschaftlichen und geschichtlichen Zusammenhängen zu hinterfragen.

Das berufliche Handeln steht in einem ganzheitlichen Zusammenhang von Organisation und Institution, von Mitarbeitern und von Klienten. Ohne von einem Aspekt ganz abzusehen, kann die Supervision gewisse Schwerpunkte setzen, nämlich eher lern- oder personenorientiert (die Person des Supervisanden steht im Vordergrund), eher stoff- und methodenorientiert, oder eher funktionsorientiert (die Rolle am Arbeitsplatz steht im Vordergrund). Bei der Wahl des Supervisors muss sich deshalb der Supervisand über seine Bedürfnisse im klaren sein. Will er sein methodisches Handeln reflektieren, ist es von Vorteil, wenn dem Supervisor diese Methoden bekannt sind. Oder bei funktionsorientiertem Schwerpunkt sollte der Supervisor die Institution kennen. Wichtig ist, sich immer das Ziel vor Augen zu halten: Reflexion über das berufliche

Handeln. Supervision ist aber etwas anderes als Beratung. Wünscht ein Heimerzieher beruflich-methodische Beratung, dann muss er einen entsprechenden Erziehungsfachmann suchen, nicht einen Supervisor!

Je nach Bedürfnis können unterschiedliche Formen der Supervision gewählt werden. In der Einzelsupervision hat der Supervisand die Gelegenheit, auch über jene persönlichsten Motive und Probleme im Zusammenhang mit seinem Beruf zu reflektieren, die er keinem Mitarbeiter anvertrauen möchte.

In der Gruppensupervision arbeitet ein Supervisor mit mehreren Supervisanden aus verschiedenen Institutionen. Dabei wirkt ein komplexeres Beziehungsnetz als Lern- und Erfahrungsfeld als in der Einzelsupervision.

Team supervision in einem Heim bietet unterschiedliche Möglichkeiten je nachdem, ob in einem kleinen Heim alle Mitarbeiter inklusive Heimleiter teilnehmen, oder ob in

einer grösseren Institution nur eine Arbeitsgruppe die Supervision besucht. Im zweiten Fall besteht die Gefahr, dass das Supervisionsteam seine Abhängigkeit vom ganzen Heim zu unterschätzen beginnt und im Extremfall zu einem Sprengkeil des Heimganzen wird. Aufgabe des Supervisors ist es, sich zu informieren über das Heimganze, seine Strukturen, seine Probleme und Schwachstellen, damit er einer Selbstüberschätzung des Teams entgegenwirken kann. Nach Möglichkeit sollten die Auswirkungen der Supervision auf die Gesamtinstitution in regelmässigen Gesprächen zwischen Heimleitung, supervisiertem Team und Supervisor ausgewertet werden. Dadurch können Veränderungen im Heim angeregt werden, doch ihre Planung und Durchführung muss ausserhalb der Supervisionsstunden im Rahmen der hierarchischen Strukturen stattfinden. Vorrangige Aufgabe der Supervision bleibt die Psychohygiene der erzieherischen Mitarbeiter, und ein Anstoss zu institutioneller und organisatorischer Entwicklung ist lediglich ein eventuelles Nebenprodukt.

## *Ist Supervision typisch für Frauen?*

In der Diskussionsgruppe zum Thema Supervision fällt mir auf, dass die Frauen die männlichen Teilnehmer im Verhältnis eins zu sechs überwiegen. Bei der ausgewogenen geschlechtsmässigen Zusammensetzung aller Tagungsteilnehmer kann ich kaum an einen Zufall glauben. Doch warum interessieren sich hauptsächlich Frauen für diese Methode? Verspricht das Stichwort Supervision, gewisse für die weibliche Geschlechtsrolle typische Probleme zu behandeln? Oder verspricht es, allgemeine Probleme auf eine typisch weibliche Art und Weise zu lösen?

Zwei gegensätzliche Äusserungen zur Bedeutung der Sympathie für Mitarbeiter sind mir aufgefallen, die den Unterschied der Geschlechterrollen verdeutlichen. Eine Frau will Sympathie für den (die) Mitarbeiter(in) empfinden, sonst hat sie Angst, vertrampelt zu werden. Ein Mann will nicht starke Sympathie empfinden, sonst hat er Angst, den (die) Mitarbeiter(in) zu verletzen.

Einerseits ist für die Frau eine emotionale Bindung die Voraussetzung, damit sie sich getraut, aus sich herauszukommen und sich frei zu äussern. Andererseits ist für den Mann eine emotionale Neutralität die Voraussetzung, damit er in seinen sachlichen Äusserungen nicht gefühlsmässigen Hemmungen unterliegt. Die beiden Stellungnahmen widerspiegeln eine gängige Beschreibung der typischen Frauenrolle als leidend, passiv und nach innen gerichtet im Gegensatz zur aktiven, nach aussen gerichteten typischen Männerrolle. Und tatsächlich entspricht die Supervision dieser Frauenrolle ganz besonders, indem sie stark innengerichtet arbeitet und die Hoffnung des Supervisanden zulässt, eine verständnisvolle, einfühlsame «Super»-Person zu treffen, die sympathisch und rücksichtsvoll ist und mit der man ohne die Angst, vertrampelt zu werden, über persönliche Probleme und Schwächen sprechen kann. Aber: möchte das ein Mann etwa nicht?

## *Interdisziplinäre Zusammenarbeit*

Als letzter Referent stellt *R. Widmer* einleitend fest, dass eine interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Literatur zwar häufig postuliert wird, aber kaum genauere Ausführungen zu finden sind. Er erhebt denn auch nicht den Anspruch, ein theoretisch abgeschlossenes Konzept der interdisziplinären Zusammenarbeit zu präsentieren, vielmehr versucht er darzulegen, welche Bedingungen nach seiner Erfahrung als Heimleiter die Zusammenarbeit fördern und welche sie hemmen.

Der wichtigste Faktor für eine entwicklungsorientierte Zusammenarbeit und damit eine optimale Betreuung und Behandlung von Kindern und Jugendlichen ist für ihn das Arbeitsklima. Es beinhaltet und beeinflusst den Stil der Zusammenarbeit, die menschliche Atmosphäre wie auch die Arbeitsbedingungen und die Organisation. Als zweite

Grundbedingung müssen klare Berufsrollen und übereinstimmende gegenseitige Rollenerwartungen durch Gespräche und Informationsaustausch geschaffen werden. Als dritten Grundsatz fordert er eine transparente Heimorganisation und eine klare Strukturierung der Zusammenarbeit nach organisatorischen und fachlichen Bereichen.

Insgesamt entsteht ein Bild einer differenzierten Heimorganisation, in der Verständigungsschwierigkeiten zwischen allen Heimmitarbeitern auf einer horizontal-partnerschaftlichen Ebene gelöst werden. Die Frage, wer wen zu kontrollieren und wer sich in der Zusammenarbeit der Fachleute unterzuordnen hat, erscheint in bezug auf die hochkomplexen interdisziplinären Aufgaben und unter den Bedingungen einer arbeitsteiligen pluralistischen Gesellschaft als unzeitgemäß, weil eine Führung rein nach

dem Prinzip der Hierarchie die Möglichkeiten der Spezialisten nicht optimal für die Erziehung und Behandlung der Klienten im Heim einsetzen kann.

Während in der Gruppe über Supervision die Frauen überwiegen, besteht im Workshop über die interdisziplinäre Zusammenarbeit das umgekehrte Verhältnis in der Zusammensetzung der Teilnehmer zugunsten der Männer. Zusammenarbeit als Inbegriff einer Methode, die auf sachlicher Kompetenz, klarer Rollendefinition und horizontal-partnerschaftlicher Kommunikation beruht, scheint ebenso typisch der männlichen Geschlechtsrolle zu entsprechen wie die Supervision der weiblichen.

### Zum Schluss

Die Referate machen deutlich, wie aus unterschiedlichen Ansätzen heraus recht differenzierte Methoden entwickelt werden, um der hochkomplexen Realität der Heimerziehung gerechter zu werden. Wer spürte nicht immer wieder das Bedürfnis, mehr zu wissen und klarer zu verstehen, was in seiner täglichen Arbeit in der Heimerziehung abläuft! Diesem Bedürfnis nach Wissen kam die Luzerner Tagung voll entgegen. Wenn der Heimerzieher an die tägliche Arbeit zurückgekehrt ist, findet er sich in der ursprünglichen Erziehungssituation wieder, in der er die grosse theoretisch referierte Komplexität unter Zeitdruck und im Affekt so vereinfachen muss, dass er spontan eine treffende Entscheidung fällen kann. Diese Umsetzung von Wissen in praktisches Handeln bleibt ihm als Hausaufgabe im wörtlichen Sinn selbst übertragen.

**Schule für  
Soziale Arbeit  
Zürich**  
Weiter- und Fortbildung  
Abteilung W+F

### Fachkurs für Führungskräfte in sozialen Institutionen (FSI)

Für den FSI-Kurs sind noch wenige Plätze frei

Beginn: 1. November 1983

Dauer: bis März 1985

Lektionen: 460

Kurskosten: Fr. 4800.– (inkl. Supervision ohne Nebenauslagen)

Kursleitung: Dr. Ernst König, Heinz Mandlehr

Anmeldeschluss: 31. August 1983

Für weitere Auskünfte wenden Sie sich an das Sekretariat der Abteilung W+F, Schule für Soziale Arbeit, Bederstr. 115, 8002 Zürich,  
Tel. 01 201 47 55.

**Vereinigung der Heimleiter      VSA-Region Zürich  
Vereinigung der Heimerzieher    VSA-Region Zürich**

### Einladung zu unserer Herbsttagung

Dienstag, den 6. September 1983, im Tagungs- und Studienzentrum Boldern ob Männedorf.

### «Wie sinnvoll ist Heimerziehung ohne Nachbetreuung?»

In unserer fünften gemeinsamen Tagung wollen wir ein Thema ansprechen, das wohl jeden, der aktiv mit Heimen und Heimkindern zu tun hat, am Lebensnerv trifft.

#### Programm

- 09.15 Tagungsbeginn mit gemeinsamem Kaffee
- 09.45 Eröffnung der Tagung durch den Tagungsorganisator René Bartl, Einstieg in das Tagungsthema
- 10.15 Pause
- 10.30 Erste Gruppengespräche
- 12.00 Mittagessen
- 13.30 Plenum, Orientierung über den Stand der Gruppengespräche
- 14.30 Zweites Gruppengespräch, Einbezug und Verarbeitung der zusätzlichen Informationen der andern Gruppen
- 16.15 Schlussinformation
- 17.00 Schluss der Tagung

Die Tagung wurde von Erziehern und Heimleitern aus Jugendheimen vorbereitet. Zu dieser Tagung sind Erzieherinnen und Erzieher, Heimleiterinnen und Heimleiter, Vertreter von Ausbildungsstätten, Vertreter der öffentlichen Fürsorge, Vertreter von Heimkommissionen und weitere interessierte Kreise herzlich eingeladen.

Programme und Anmeldungen sind erhältlich bei:

Frau E. Zehnder, Dorfstrasse 3c, 8404 Winterthur, Tel. 052 27 14 65 oder 052 27 14 15