

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 55 (1984)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Pflichtenhefte, Organigramme und Konzepte sind "institutionelle Prothesen"  
**Autor:** Meier, Martin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811638>

### **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:** 07.02.2026

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

# Demokratie verlangt Autorität auch im Heim

Die im Oktoberheft des Fachblatts «Schweizer Heimwesen» unter dem Titel «Demokratie verlangt Autorität auch im Heim» veröffentlichten Texte verdanken ihre Entstehung einer Arbeitstagung, die der VSA im Frühherbst 1983 im Schloss Hünigen durchgeführt und in der Folge im Frühjahr 1984 im Franziskushaus Dulliken wiederholt hat. Es handelt sich hierbei um die Ausführungen dreier in der praktischen Heimarbeit stehender Persönlichkeiten, die als «Beitrag der Praxis» die im Heft Nr. 9/84 abgedruckten Rahmenverträge von Prof. Dr. Ernst Kilgus und Dr. Imelda Abbt zu ergänzen hatten. Die VSA-Arbeitstagung, die ein nachhaltiges Echo auslöste, war dem Thema «Demokratische Verantwortung im Heim» gewidmet. Leser, die Behinderte oder Betagte zu betreuen haben, werden die Übereinstimmungen mit der eigenen Arbeit und mit dem eigenen Heim ohne Mühe selbst entdecken.

## Pflichtenhefte, Organigramme und Konzepte sind «institutionelle Prothesen»

Von Martin Meier, Bern

Demokratische Verantwortung im Heim ist etwas Selbstverständliches. Das gilt sowohl für die Personalführung als auch für die pädagogische Zielsetzung. Wer undemokratisch und unverantwortlich sein will, sucht Streit. Ja, es ist absurd, sich überhaupt eine gegenteilige Haltung in dieser Art vorzustellen. Die Begriffe Demokratie und Verantwortung gehören zu unserem Gemeinschaftsverständnis. In Umgangsformen und Erziehungszielen suchen wir zum Beispiel Solidarität, Respekt vor dem einzelnen oder Achtung vor der Gemeinschaft. Die Idee der Selbstverantwortung steht neben dem Denken für das Gemeinwohl; die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit neben der Förderung von Mitverantwortung. Und all dies sowohl auf der Ebene der Betreuten als auch in Bezug auf die Mitarbeiter. Soll ich denn über etwas reden, das für uns alle soweit klar ist?

In einer gewissen Einschränkung versuche ich, die beiden Begriffe «Demokratie» und «Verantwortung» von einer mehr prinzipiell ethischen Betrachtungsweise her aufzunehmen, um anschliessend zu fragen, was solche Gedanken in unserem Heimalltag bedeuten.

1. Ich beginne mit einer ersten Aussage: **Demokratie lebt vom Vertrauen.** Es ist ein Merkmal demokratisch regierter Staaten, dass durch eine Misstrauensabstimmung Regierungen gestürzt und Neuwahlen provoziert werden können. In unseren Nachbarländern ist diese Möglichkeit während der vergangenen Jahre oft genug bewusst genutzt worden. Demokratische Institutionen sind an das Vertrauen gebunden. Die Wirkungen des Misstrauens sind es im Grunde genommen, welche dem Vertrauen einen Stellenwert geben, der über der Macht und Autorität aller Würden- und Amtsträger steht.
2. Deshalb dürfen wir wohl in einer zweiten Aussage davon ausgehen, **das Vertrauen sei einer Demokratie ethisch überzuordnen.** Kein Vertrauen braucht einzig die Tyrannei. Sie verlässt sich auf die Überlegenheit der physischen Macht, die eben Druck ausüben und damit ein Mitmachen erzwingen kann. Solches erleben Menschen in Völkergemeinschaften, wo einer zur Macht drängt, der sich als den Berufenen ausspielt und angeblich den Weg in eine bewältigte Zukunft kennt.

Diese Arroganz umschreibt Khomeny. Recht ähnlich wirken gewisse Clans, welche die grundlegendsten Menschenrechte mit Füßen treten. Die Spannungen zwischen Tyrannei und demokratischer Verantwortung zeigen sich nicht nur in der fernen, weiten Welt, sondern existenziell auch im Heim. Ich denke dabei an die Ohnmacht, die wir als Erzieher immer wieder gegenüber Menschen erleben, die sich selber kaputt machen: Süchtige, Verwahrloste, unerreichbare Rockers oder Punks. Menschen, die fürs erste den Eindruck erwecken, sich nicht helfen lassen zu wollen, bringen einen in das Dilemma, entweder aus einer Position der Stärke zu handeln oder gar nichts zu tun. Dabei verursacht beides in uns ein schlechtes Gewissen. Das Miteinander-Leben und -Auskommen fordert ein Aufeinander-Zugehen. Demokratische Ideen im Heim sind somit nur realistisch, wenn das Vertrauen allem Tun und Lassen für alle verbindlich übergeordnet wird.

3. Die Gegenüberstellung von Tyrannei und Demokratie weist auf das Problem der Macht hin. Ähnliches verbindet sich mit der Aussage, wonach die Wirkungen des Misstrauens dem Vertrauen erst den besonderen Stellenwert geben. Mit der Misstrauensdrohung kann viel Macht ausgeübt werden. Sie kennen bestimmt die Zwängerei: «Wenn Du mich nicht liebst, dann . . .» Wie wenn dies ein Freipass zu jeder Dummheit gäbe! Haben Tyrannei und Misstrauen in dieser Weise einen negativen Machtfaktor, dann – meine ich – müsste für die Demokratie eine positive Kraft gefunden werden. Dieser Gedanke bringt mich zur dritten Aussage: **Demokratie verlangt Autorität.** Echte Autorität geht darauf aus, im Menschen, an den sie sich wendet, etwas zu mehrten. Das lateinische «auceo», das dem Wort Autorität zugrunde liegt, bedeutet mehrten. Der «auctor» ist der Mehrerer oder Förderer. Die «auctoritas» wäre demnach das Schöpfertum oder Mehrertum. Autorität ist somit die Geltung, die jemand bei einem anderen hat und die durch diesen Einfluss beim andern etwas mehrt. Solches Geschehen möchten wir in der Erziehung erreichen. Wir wollen vorherrschendes Misstrauen überwinden. Wir wünschen, dass eine vertrauende Beziehung entsteht, die einen Freiraum konstituiert, innerhalb dem durch die Kraft der Überzeugung eine

gesunde Entwicklung voranschreiten kann. Wer leben lernen will, muss Wahrheiten oder Richtigkeiten gelten lassen und sich anvertrauend jenen Menschen zugesellen, die denselben Weg teilen. Demokratie funktioniert nur, wo dieses Zutrauen erlebt werden kann, wo Ordnungen deshalb geteilt werden, und wo Menschen da sind, die den Mut haben, eine Autorität zu sein, die das Gute mehr will.

#### 4. Eine vertrauens-erweckende Autorität bringt Hoffnung.

Das ist meine vierte Aussage. Gerade in Krisensituationen sind wir darauf angewiesen, dass sich jemand hervortut, der Besonnenheit, Ruhe vermittelt, der eint und mithilft, einen gemeinsamen Weg, oft einen Schicksalsweg, zu gehen. Weil ich vorher jemanden genannt habe, der als Revolutionär seine Macht missbraucht, verweise ich in diesem Zusammenhang gerne auf eine andere Persönlichkeit, wie Churchill, der in allem Dunkel über Europa vielen Menschen Hoffnung und Standfestigkeit vermittelt hat. Bestimmt kannte er damals Unsicherheit, Zweifel und wusste er nicht, wie weit es ihm gelänge, erfolgreich den Widerstand zu mobilisieren und durchzuhalten. Die Geschichte hat ihm recht gegeben. Selbstverständlich ist es fast überheblich und vermessen, mit dem legendären Namen dieses Mannes einen Vergleich zu den Aufgaben eines Erziehers oder Heimleiters anzustreben. Trotzdem: ich will ja nur verdeutlichen, wie Menschen in Lebenskrisen jemanden brauchen, der für sie glaubt und hofft. Die entmutigten und enthofften Gestalten, die in unsere Heime kommen, müssen einen neuen Ausblick in eine bessere Zukunft erfahren können. Der Resignation, der wir heute so oft begegnen, ist bei allen Erziehungs- und Therapieprogrammen nur durch vertrauenswürdige Autoritäten beizukommen. «Weil sie an mich geglaubt haben, deshalb konnte ich mich nicht selber aufgeben», das ist das schöne Zeugnis für eine gelungene Arbeit, die letztlich immer wieder nur Geschenk ist und erst aus der Perspektive der Geschichte so bezeugt werden kann. Hoffnung entzünden wir nicht mit professionellen Tricks. Hoffnung muss sich übertragen, indem der andere entdeckt, dass ich etwas habe, was er auch erlangen möchte. Und ich werde für ihn Autorität, wenn er spürt, dass in mir lebt, was ihm gilt.

In den vier Aussagen erhebe ich das Vertrauen zum Angelpunkt unseres Themas. Das Vertrauen ist dem Demokratieverständnis übergeordnet. Das Vertrauen geht einem Leben und Arbeiten nach demokratischen Prinzipien voraus. Das Vertrauen gibt dem gesunden Leitbild Boden und Autorität. Das Vertrauen wird zum Mittler der Hoffnung und zum ermutigenden Ausblick in eine Welt, in der so vieles besser werden sollte.

Was erleben wir nun in unserer alltäglichen Heimpraxis? Zu uns kommen die jugendlichen Mädchen in der Regel von der Strasse weg, aus der Untersuchungshaft oder aus der Klinik. Haben wir nicht fast ausschliesslich mit Jugendlichen zu tun, die eben das Vertrauen-Können nicht können? Wie immer ihre Diagnose lautet, sie leiden an Vertrauensschwund. Die zuwenig ausgebildete Vertrauensfähigkeit verleitet sie zu Abhängigkeiten und zu Hörigkeiten, die sie völlig tyrannisieren. Drogen, Alkohol, Tabletten, abartige Freunde und verrückte Ideologien fahren ein, wo es jemandem aus lebensgeschichtlichen Gründen nicht möglich ist, über das Vertrauen gesunde Leitbilder aufzunehmen. Vertrauensschwund ist der ge-

fährliche Boden, auf dem sich jene zerstörerischen Missbräuche ausbreiten, welche die Nacherziehung korrigieren soll. Wir haben Grund zu klagen, wie unsäglich schwer es ist, Vertrauen zu schaffen, wo Misstrauen herrscht. Wie sollen wir mit der Aufgabe zurechtkommen, die will, dass es uns gelingt, aus der Asche von Zwängen und Nötigungen verrückter Umstände demokratisches Verhalten entstehen zu lassen!

Tatsächlich verwenden wir in unserem Beobachtungsheim den grössten Teil unserer Zeit darauf, dieses Vertrauen und Zutrauen zu schaffen. Ich betrachte dies als einen zentralen Auftrag. Das beschriebene Vertrauen muss vorausgehen, wenn eine Jugendliche in ihrer Lebensgestaltung soll mitwirken können. Und dazu soll es recht eigentlich kommen, wenn wir am Ende eines Beobachtungsaufenthaltes Entscheidungen über die weitere Betreuungsform und Massnahmegestaltung treffen. Juristisch gesehen arbeitet unser Heim im Rahmen von Untersuchungsmassnahmen. Wir sind deshalb für die Jugendlichen zuerst immer in einer Position der Stärkeren. Das alleine ist für viele Erzieher ein Alptraum. Das Gefühl der Jugendlichen, an uns ausgeliefert zu sein, muss überwunden werden. Wir versuchen es, indem wir Ohnmacht und Stärke miteinander verbinden. Die Kraft, sich für jemanden verwenden zu lassen, wird in der Regel nicht einfach über den Weg der Professionalisierung erworben. Selbstverständlich braucht es Fachwissen für unsere Arbeit. Aber es braucht darüber hinaus vor allem auch eine Liebesfähigkeit. Es ist keine Überheblichkeit, sondern nur eine erzieherische Notwendigkeit, dass uns ein Kind, ein jugendlicher oder erwachsener Mensch soll zutrauen können, wir würden es gut mit ihm meinen. Denn erst aus solchem Zutrauen stärken sich die Versuche, persönliche Schwachheiten zu überwinden und einen Willen zu fördern, der nicht bei der geringsten Bedürfnisverweigerung zusammenbricht. Willenserziehung, die ja gerade bei süchtigen Jugendlichen ausserordentlich schwer und nur in geduldigen, subtilen Schritten zu erreichen ist, kommt nicht weit, wenn nicht über das Vertrauen und Zutrauen ordnende Kräfte das Gemüt erreichen, das schliesslich den Mut aufbringen soll, lebenserhaltende Ordnungen mehr gelten zu lassen als billiges Nachgeben. Das Vertrauen ist ein bedeutendes Ausdrucksmittel, mit dem wir Erzieher Macht und Liebe in geteilter Verantwortung gegenüber dem Kind oder Jugendlichen fassbar machen. Ich formuliere, wozu ich Vertrauen habe und hoffe, es zeige sich darin Liebe. Ich setze Rahmenbedingungen, innerhalb denen Vertrauen gelebt werden kann und meine, dass ich darin das notwendige Selbstwerterleben auf dem Hintergrund von Halt und Geborgenheit aufbauen kann. Ich rufe zur Verantwortung, wo sich selbständig entfaltendes Leben zeigen oder bewähren will. Und ich vertraue darauf, dass sich in der Ambivalenz zwischen dem Wollen und dem Nachgeben die aufbauenden Kräfte ernst nehmen. Vertrauen heisst für uns Erzieher nicht «laissez faire», und es ist erst gut, wenn soviel Zutrauen zurückkommt, dass eine allmähliche Entwicklung zum Besseren sichtbar wird.

Das verantwortungsvolle Für- und Miteinander in einer Gemeinschaft, in der jeder seinen Platz findet, ist nichts Selbstverständliches. Insofern sind wahrscheinlich demokratische Gepflogenheiten mit den dargestellten Voraussetzungen im Vertrauen und Zutrauen nicht etwas, das man als Lebens- oder Arbeitsform einfach hat. Demokratie muss in den Beziehungen und Bedingungen des Heimle-





# Theater Der Jungbrunnen Zürich

Spielzeit: 1984/85

Wir spielen für Sie:

**«Di alti Kumode»**

Dialektlustspiel in 1 Akt von Th. Bernhöft und R. Stachi

**«En alte Scherz wird wieder jung»**

Dialektlustspiel in 1 Akt von Bernhard Katzensteiner, Schweizerdeutsche Fassung: Lore Reutemann

**«Lottchens Geburtstag»**

Lustspiel in 1 Akt von Ludwig Thoma, hochdeutsch mit leicht hessischem Dialekt

**«Vogel sing' nicht»**

Lustspiel in 1 Akt von Dr. A. Weitnauer, leicht schwäbischer Dialekt und hochdeutsch

**«Vor em Ynachte»**

Besinnliches Dialektstück in 1 Akt von W. Gutmann

**«Schwarzwaldmädel»**

Kurzfassung der Operette von Leon Jessel

**«Der Vogelhändler»** Kurzfassung der Operette von Karl Zeller

**«Der Zarewitsch»** Kurzfassung der Operette von Franz Lehar

**«Die lustige Witwe»** Kurzfassung der Operette von Franz Lehar

**«Im weissen Rössl»** Musikalischer Streifzug in 2 Teilen

**«Operettenkonzert»**

Die schönsten Melodien aus «Gasparone» und «Csardasfürstin»

**«Heitere Lyrik und Prosa»**

Leseabend mit Werken von Tucholsky, Ludwig Thoma, Eugen Roth u. a. m.

**«Buntes Programm»**

Eine heitere Stunde mit Sketchen und Lesungen

**«Die Herbergssuche»**

Weihnachtsspiel mit Musik und Gesang, schriftdeutsch, in Versform, von Georg Thurmair

**«Und Friede den Menschen auf Erden»**

Dramatisches Weihnachtsstück in 2 Akten von Peter Hardt (Schriftdeutsch, leicht süddeutscher Dialekt)

**«Der Mann der das Feuer holen ging»**

Weihnachtsspiel nach einer alten, nordischen Legende von Selma Lagerlöf

**«... es weihnachtet!»**

Weihnachtsfeier in kleinem Rahmen, Lesungen, Weihnachtslieder usw.

**«Festliches Weihnachtskonzert»**

Lieder und Lesungen, umrahmt und begleitet von Instrumentalquartett

Bestellungen  
und weitere Auskünfte:

**Theater Der Jungbrunnen Zürich**

Leitung: Zdenko v. Koschak  
Forchstrasse 163, 8032 Zürich, Tel. 01 53 99 58

## «Arbeitshilfen für Altersheime»

In jedem Heim – und im Altersheim erst recht – kommt man ohne Formulare nicht aus. Sie sollen helfen, das Verhältnis der Menschen einer Heimgemeinschaft zu regeln, ohne das Zusammenleben lediglich zu reglementieren und zu uniformieren. Unter dem Titel «Administrative Arbeitshilfen für Altersheime zur Gestaltung des Verhältnisses Pensionär – Heim» ist im VSA-Verlag eine kleine Mustersammlung der heute im Alters- und Pflegeheim üblichen Formulare erschienen, zusammengestellt und kommentiert von Dr. iur. Heinrich Sattler.

Die handliche Sammlung, die nichts anderes als eine Arbeitshilfe sein will, zeichnet sich dadurch aus, dass der Kommentator nicht nur mit den einschlägigen juristischen Aspekten, sondern auch mit den Besonderheiten des Heims vertraut ist. Einerseits sollen die zusammengestellten Muster Anregung sein, an bestimmte Themen überhaupt zu denken. Andererseits sollen die formulierten Lösungsvorschläge dazu dienen, Erfahrungen anderer Heime sinnvoll zu verwerten. Verwerten kann unter Umständen auch heissen «verwerfen»! Vielleicht regen die Formulierungen den Leser an, nach eigenen Lösungen zu suchen oder eine bestimmte Frage mit Absicht nicht zu normieren.

Hinsichtlich der äusseren Gestaltung und des Aufbaus orientieren sich die Entwürfe eher an praktischen und weniger an logischen Gesichtspunkten. Die Formulare sollen möglichst ansprechend und gut lesbar sein, weshalb gewisse Wiederholungen in Kauf genommen worden sind. Andererseits sollen sie nicht zu umfangreich und die anvisierten Lösungen leicht realisierbar sein. Nicht jede Änderung der Umstände sollte gleich nach einer Generalrevision der Formulare rufen.

An die Adresse der Heimleitungen stellt der Autor fest: Damit die Formulare ihre Hauptfunktion erfüllen können, darf das Heim sie dem Pensionär nicht einfach in die Hand drücken oder zustellen. Die in den Papieren enthaltenen Themen müssen in einer Atmosphäre, die das «Sich Äussern» fördert, besprochen werden. «Der alte Mensch braucht oft mehr Zeit als uns dies passt. Denken wir Heimleiter(innen) immer daran, welche grosse Lebensumstellung der Heimeintritt bedeutet und nehmen wir es für normal, wenn er dem alten Menschen schwerfällt, auch wenn wir ein noch so schönes Heim und so viel guten Willen haben.» Die Broschüre «Administrative Arbeitshilfen für Altersheime» ist zum Preis von Fr. 13.– (+ Porto) beim Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, zu beziehen.

---

### Bestellung

Wir bestellen hiermit

..... Exemplar(e) der Mustersammlung «Administrative Arbeitshilfen für Altersheime» von Dr. H. Sattler zum Preis von Fr. 13.– (+ Porto).

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

Adresse des Heims \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

bens wachsen. Sie muss sich immer wieder neu ereignen. Wir haben sie nicht im Griff. Wir erstreben und suchen sie. Wir finden sie; aber wir verlieren sie auch immer wieder. Das ist beschwerlich. Nur ungern, gegen ein tiefes Widerstreben, begreifen wir, dass alle Sehnsucht nach Entfaltung und Erfüllung aus einer Gebrochenheit stammt, welche die Menschheit eh und je angetrieben hat, durch Irrungen und Glück unterwegs zu sein.

Wo nicht die Kräfte des Guten wirken, da ist Raum für die Macht des Bösen. Wir sind uns nicht mehr gewohnt, die Welt in einer solchen Schwarz-weissmalerei zu sehen. Und doch durchzieht ein solcher Zwiespalt das Leben und fordert immer wieder unsere Wahl. Das Gute mehrt im Sinne des dargelegten Autoritätsbegriffes. Das Böse nimmt weg, mindert und lässt oft auch noch das Wenige kaputt gehen, das in einem von allzuvielen Unzulänglichkeiten geprägten Leben noch vorhanden ist. Mich erschüttert, wie viele Lebenserschwernisse sich gerade bei jenen Menschen noch hinzufügen, die selber an positiven Fähigkeiten nur mager ausgestattet sind. Ich sehe es immer wieder, wie es noch recht stattlich angeht, einem Mädchen aus der ärgsten Krise zu helfen, und wie schwer sie es später haben, wenn die Unverbindlichkeiten des jugendlichen Alters vorbeigehen und Beziehungen eine schöpferische Frustrationsfestigkeit erlangen müssten, die eigentlich einen erwachsenen Menschen auszeichnen sollten.

Ich brauche nicht lange darauf einzugehen, wie Vertrauen gefördert werden kann: zum Beispiel durch Offenheit oder Selbstkongruenz, indem ich eine gute Übereinstimmung suche zwischen dem, was ich empfinde und dem, was ich sage, durch positive Wertschätzung oder ungeteilte Aufmerksamkeit gegenüber einem Partner. Derartige Grundsätze sind Ihnen bekannt. Doch geht es Ihnen nicht ebenfalls so, dass Sie manchmal recht genau wüssten, was es zum gegenseitigen Vertrauen brauchte, und doch kommen Sie nicht zum entsprechenden Gefühl oder Eindruck? Den Imperativ, wie es sein sollte, kennen Sie; die prozesshafte Seite, wie Vertrauen entsteht, kennen Sie auch, und doch leiden Sie daran, dass es in der konkreten Beziehung nicht so ist. Sie trauen dem vermeintlichen Vertrauen nicht. Heisst dies nun nicht, *dass Vertrauen eben nur möglich ist, wenn ich weiss, was ich am ändern habe?* Wenn ich ihn soweit kenne und erkenne, dass er für mich von seinem inneren Fahrplan her berechenbar ist.

Ich muss die Gebundenheiten an eine Leitlinie, an eine normative Instanz, an ein fassbares Lebens- und Arbeitsverhältnis spüren. Handelt ein Mitarbeiter nur willkürlich, etwa opportunistisch oder allzu pragmatisch, so weiss ich eben nicht so recht, was ich an ihm habe, wie weit er nur eigene Interessen verfolgt oder blossen Eigennutz erstrebt. In diesem Sinne schränke ich die Fragen nach Demokratie im Heim auf die Vertrauensfrage und die menschlich, ethische Berechenbarkeit des Mitarbeiters ein. Das etwas unschöne Wort der «Berechenbarkeit» ist übrigens auch den anvertrauten Schützlingen gegenüber eine nicht unwichtige Erziehungsmaxime. So legen wir Wert darauf, dass wir uns auf unsere Mädchen verlassen können. Die Berechenbarkeit im Verhalten und Denken gehört zur persönlichen Integrität. Impulsive Ausbrüche dagegen, ein plötzliches Ausflippen, ein Gegenüber mit wechselnden Meinungen oder Stimmungen wirkt verunsichernd. Wo es um Mitsprache und Mitgestaltung geht, sind solche Eigenschaften widerlich.



Sicher gehört die Berechenbarkeit auch zum Freiraum, zur Autonomie, sowohl des Individuums als auch der Gemeinschaft. Freiheit ist bekanntlich nicht Bindungslosigkeit und auch nicht Ungebundenheit. Freiheit entsteht, wenn positive Ordnungen der Gemeinschaft verinnerlicht werden und eine Verlässlichkeit entsteht, die mich wissen lässt, dass der andere nicht unvorhersehbar ausbricht. Mit der Berechenbarkeit meine ich selbstverständlich nicht etwas Fades oder Eintöniges. Liebe macht erfinderisch. Sie sucht Überraschungen, doch sie lässt nicht im Stich. Der Ruf nach demokratischen Regeln fordert notgedrungen eine Verlässlichkeit, die sich unter Bedingungen der Zuneigung und Liebe am besten gewährleistet. Nur am Rande sei in diesem Zusammenhang nochmals darauf verwiesen, wieviel es an menschlichem Engagement in widrigsten Umständen braucht, um aus einem Verhältnis der reinen Durchsetzung des Stärkeren zu jener glaubhaften Autorität zu kommen, welche dieses nun genügend zitierte Vertrauen mehr.

Berechenbarkeit und Verantwortung gehören ebenfalls zusammen. Verantwortung ist gebunden wie die Freiheit. Sie ist gebunden an bestimmte Werte. An Werte mit einem Anspruch auf Verbindlichkeit.

Wie steht es mit unseren erzieherischen Werten? Erleben Sie nicht gleich wie ich, dass in unserer toleranten, pluralistischen Welt Wertorientierung und damit – so meine ich – personale Substanz abnimmt und irgendwie in einem unverbindlichen Kollektiv verpufft? Was bedeutet das abgegriffene Wort Liebe oder Freundschaft? Was bedeutet Hoffnung oder Glück? Wie reden Sie im Team mit ihren Mitarbeitern über das, was menschlich erstrebenswert ist? Wir ringen heute immer wieder darum, über einige Platitüden hinauszukommen. Die allgemeine Humanitäts- und Menschenrechtsduselei hilft uns wenig. Die demokratischen Gepflogenheiten drängen zur Toleranz. Ihr Pluralismus relativiert jedes Lebensverständnis. Wir sind annähernd soweit, dass wir nach Mehrheitsbeschlüssen erziehen. Sind wir mehrheitlich dafür, geduldig und nachsichtig zu sein? Sind wir mehrheitlich dafür, ein inadäquates Verhalten zu ignorieren? Sind wir mehrheitlich dafür, Grenzen zu setzen oder eine Strafe zu verpassen? Sind wir mehrheitlich für 40 Franken Taschengeld pro Woche und einen zusätzlichen Ausgang bis 24 Uhr? Sind wir mehrheitlich für einen festen Freund und für das Recht auf den eigenen Bauch, egal, was dies alles bedeutet? Die Aufzählung liesse sich von harmlosen Entscheiden bis zu weit grundsätzlichen Haltungsfragen weiterführen. Als wir vor 12 Jahren unseren Betrieb übernahmen, sangen wir vor dem Essen ein Lied. Heute nicht mehr. Da habe ich etwas aufgegeben, das ich pflegen möchte. In unserer Wohngruppe hatten wir lange Gespräche, ob ein Mädchen ihren Freund aufs Zimmer nehmen dürfe, und ab wann eine Beziehung so sei, dass die Intimität ermöglicht werden muss.

Bestimmt kennen Sie diese wichtigen, doch oft kaum endenden Diskussionen im Heim. Wie gerne wird gerade unter uns Sozialen verbissen über eine vermeintlich aufgeschlossene Einstellung zu etwas diskutiert. Wobei ich gar nicht immer so sicher bin, wie echt sich das Gesagte mit dem zu innerst Gemeinten deckt. Vielleicht ist dies auch ein Grund, weshalb bei allem Reden die Frage nach der Verantwortung so grosszügig ausgeklammert wird.

#### Kleines Handbüchlein:

## «Versicherungen im Heim»

Im VSA-Verlag im Jahr 83 erschienen ist als kleines Handbuch die von Dr. iur. Heinrich Sattler verfasste Schrift «Versicherungen im Heim / Anregungen und praktische Hilfen für Kommissionen, Heimleiter und Mitarbeiter». Die Broschüre, die in jedem Heim zu Rate gezogen werden sollte, kann jetzt beim Sekretariat VSA, Verlagsabteilung, bestellt werden.

In den Vorbemerkungen schreibt der Verfasser: Das kleine Buch kann weder den Rechts- noch den Versicherungsspezialisten ersetzen noch kann es die Besonderheiten eines jeden Heimes berücksichtigen oder gar fertige Rezepte für die vom einzelnen Heim zu treffenden Entscheide liefern. Es soll jedoch den Verantwortlichen – vor allem Kommissionen und heimleitern – helfen, die ihrem Heim angepassten Lösungen leichter zu finden. Es kann auch den Arbeitnehmern der Heime helfen, ihre Pflichten und Rechte besser kennenzulernen. Die Auswahl der behandelten Themen ist nach praktischen Gesichtspunkten erfolgt: Welche Fragen bereiten dem Heim am ehesten Probleme oder werden übersehen oder sind im Moment von grosser Aktualität?

Die Sicherheitsbedürfnisse des Schweizerers ironisierend hat Max Frisch einmal gesagt, die grösste Angst des Schweizerers sei es, ohne Lebensversicherung zu sterben. Die Sicherheitsbedürfnisse von vielen Heimverantwortlichen scheinen weniger gross als die des Durchschnittseidgenossen zu sein, zumindest sind sie oft undifferenziert, zeigt es sich doch, dass erhebliche Risiken im Heim oft nicht erkannt und nicht versichert werden, andere durchaus tragbare Risiken hingegen durch Versicherungsschutz abgedeckt sind. Mit andern Worten: Es kann nicht darum gehen, für einen möglichst totalen Versicherungsschutz zu plädieren. Das Ziel wäre hingegen, die unter vernünftigem Aufwand versicherbaren Risiken, die das Heim, seine Bewohner, Organe und Mitarbeiter aus verschiedensten Gründen nicht tragen können, abzudecken».

---

### Bestellung

Wir bestellen hiermit

.....Exemplar(e) der Schrift «Versicherungen im Heim»  
zum Preis von Fr. 15.– (exkl. Versandkosten).

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

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

PLZ, Ort und Adresse \_\_\_\_\_

Bitte senden an Sekretariat VSA, Verlagsabteilung,  
Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

Denken Sie nicht auch, dass sich unsere Mitarbeiter – mehr als wir uns Rechenschaft geben – an solchen Wertfragen aufreiben? Ich bin überzeugt, dass die ethischen Probleme des Berufes stärker an die Substanz der Erzieher greifen als die vieldiskutierte Arbeitszeit. Fühlen sich Mitarbeiter nach zwei oder drei Jahren ausgebrannt, so machen weniger die unregelmässigen Dienste schlapp als vielmehr die Ungewissheiten und Unsicherheiten im ethischen und emotionalen Engagement. Interessant dünkt mich auch, wie wir gerade unter den qualifizierten Mitarbeitern Leute haben, die bereit sind, für ein bestimmtes Mädchen viel zu geben, und die deshalb in den Clinch kommen zwischen der Hingabe an das, was ein benachteiligtes Kind in stärkerem Masse benötigt und dem, was man mehrheitlich tut. Gibt es heute nicht viele Erzieher, die auf eine sichere Anstellung verzichten und lieber unter bescheidenen Umständen ein ganzheitliches Engagement leisten! Nur fehlt ihnen dann wiederum der tragende Hintergrund der bewährten und auf Konstanz ausgerichteten Institution, so dass sie es auch deswegen wieder aufgeben.

Mit dem Ausdruck «Erziehung nach Mehrheitsbeschlüssen» zeige ich bewusst eine Kehrseite des so hoch geschätzten Demokratieverständnisses in der Erziehungsarbeit auf. Gerne reden wir nur von den Vorzügen eines demokratischen Arbeits- oder Lebensstils. Wir betonen dabei die tolerante Haltung, die Grosszügigkeit gegenüber Andersdenkenden, die Gleichberechtigung und die Anerkennung von Minoritäten. Doch so echt eine demokratische Gesinnung das Gemeinsame sucht, so sehr läuft sie auch Gefahr, den Ausgleich zwischen den Standpunkten mit einer Verblässung der Inhalte zu bezahlen. Das Feu Sacré etwas einseitig geratener Einstellungen wird auf eine wenig fassbare Humanitätsidee reduziert. Sind in diesem Sinne die lautstarken Menschenrechtsdeklarationen unserer Zeit nicht oft nur fadenscheinige Krücken einer armseligen Lebenseinstellung?

Ähnlich wirken viele Diskussionen um erzieherische Bedürfnisse, um Forderungen nach Selbstgestaltung und Selbstentfaltung. Hinter solchen oft schwulstigen Darlegungen steckt nicht selten bloss ein bescheidenes, personales Existenzminimum. Dabei kommt die Erziehung auch heute noch in unserer aufgeklärten Zeit nicht ohne die Prägnanz anerkannter Leitbilder aus. Das durch eine gesunde Autorität von aussen kommende Sollen geht dem sittlichen Wollen voraus. Erst im Laufe der Entwicklung verinnerlichen sich die steuernden Kräfte und bilden sich im reiferen Menschen zu einem Bild, zu einer inneren Schau, nach der er sich richtet. Wir brauchen Mitarbeiter mit einem erzieherischen Ethos, das durch inneres Erleben im Wertreich verankert ist. Die Wirkung des Vorbildes ist nachhaltiger als eine planmässige Erziehung. Deshalb dürfen wir in der Ausbildung unserer Mitarbeiter nicht nur vom Machbaren reden. Wir müssen uns alle vergegenwärtigen, dass eine planmässige Erziehung wenig wirkt, wenn nicht auch die personale Substanz im Vorbildcharakter durchzudringen vermag.

Wir brauchen Menschen, die sich fassbar und bewusst in ein Lebensverständnis einordnen; deren Wirken und Sein von Lebenssinn durchdrungen ist. Vielen Jugendlichen in unseren Heimen fehlt eine Orientierung an Werten, die das Leben halten und erhalten. Ja, kommen sie nicht in den geschützten Raum unserer Institutionen, um etwas von jenen Haltungen zu lernen, die – in ihrer traurigen

Lebensgeschichte – selten oder gar unerfahrbar geworden sind? Was geben wir ihnen an menschlichen Werten, an Vorbildern, nach denen sie ihr eigenes Leben bilden können?

Ich betone die persönliche Orientierung in einem grösseren Lebensganzen deshalb so deutlich, weil sie nach meinem Verständnis zur Verantwortung gehört. Verantwortung kommt von einer Sinnhaftigkeit her. Sie stellt das, was sie tut, in einen grösseren Zusammenhang. Sie gibt Antwort auf die Antwort, die für sie selber gilt. Darin steckt etwas Ganzheitliches. Ich bemängle, nein es beschäftigt mich in meinem Beruf, wieviel blosser Teilverantwortung getragen wird. Der Lehrer sieht seine Schulstunden und fragt, wie er diese Aufgabe am besten bewältigt. Der Therapeut behandelt unter dem Vorzeichen einer diagnostischen Etikette. Der Erzieher hält Ordnung in seinem Bereich. Wohl haben alle ihr berufliches Ethos, und doch ist es häufig reduziert oder gar degeneriert auf die beschränkte Sache ihrer beruflichen Ausführungsverantwortung. Funktionäre schauen, dass es in ihrem Bereich funktioniert. Die spezialisierte Ausbildung gibt ihnen ihre Legitimation. Wir brauchen sie. Doch darüber hinaus suchen wir Menschen, die eben eine personale, umfassendere Verantwortung zu tragen bereit sind. Menschen, die nicht bei jeder ungewohnten Frage sagen: «Geh, geh zu jenem Spezialisten!» Sondern Menschen, die auch sagen können: «Komm, komm, ich will Dir nahe sein!»

Ein Erzieher entscheidet unschwer über das Wochenprogramm seiner Gruppe. Je nachdem, wovon er eben beeindruckt ist, diskutiert er vielleicht über die gestaltpsychologischen oder bio-energetischen Werte seiner pädagogischen Zielsetzungen. Doch wie redet derselbe Erzieher über das innerste Verlangen eines Kindes nach seinem Vater, über den Tod seiner Mutter oder über die Schuld zwischen Eltern und ihren Kindern?

Wie weit können wir die vielen Belange, die unseren Heimalltag ausmachen, beeinflussen? Wie weit lassen Sie es zu, Gewohnheiten Ihres Wirkens einer unberechenbaren demokratischen Mitbestimmung preiszugeben? Und dies nicht zuletzt unter den Umständen eines ständigen Personalwechsels, der schon alleine genügend dafür sorgt, dass ständig ähnliche Prozesse durchlaufen werden müssen. Sind in Ihrem Heim die verschiedenen autonomen Gruppen so, dass Sie voll und ganz dahinter stehen? Wie verhalten Sie sich gegenüber jenen Bereichen, auf die Sie wenig Einfluss haben, und die doch mitten im Heim sind? Ich denke dabei zum Beispiel an die Prägnanz der Ausbildung Ihrer Mitarbeiter. Unfassbare Gremien sagen, was «in» ist. Fächerkombinationen, Stundenzahlen und Dozenten werden festgelegt. Wird aber auch das besprochen, was Ihnen wichtig ist?

Es ist – und dies wahrscheinlich zum Glück – gar nicht möglich, dass Sie sich Ihre Arbeit und Ihr Heim von all den pluralistischen Zugaben freihalten können. Die Herausforderung durch die vielen fremdbestimmenden Kräfte will Sie bei Ihrer Verantwortungsbereitschaft nehmen. Nicht alleine der Heimleiter ist gut, der nach allen Seiten recht getan, seinen Betrieb führt. Doch auch nicht alleine jener ist schlecht, der noch einigermaßen patriarchalisch seinem Hause vorsteht.

In meinen Ausführungen habe ich Ihnen nicht dargelegt, wie wir in unserem Heim den Wunsch nach demokrati-



schen Umgangsformen und geteilter Verantwortung strukturell lösen. Sie haben bemerkt, wie ich – eine Einseitigkeit in Kauf nehmend – die ethischen Fragen in den Mittelpunkt gerückt habe. Das Bekenntnis zu einem Ziel, einem Orientierungspunkt habe ich vor die ebenfalls begründete Bedeutung von Organisations- und Kompetenzstrukturen genommen. Alles Schriftliche, das wir in dieser Art in unseren Heimen sammeln, kann ja zu den gelebten Weisen des tatsächlichen Alltags einen recht inkongruenten Gehalt haben: Wissen wir doch genau, wie oft wir etwas meinen und es dann ganz anders tun. Ein Forum, das zur Mitsprache gedacht ist, kann zur reinen Durchgabe von Arbeitsanweisungen genutzt werden. Ich bin nicht gegen äussere Formen. Wir machen regelmässig Mitarbeiterbesprechungen und haben Supervision. Dem Erzieher sind vielfältige Verantwortungen in der Betreuung, der Beobachtung und der Entscheidungsfindung für die Massnategestaltung übertragen. Doch in allem möchte ich auch mein Heim davor behüten, dass es zuletzt nur eine perfekte Sozialapparatur darstellt, die allseitig geschätzt wird, weil sie sich geschickt verkauft, und weil sie in der Verzahnung der spezialisierten Dienste gut funktioniert. Strukturen, Pflichtenhefte, Organigramme, Konzepte und dergleichen sind doch nur «institutionelle Prothesen», sicher notwendige, doch eben Krücken, die völlig inhuman sind. Menschli-

che Motive lassen sich erst in der Begegnung erkennen. Denn Gegenstand der Liebe, des Vertrauens und der Verantwortung kann ja letztlich nur eine Person sein. Eine geforderte Ordnung, ein Arbeitsprinzip, lässt sich nur nach einer Zweckmässigkeit beurteilen, und ich kann mich nur entscheiden, ob und wie weit ich mich bereit finde, mich derartigen Grundsätzen oder einem entsprechenden System anzupassen. Erst in der Begegnung mit einem Menschen erhält alles seine Qualität. Leider werden viele Diskussionen mit dem Schlagwort «demokratische Verantwortung» am Schwanz aufgezäumt, weil die Probleme alleine nach den unzulänglichen Strukturen beurteilt werden, wo es doch meist um die Gesinnung ginge.

Ich hoffe, dass es mir gelungen ist, Ihnen derartige Hintergründe zu zeigen, und dass Sie einen Eindruck erhalten haben, wie ich mich in meiner Aufgabe dem Thema «demokratische Verantwortung» nähere. Entsprechend möchte ich Sie mit der unpopulären Empfehlung ermutigen, nicht allzu freigiebig den Forderungen nach mehr Demokratie nachzugeben. Dafür zeigen Sie vielleicht etwas erkennbarer, wo und wie Sie in der ethischen Verantwortung Ihrer Aufgabe stehen. Eine fassbare Haltung schafft Vertrauen, Ermutigung und Hoffnung – ansteckende Hoffnung, die wir so dringend brauchen.

## Alles Vertrauen ist Wagnis – Misstrauen erzeugt Resignation

*Von Hanspeter Heer, lic. phil., Lichtensteig*

Demokratie, Demokratisierung, Fremdbestimmung, Mitbestimmung, Selbstbestimmung, Humanisierung, Mitsprache und Mitverantwortung – und letztlich der Weg zu alledem, der lange Marsch durch die Institutionen, den Rudi Dutschke beschwor, das waren die Schlagworte der 68er Jugend. Diese jungen Leute standen an der Schwelle des Erwachsenwerdens und der politischen Abnabelung von unserer Generation. Heutige Jugendliche übernehmen wieder, oft bedenkenlos, die politische Haltung der Eltern oder Vorgesetzten, manchmal mit einer gewissen Tendenz «ins Grüne». Oft sind ausser Allgemeinplätzen bei der Generation der Eltern auch keine politischen Haltungen vorhanden, an denen sich etwas entzünden könnte.

Für die 68er Jugend war der Fall auch klar, mindestens für die politisch interessierte Jugend. Sie hörte sich die Meinung der Eltern an und übernahm bedenkenlos – die gegenteilige Position, was dies auch immer hiess. Einige Dinge waren klar: Wir wehrten uns gegen Autoritäten, gegen autoritäres Verhalten, gegen die in unseren Augen hohl und leer gewordenen moralischen Werte der Gesellschaft, die aber auch in uns selber so stark waren und blieben. Wir glaubten aus Prinzip nicht mehr, was Lehrer, Rektoren, Politiker oder Eltern sagten. Wir forderten Mitsprache und Mitbestimmung und waren uns darin einig, dass das Wenige, das wir konkret oft zu sagen hatten, mit Nachdruck gesagt werden müsse.

Der Pariser Mai 68 war für uns Hoffnung, er brachte Unruhe in die satte Grabesruhe unserer Wohlstandsgesellschaft. Er eröffnete neue Dimensionen in die Eindimensio-

nalität, die Marcuse beschwor. Wir entdeckten neben Marcuse den alten Sartre, und er bescherte uns die Terminologie des Neomarxismus, die unter anderem ein Programm der Demokratisierung verhiess. Wir suchten neue Ideale, neue Perspektiven, neue Vorbilder wie Paulo Freire, Ivan Illich, neue Köpfe wie Che Guevarra und HoChiMinh, um mit ihnen die Zimmerwände zu tapezieren. Wir waren für eine menschlichere, demokratischere Ordnung, in der die Macht von Menschen über Menschen möglichst aufgehoben werden sollte. Die Schlacht ums Quartier Latin vom 10. auf den 11. Mai erlebten wir vor den Radioapparaten. Unsere Hoffnungen schienen sich zu erfüllen. Doch als Frankreichs Arbeiter mit einigen Zugeständnissen in den Koffern zu den Sommerferien aufbrachen, gingen mit ihnen auch unsere Träume im Mittelmeer baden.

Nach und nach gingen wir zur Tagesordnung über. Einiges blieb von diesen Demokratisierungsträumen, dieser neuen Gesellschaft doch übrig.

### Mitbestimmung nach Arthur Rich

Der Zürcher Sozialtheologe Arthur Rich versuchte einiges aus diesem Demokratisierungskübel von 1968 aufzugreifen und zu systematisieren.

Arthur Rich geht in seinem Buch über die Mitbestimmung in der Industrie davon aus, dass durch die Industrialisierung das Kapital der Arbeit übergeordnet wurde. Das