

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 56 (1985)  
**Heft:** 3

**Rubrik:** "Bewährung - Bewahrung in dieser Zeit" : Glauben und Handeln in Einklang bringen

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.01.2026

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



## Glauben und Handeln in Einklang bringen

«Bewährung – Bewahrung in dieser Zeit» hiess das Tagungsthema der Jahresversammlung 1984 des VSA, der in Brugg das «kleine» Jubiläum des 140jährigen Bestehens feiern konnte. Die in der Aula der Höheren Technischen Lehranstalt gehaltenen vier Hauptvorträge liegen den Lesern des Fachblatts «Schweizer Heimwesen» in den Heften Nr. 12/84, Nr. 1/85 und Nr. 2/85 gedruckt vor. Mit den Erfahrungsberichten von Mariann Gantenbein (Schaffhausen), Sr Alma Mayer (Basel), Martin Meier (Bern) und Fritz Müller (Basel) wird in dieser Nummer der Abdruck der Brugger Vortragsfolge abgeschlossen. Denn schon steht die Jahresversammlung 1985 in Sicht, die am 22. und 23. Mai in Chur (Tagungszentrum «Titthof») stattfinden wird. Auf der Traktandenliste der Delegiertenversammlung bilden die Erneuerungswahlen in den Zentralvorstand ein wichtiges Geschäft. In der anschliessenden Fachtagung werden namhafte Referenten zum Generalthema «Das Heim – eine Heimat?» sprechen. Am 22. Mai verspricht das Programm für den Abend ein Orgelkonzert in der Martinskirche in Chur, dem der bekannte Organist Hannes Meyer den Titel «Herr Bach geht in die Stadt» gegeben hat.

**Mariann Gantenbein, Schaffhausen:**

### Keine Bewahrung ohne Bewährung

Ich arbeite in einem Altersheim in Schaffhausen. Zusammen mit der Heimleitung Sorge ich für das Wohlergehen von 140 Pensionären. Dazu kommt die Anleitung und Führung des hauswirtschaftlichen Personals, sowie die Stellvertretung des Heimleiterehepaares. Mit dem folgen-

den Text «In Konflikten reifen» aus dem Band «Schweigen – Staunen – Ermutigen» (Benziger 1982) möchte ich das Ziel meiner beruflichen Tätigkeit umschreiben.

«Mit blossen Füßen schritt ich über sonnenerhitzte Bachsteine dem Flussufer entlang. Plötzlich fesselte mich dieses Bild: ein Stein von einzigartiger Form, dessen Vollkommenheit mein Auge faszinierte. Wer ihm wohl diese Form geschenkt hat – kein Künstler, antwortet er mir, sondern das harte Leben. Als plumper Steinbrocken löste mich winterlicher Frost vom Mutterfelsen. Den Hang hinunter rollte ich zu Tale, wo reissendes Schmelzwasser mich zum Flusse trug. Damit begann meine abenteuerliche Lebensreise. Sie brachte mir auch Stunden der Angst und des Schreckens. Mal stürzte ich in dunkle Tiefen, dann wieder riss mich die Gewalt des Wassers in die Höhe. Monatlang verschlug es mich auf einsame Sandbänke, bis steigende Flut erneut mich entführte. Oft kam es zu Zusammenstössen mit anderen Steinen, mit felsigen Ufern und harten Brückenpfeilern, die mich zu zermalmen drohten. Ich befand mich am Rande der Verzweiflung, bis ich eines Tages wahrnahm, wie ich zusehends an Gestalt gewann. Meine scharfen Kanten wurden abgeschliffen, meine Form wurde immer vollkommener – nicht Künstler, sondern die Zusammenstösse und die Schicksalsschläge des rauen Alltags haben mich zu dem geformt, was Dein Auge heute überrascht.» Ob auch Menschen so an Konflikten zu reifen vermögen . . . ?

Zur Überleitung meiner Gedanken zu unserem Tagungsthema «Bewährung – Bewahrung in dieser Zeit» gebe ich zuerst eine Erläuterung der beiden Begriffe Bewährung und Bewahrung weiter.

Rein optisch unterscheiden sich die beiden Wörter nur durch zwei kleine Pünktlein. Ich versuche nun, so nahe wie möglich an die ursprüngliche Wortbedeutung heranzukommen. In beiden Wörtern liegt wahr, wahren, gewahren



Mariann Gantenbein, Sr. Alma Mayer, Fritz Müller und Martin Meier (vlnr) lieferten in ihren Erfahrungsberichten überzeugende Beispiele dafür, dass wir Menschen nicht nur wissen, erkennen und Kenntnisse anhäufen wollen, sondern als Orientierungshilfen für ein sinnvolles Leben auch Werte brauchen.



zugrunde. Gewahren hängt mit sehen zusammen, die Verknüpfung von wahr und sehen ist offensichtlich. Was ich sehe – erscheint mir als wahr. Es ist aber schwierig, was mit wahr gemeint ist – wir haben aber tief in uns ein sicheres Gespür für Wahrheit oder Echtheit.

Das Wort Bewahrung beschreibt der Duden mit – Behüten, Beschützen, Umgeben, Geborgenheit bieten.

Ich versuche, mit den folgenden Beispielen die Wahrheit, die in Bewahren und Bewähren steckt, zu umschreiben oder anzudeuten.

Bewährung – sich bewähren:

Ich kann mich nur in Verbindung mit anderen Menschen bewähren.

Ich kann nicht sagen, ich bewähre mich, wenn ich auf die Dauer mit meinen Mitmenschen nicht auskomme. Ich bewähre mich nicht, wenn der Kontakt zu den Mitarbeitern, Pensionären und Vorgesetzten dauernd gestört ist. Kontakt ist von zwei Seiten abhängig. Bewährung beruht also auf Gegenseitigkeit. Sie hat Auswirkungen auf mich und auf andere. Wenn ich mich bemühe, wahr zu sein, ermögliche ich es andern auch, ihre Wahrheit zu leben. Und umgekehrt: Ich erfahre von andern Offenheit und Ehrlichkeit, dann befreit mich das auch zu aufrichtigem Verhalten.

Sich bewähren, heisst für mich: *wahr* sein, oder mich um Wahrheit bemühen. Das tönt ja so einfach, ist aber doch etwas vom schwierigsten zu leben.

*Mich bewähren, heisst für mich auch, Glauben und Handeln in Einklang zu bringen.*

Wenn ich also die Überzeugung habe, dass alle Menschen gleichviel Wert haben, ungeachtet ihrer sozialen oder beruflichen Stellung, so muss diese Überzeugung in meinem Umgang mit ihnen zum Ausdruck kommen. Wenn die Menschen in meiner Umgebung spüren, dass ich sie zum Beispiel «nur» als Hilfsarbeiter, Putzpersonal oder Ausländer einstufe, wird meine Überzeugung als Lippenbekenntnis und als Lüge entlarvt, dann bewähre ich mich nicht.

Eine Folge – oder ist es auch eine Bedingung – von Bewährung ist eine Atmosphäre der Offenheit und Freiheit.

Ein Raum, wo andere Meinungen ausgesprochen werden dürfen, wo Andersartigkeit nicht nur negativ, sondern auch als Berechnung bewertet wird. Ein Raum der Freiheit, wo Kritik nicht als Aggression formuliert und aufgefasst wird. In einem solchen Raum wird *gemeinsam* nach Wahrheit gesucht.

Denn Wahrheit kann man unmöglich allein finden. Also hängt Bewährung von zwei Seiten ab – von mir und meinen Mitmenschen. Allein kann und muss sich niemand bewähren.

### Das Wort

Bewahrung hat für mich eine sinnvolle Bedeutung. Gottes volles JA zu meinem Menschsein – trotz meinen Fehlern, trotz meiner Unvollkommenheit hilft mir der hohen

Herausforderung, meinen Nächsten zu wahrnehmen wie er ist, ein Stück näher zu kommen. Ihn dadurch die Geborgenheit der Bewahrung ein klein wenig spüren zu lassen.

### Das Spannungsfeld der Bewährung im Betrieb

Jedes Heim, auch das unsrige, ist gewissermassen geprägt von bewährten Traditionen. Die Erfahrung zeigt, dass es das Altbewährte braucht, um dem Heim seinen Stil zu geben. Aufgrund der Entwicklung in Technik, Wirtschaft, Ethik und Politik werden in der heutigen Zeit manch langjährige Traditionen auf diesen Gebieten in Frage gestellt. Diese Entwicklung macht auch nicht Halt vor unseren Haustüren. Ist denn ein Altersheim ohne Cafeteria, ohne Kegelbahn, ohne Hallenbad überhaupt noch in?

Was bedeutet das für mich oder ist mir persönlich? Öffne ich die Türen für Neuerungen das Ruhen im Altbewährten, das eventuell gewisse Gebiete in meinem Betrieb blockiert, lieber als eine Auseinandersetzung mit Neuem? Bin ich täglich bereit zur Überprüfung der beiden Pole Routine, Tradition – oder Neuerung? Höre ich den Mitarbeitern zu, gehe ich auf ihre neuen, mir eventuell fremden Ideen ein, oder entziehe ich mich diesem Spannungsfeld der Bewährung? Ich denke mir, diese Frage ist uns allen hier gestellt, sei es persönlich, in der Familie oder am Arbeitsplatz. Wofür entscheide ich mich dann, wenn es sich um zwischenmenschliche Probleme im Personalwesen dreht?

Dazu ein Beispiel aus meinem Alltag:

Seit etwa neun Jahren arbeiten bei uns pflichtbewusste Mitarbeiterinnen im Hausdienst. Sie verrichten ihre Arbeit treu und zuverlässig. Da in unserem Heim jährlich vier junge Töchter vom Sozialjahr aufgenommen und eingesetzt werden, sind unsere älteren Mitarbeiterinnen immer wieder konfrontiert mit jungen Gesichtern, neuen Ideen, anderen Ansichten und Meinungen. Die älteren sind bemüht, ihren «bewährten» Arbeitsmethoden die Stange zu halten. Die jüngere Generation versucht ihren Stil zu verwirklichen. Daraus entstehen Spannungen und Machtkämpfe. Um diese beiden Extreme auf ein gemeinsames Arbeitsziel zu bringen, braucht es viel Toleranz und ein aktives Wahrnehmen des Menschen beider Generationen. Je länger ich nun über die beiden Begriffe Bewährung – Bewahrung nachdenke, desto näher rücken sie zusammen. Bewährung ohne Bewahrung scheint mir unmöglich zu sein. Wir alle wissen, dass das Wort Bewahrung und seine Bedeutung keine Schlagzeilen macht in unserer heutigen Presse. Wer will heute schon bewahrt, behütet, geschützt werden? In dieser Zeit der Machbarkeit des Rationalismus, des Materialismus und des Konsums. Heute wird Selbständigkeit und Unabhängigkeit mehr denn je gross geschrieben. Und wenn man geschützt sein will, dann höchstens durch eine gute Lebensversicherung, Krankenkasse oder sonst eine Versicherungspolice. Und trotz all dem schreien Nationen, Völker, einzelne Menschen nach Bewahrung, Behütung, Geborgenheit und Liebe.

Wir können auch negative Erlebnisse lange Zeit in uns aufbewahren. Dadurch entstehen Mauern dem Nächsten gegenüber und mir selber bringt es Isolation. Dazu ein Beispiel: Eine erregte Pensionärin kommt zu mir ins Büro und erwartet von mir, dass ich die Adresse ihrer Tochter auf der Kartei streiche. Sie will nicht, dass diese Tochter



vom Tode der Mutter erfahren darf und benachrichtigt wird. Deutlich spüre ich ihre Verbitterung und erschrecke dabei. Mit ganzer Aufmerksamkeit frage ich sie, ob es ihr wirklich wohl sei bei diesem Entscheid? Sie bleibt bei ihrer Haltung und verlässt das Büro. Monate später ruft sie mich auf ihr Zimmer und bittet mich, falls ich die Tochter-Adresse gestrichen hätte, möchte ich sie doch wieder neu aufschreiben. Was ging vor in dieser Frau? Das Aufbewahren von alten, negativen Erinnerungen wurde verwandelt. Anstelle der Bewahrung von Negativem rückte der neue Gedanke der Versöhnung. Also kann man sagen – Echte Versöhnung verändert die Welt.

Die anderen Menschen in ihrer Wahrheit lassen, bedeutet, sie bewahren vor meinen egoistischen Wünschen, sie bewahren vor meinen Vorurteilen, sie bewahren vor meinen Aggressionen. Diese Bewahrung ist meine Sache – es wäre einfach, sie Gott zu überlassen.

Erleben kann ich die Bewahrung oftmals auch in den zwischenmenschlichen Beziehungen zu den Kranken und Sterbenden. Im Angesicht des Sterbens schauen wir der Wahrheit ins Gesicht, ob wir wollen oder nicht. Stehen doch solche Menschen wahrhaftig in einer Bewährungsprobe. Denn in solchen Zeiten zählen andere Worte, wie zum Beispiel körperliche Fähigkeiten, Leistungen, sichtbare Erfolge, materielle Güter usw. Es bleibt ihnen doch einfach zum DA SEIN ein Ja zu finden – ein Ja zu ihrem Leiden, ein Ja zu ihren Schmerzen. Gelingt ihnen das, wie einer Frau, die nach langer Krankheit sagen konnte: «Wissen Sie, ich habe keine Angst, ich gehe heim» – dann sind das für mich Augenblicke der Hoffnung – Augenblicke, die mich ganz klein werden lassen – Augenblicke, die mich dem Geheimnis der göttlichen Bewahrung näher bringen.

*Bewahrung – Bewährung in dieser Zeit*

*ist heute unser Tagungsthema*

*und wird das Thema bleiben bis zu unserm Tod.*

Sr Alma Mayer, Basel:

## Die Spannung zwischen Veränderung und Bewahrung in meiner Arbeit

Ich bin Mitglied des St. Katharina-Werks Basel. Das ist eine religiöse Welt-Gemeinschaft, die einen ihrer Schwerpunkte im Engagement für erziehungsschwierige Jugendliche und Randgruppen der Gesellschaft sieht.

Wir haben in unserer 70jährigen Geschichte schon viele Heime geführt und infolge der Veränderungen dieser Zeit wieder aufgegeben. Heute setzen wir all unsere verfügbaren Kräfte in der Jugendarbeit vor allem für das Therapieheim Sonnenblick in Kastanienbaum ein.

Von 1965 bis Ende 1982, also fast 18 Jahre, war ich Generalleiterin dieser Gemeinschaft. Und ich denke, dass mir wegen dieser ehemaligen Eigenschaft die Aufgabe gestellt wurde, aus meiner Sicht über «*die Spannung zwischen Veränderung und Bewahrung in meiner Arbeit*» zu Ihnen zu sprechen.

Wie habe ich sie erlebt, wie durchgehalten?

Ehe ich zum Konkreten komme, möchte ich *ein paar grundsätzliche Überlegungen zur Thematik «Bewahrung – Bewährung in dieser Zeit»* anstellen und mit einem Zitat von Jean Gebser in das mir gestellte Thema einsteigen:

«Wir sehen, denken oder ge-wahren immer nur, was uns jeweils gemäss ist und dem wir gewachsen sind.»

Ich habe darin eine Aussage gefunden, die meiner Erfahrung sehr nahe kommt; eine Aussage, von der aus ich auch einen Zugang in das zunächst verwirrende Begriffspaar Bewahrung – Bewährung gefunden habe.

Die Auseinandersetzung mit dem damit Gemeinten hat erst einmal Fragen in mir aufsteigen lassen. Zum Beispiel: «Kann ich be-wahren, wahren, ohne zuvor wahr-zu-nehmen, gewahr-werden? Was führt von gewahren zum be-wahren? Wie nehme ich wahr, oder anders ausgedrückt, sehe ich richtig? Und wie kommt es, dass aus diesem inneren Geschehen – meiner mir gemässen Weise zu sehen – Sinn, Kraft, Anstoss hervorbrechen, um mich in den Prozess der Bewährung einlassen zu können?

Was hier stichwortartig ausgedrückt ist, führt mitten in unsere Problematik. Doch eine weitere kommt hinzu: «Wie gehen Bewahrung und Veränderung zusammen? Wie kann – ohne Missachtung tradierter Werte und Grundlagen – das zu jeder Zeit wachsende neue Bewusstsein in mein bisheriges Welt-Verständnis integriert werden?»

Ich kann diese Fragen jetzt nicht direkt beantworten. Doch was mir hier wichtig ist, möchte ich folgendermassen umschreiben:

Zu *Bewahrung* gehört für mich *zum einen* das Gespür für das, was in sich feststehende und unumstössliche Wirklichkeit ist (für mich ist es «das in allem anwesende göttliche Sein»), *zum andern*, die Bejahung fortlaufenden Wachstums und Wandels dieses, der Welt innewohnenden Schöpfungsprinzips. Im Spannungsfeld gültiger Lebens- und Naturgesetze und ihrer evolutiven Entwicklung haben wir uns zu bewähren, im Sinne von Gebsters Ausspruch «wir vollstrecken nach, was im Ganzen schon vorgegeben ist».



Das kann «nur dieser Zeit» geschehen, muss aber nach vorne ausgerichtet sein. Wenn wir keine Vorstellung von der Zeit haben, die wir erwarten und die wir mitgestalten wollen, wird es schwierig sein, den Prozess der Bewährung durchzustehen.

Für mich liegt der Anreiz, mehr noch, die Hoffnung in der Erwartung der verheissenen biblischen «Fülle der Zeit». Auf sie hin suche ich mich auszurichten.

Doch nun will ich mich auf meine Erfahrungen mit Veränderungen einlassen! Mit welchen Problemen, welchen Umwälzungen war ich in den vergangenen 20 Jahren direkt konfrontiert?

Mein berufsbezogener wie persönlicher Standort hat mich im besonderen den Wandel der Kirche nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil, den unserer Gemeinschaft im gesamten Erneuerungsprozess innerkirchlichen Lebens und den gesellschaftlichen Umbruch in seinen Auswirkungen auf die Jugend – und damit auf die Führung unserer Heime – erfahren lassen. Das brachte Verunsicherung bezüglich alter Wertvorstellungen, Wandel gesellschaftlicher Normen, Brechen von Tabus, Überfluss an äusseren materiellen Gütern auf der einen Seite, Freizügigkeit ohne Grenzen, Überdruß, Auflehnung und Resignation vor allem der jungen Generation auf der anderen! Wenn ich unseren Mädchen heute im Heim begegne, gibt mir ihr Zustandsbild einen Begriff davon, wie viel anders geworden ist.

Doch das Bild ist nicht vollständig, ohne es auch auf dem Hintergrund der Politik, im Zusammenhang mit den Fortschritten von Wissenschaft und Technik, der Expansion der Wirtschaft, der allgemeinen sozialen Besserstellung – zumindest in unserem Lebensraum – zu sehen. Ihr Zusammenwirken hat unsere Lebensqualität gewandelt. (Auch Heime und Gemeinschaften sind in dieser Zeit «auf einen grünen Zweig» gekommen.) Heute steht die Frage im Raum: um welchen Preis? Sie wissen es alle! Wir brauchen nur in die Welt, in unseren Alltag zu blicken. Die täglichen Schlagzeilen werden allmählich zum Alptraum!

Einzig eines gibt Hoffnung «wider alle Hoffnung»: dass nämlich allen «Rufen von Unglückpropheten» zum Trotz (so sagte es einmal Papst Johannes XXIII) stets Kräfte am Werk sind, die aufbauen und Gegenkräfte mobilisieren und dass wir heute in Ansätzen das «Wachsen eines ganz neuen Bewusstseins» gewahren können.

All das gehört zur Schilderung des Hintergrunds, der meine Arbeit beeinflusst hat.

Mein Auftrag bestand in etwas Zweifachem:

- zum einen im *Bewahren des uns Aufgegebenen aus Erbe und Ursprung*;
- zum anderen im *Aufnehmen des je neu Gegebenen*, sowohl bezüglich der inneren Entwicklung der Gemeinschaft als auch der äusseren in ihren verschiedenen Arbeitsgebieten.

*Erbe und Ursprung* waren geprägt vom Entschluss unserer Gründerinnen, ihre Liebe zu Gott, die Botschaft des Evangeliums umzusetzen in einen tatkräftigen Dienst der Nächstenliebe. Doch zu ihrer Zeit verstanden sie ihre Berufung sehr einseitig bezogen in einer vertikalen Aus-

richtung auf Gott. Sie lebten ihrer Aufgabe zwar ohne jede Rücksichtnahme auf sich selbst, aber hielten sich «um Gottes Willen» ganz heraus aus allen persönlichen Beziehungen.

Was uns von ihnen unterscheidet ist, dass wir, bei aller Treue zum gegebenen Auftrag, diese Trennung von Gottes- und Nächstenliebe nicht mehr so nachvollziehen und leben können. Darin hat sich unser Verständnis radikal verändert. Heute ist es unser Bestreben, Gottes- und Nächstenliebe als Einheit zu sehen und beide in unserem Alltag zusammenzubringen.

Von diesem Wandel «zum je neu Gegebenen» möchte ich darum im folgenden vorwiegend berichten.

Als ich 1965 mein Amt antrat, hatten wir bereits die Wende von der geschlossenen Form klösterlichen Lebens zur Welt-Gemeinschaft hinter uns. Das hiess konkret: Ausrichtung auf ein welthaftes Leben! Es brachte nach aussen mehr Bewegungsfreiheit, forderte unter anderem das Ablegen der Schwestertracht. Nach innen aber wurden die alten Gewohnheiten des Ordenslebens mehr oder weniger beibehalten. Erst die Forderungen des Konzils brachten in dieser Hinsicht einen Aufbruch. Er hatte zur Folge, dass wir in meiner ersten sechsjährigen Amtszeit neue Richtlinien erarbeiteten, die grösseren Spielraum für persönliche Verantwortung zuließen und mehr Gewicht darauf legten, aus dem Geist statt nach den Buchstaben (das heisst nach Paragraphen) zu leben. Es war der Beginn eines Lernprozesses, dem sechs weitere Jahre des Suchens und Experimentierens folgten. Altes wurde beiseite geschoben, das Neue, das die Lücken hätte ausfüllen sollen, war noch nicht gefunden, erprobt. Und mehr und mehr wurde uns bewusst, dass dieser Weg ein unaufhörliches Suchen bleiben würde, weil Offenheit für innere Dynamik fortlaufende Wandlung bewirkt.

So stand ich von Anfang an im Spannungsfeld von «bewahren und erneuern; zwischen konsolidieren und neu aufbrechen»!

Ich habe bereits erwähnt, dass wir in unserer Gemeinschaft besonders stark mit der Problematik der Jugend konfrontiert sind. Durch unsere Nähe zu ihr spüren wir die Nöte und Leiden der Menschen schlechthin und fragen nach dem, was ihr fehlt. Unsere jungen Mitglieder, die mit der Jugend arbeiten, sind deshalb unsere stärksten Herausforderer. Sie suchen das, was wir als Gemeinschaft leben wollen, in einer Weise zu verwirklichen, die überall ankommen kann. Während vieler Jahre fehlten uns junge Mitglieder. Und als sie da waren, war es erst noch ein langer, mühsamer Weg für sie, in eine führende Rolle hineinzuwachsen. Doch schon bald wurden sie zu den stossenden Kräften, ohne die es für uns keine Zukunft geben würde. Sie mochten uns Ältere mit ihrem direkten Hinterfragen, ihren umwälzenden Ideen oft stören, unsere Vorstellungen durchkreuzen, doch wir konnten in all dem immer spüren, wie echt ihr Bemühen war, den uns aufgegebenen Auftrag für unsere Zeit und die Zukunft zu aktualisieren.

Von solchem «Aufwind» ermutigt, hatten wir 1977 in einem Grundsatzbeschluss entschieden, neue Experimente zu wagen: eine Öffnung unserer Gemeinschaft für Männer, Ehepaare und Mitglieder eines äusseren Kreises einerseits;



25./26. März 1985

# Ausgewählte Probleme der Heimleitung

Fortbildungsseminar für Leiter und höheres Kaderpersonal von  
Alters- und Jugendheimen im Diakonenhaus Nidelbad Rüschlikon

Seminarleitung: Dr. Imelda Abbt, VSA, Prof. Dr. Ernst Kilgus, Universität Zürich, Martin Meier, Heimgarten Bern,  
Theodor Stocker, Tägerhalde, Küsnacht

## Stoffprogramm

Anhand zweier Fallstudien (Alterswohnheim Tägerhalde, Küsnacht, und Heimgarten Bern, Beobachtungsheim und Wohngruppe für weibliche Jugendliche), kommen eine Reihe ausgewählter Probleme zur Behandlung, die sich üblicherweise für die Leiter von Heimen stellen:

- Fragen der Betreuung der Heimbewohner
- Probleme der Personalführung und -ausbildung
- Aspekte der finanziellen Führung und der Organisation
- Einsatz von Führungsinstrumenten, insbesondere Buchhaltung, Kostenrechnung und Budget
- Umgang mit vorgesetzten Behörden und Kommissionen

## Ablaufplan und Unterrichtsmethode

### Montag, 25. März 1985

- 10.00 Uhr
- Seminareröffnung
  - Individuelles Studium des zur Bearbeitung übernommenen Falles
  - Kurze Einführung in die Fallmethode an sich
  - Fallbearbeitung in 4 Gruppen (je 2 Gruppen für Fall «Alterswohnheim» bzw. Fall «Jugendheim»)
  - Zwischenberichte im Plenum und Aussprache hiezu

### Dienstag, 26. März 1985

- Redaktion der getroffenen Gruppenlösung (Teilberichte, Schlussbericht)
  - Präsentation der Gruppenlösungen im Plenum. Diskussion hiezu.
  - Lehren aus beiden Fallstudien für die tägliche Leitungsaufgabe im Heim
- 16.00 Uhr Abschluss

Kurskosten: Fr. 150.-  
Fr. 50.- für Teilnehmer/innen aus VSA-Heimen  
Unterkunft und Verpflegung im Nidelbad separat; Vollpension zirka Fr. 50.- pro Tag

Anmeldung möglichst rasch an das Kurssekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich, Tel. 01 252 47 07  
(nur vormittags). Die Zahl der Teilnehmer ist auf 28 beschränkt.

Teilnehmern, die eine Unterkunft bestellt haben, muss bei Rückzug ihrer Anmeldung nach dem  
20. März eine Annullationsgebühr von Fr. 50.- verrechnet werden.

---

## Anmeldung (Probleme der Heimleitung, Nidelbad 85)

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

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

PLZ/Ort, Adresse \_\_\_\_\_

Funktion \_\_\_\_\_

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

Unterkunft im Nidelbad erwünscht ☐

VSA-Mitgliedschaft des Heims ☐

Zutreffendes ankreuzen

Bis spätestens 18. März 1985 an Kurssekretariat VSA. Die Anmeldungen werden nach dem Datum des Eingangs registriert.



und den sukzessiven Übergang zu einer neuen Führungsstruktur in einem künftigen Leitungs-Team andererseits.

All das verursachte einen eigentlichen Erdrutsch bei uns. Wir hatten die bisher gelebte Ausrichtung nicht nur theologisch tiefer zu fundieren, sondern vor allem in mehr Lebens- und Wirklichkeitsnähe hineinzustellen. Denn wie sollte eine Integration so neuer Elemente in eine bestehende, festgefügte Gemeinschaft möglich sein, ohne gemeinsames «um-denken», ohne «wahr-nehmen» des Neu-Altigen, das auf uns zukam? Wie sollten wir fähig werden für Auseinandersetzungen zwischen den Geschlechtern, zwischen verheirateten und zölibatär lebenden Menschen, ohne uns einzulassen in die ganze Beziehungs-Problematik? Und wie sollte die Umstellung von einer immer noch hierarchischen Führungsform in echt partnerschaftliche Zusammenarbeit glücken, ohne dass auf zwischenmenschlicher Ebene Transparenz, Toleranz eingeübt, Spannungen und Konflikte aufgedeckt, miteinander richtig verarbeitet wurden?

All das war Neu-Land auch für mich und bedeutete, dass ich als Vorgesetzte – in meiner letzten Amtsperiode – ganz neu Lernende werden musste. Es war unmöglich, im alten Führungsstil weiterzufahren, mit dem Neuen war ich noch nicht vertraut. Ich musste lernen, meine jüngeren Mitarbeiterinnen – vor allem meine voraussichtliche Nachfolgerin – in meine Nähe zu nehmen und sie mit Aufgaben zu betrauen, die praktisch zu meinem eigenen Pflichtenkreis gehörten. Es waren Aufgaben, die bereits ein Stück Zukunft vorausnahmen, mit denen ich selber keine hautnahe Erfahrung hatte und die bereits nicht mehr meinem ureigenen Gedankengut entstammten.

Mit all dem kam für mich *die Phase der eigentlichen Spannung zwischen Veränderung und Bewahrung*, denn sie verlangte Ver-änderung erst einmal von mir.

In unserer alten asketischen Schule war ich gelehrt worden, Distanz, Zurückhaltung in den mitmenschlichen Beziehungen, Verschwiegenheit in jeder Hinsicht zu üben. Bindungen mussten losgelassen werden, Gefühle wurden nicht gezeigt und ausgedrückt. Meine Neigung, Probleme und Schwierigkeiten für mich allein zu bewältigen und zu lösen, wurde dadurch noch verstärkt und in meiner Rolle auch nicht vermindert. Ich war geprägt vom früheren Autoritätsverständnis und wurde durch die ältere Generation dauernd konfrontiert mit dem Festhalten am bisherigen theologischen Verständnis, an Traditionen, alten Gebräuchen usw.

Die Umkehr zu mehr Hinwendung, Aufgeschlossenheit, Nähe in den mitmenschlichen Beziehungen, zu grösserer Offenheit und Transparenz, zum bewussten Einlassen in Prozesse gemeinsamer Problem- und Konfliktlösung, konnte sich auch bei mir nur allmählich vollziehen. Ich erfuhr sie als ein Tasten von Stufe zu Stufe, erst unsicher, unklar, dann aber immer befreiender, beglückender ...!

«Wir gewahren nur, was uns gemäss ist und dem wir gewachsen sind», habe ich eingangs zitiert.

Trotzdem war nicht zu umgehen, dass mir immer wieder die Frage aufstieg, ob wir nicht etwas verlieren, preisgeben von dem, was mir und der früheren Generation wichtig und teuer war. Ich befand mich mitunter in einer Phase

zwischen Bejahung und Widerstand, des Fragens nach gültigem und zeitbedingtem, nach richtiger Unterscheidung und Bewertung. Ich musste dazu durchfinden, dass es galt Extreme nach beiden Seiten zu überwinden und im «mich einlassen und einüben» die Balance, das mir entsprechende Mass zu finden. Meine Frage wurde mit der Zeit immer deutlicher die: Was bringt mir ein «mehr» oder «weniger» an Mensch-Sein; was macht mich und uns alle wirklich liebesfähiger (wo wir doch so viel von Liebe sprechen und ein Leit-Wort von uns heisst: «Gottes- und Nächstenliebe sind ein – und dieselbe»); was führt mich näher hin zum Menschen und zu Gott? So fand ich die Antwort!

Ich bin nun schon mitten drin, Ihnen zu erzählen, wie ich die Spannung zwischen Veränderung und Bewahrung erlebt habe. Die Beschäftigung mit diesem Beitrag hat mich auch genötigt, mich zu fragen, *worin denn eigentlich Spannung besteht und was sie bei mir wirklich war.*

Spannung gehört zum Leben. Wir brauchen sie, damit in uns schöpferische Kräfte frei werden können. Woher kommt es, dass ich sie auf meinem Weg dennoch oft so belastend, aufreibend, negativ empfunden habe?

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es nicht die Veränderung, nicht das Neue war, das mir die eigentlichen Probleme, die Spannung, verursachte. Ich wünschte ja Erneuerung, Wandel; spürte, wie zwingend notwendig sie waren. Ich bejahte und förderte unsere Entscheidungen, war beglückt von den weiten Dimensionen, die sich vor uns auftaten. Doch erlebte ich genau in diesem Prozess meine inneren Grenzen und Widerstände: erfuhr, wie meine eigene Problematik Spannungen verursachte: Erziehung, Geschichte, Verhaltensmuster, meine dunklen Seiten, uneingestanden Bedürfnisse usw.

Sie alle wissen wohl genau so gut wie ich, dass es ein langer Weg sein kann, daraus herauszufinden.

*Bewahrung wird nur durch Be-währung erkaufte und die ist fortlaufende Veränderung!*

In meiner Rolle als General-Leiterin war ich von aussen lange Zeit wenig angefochten, prägend, dominierend. Das lag schon in der hierarchischen Struktur. In unserer Zusammenarbeit, im Zusammenleben wurden Grenzen gewahrt. Es fehlte nicht an Herzlichkeit, sogenannter schwesterlicher Liebe, aber an wirklicher Nähe. So konnten wir uns in Schwierigkeiten aus dem Weg gehen. Wenn ich ändern Mühe bereitete, Anstoss erregte, wer hatte – abgesehen von geringfügigen Dingen – den Mut, mich direkt darauf anzusprechen? Mich herauszufordern? Wie aber konnte ich so meine wirklichen Schwächen erfahren, wie mich verändern?

Unsere Öffnung zu mehr Direktheit und Transparenz, das Bemühen um echtere Beziehungen zueinander und die Bereitschaft Konflikte aufzudecken und auszutragen, war für mich die eigentliche Chance dazu!

Es fiel mir zwar nicht leicht, nach so langer Zeit zu einem neuen Verständnis meiner Rolle und Aufgabe zu kommen, diese teilweise bereits aus der Hand zu geben, mich oft sogar eines Besseren belehren zu lassen und mir und anderen dies zuzugeben. Doch es wurde immer offensichtlicher:



Spannungen lassen sich lösen, wenn wir zu ihnen stehen können; wenn wir unsere Emotionen, Ängste, Ambivalenzen, unseren Zorn, unsere Verunsicherung erst einmal zulassen, wenn wir unsere Schwächen zeigen lernen. Ich glaubte lange, ich müsse stark sein, dürfe mich als Vorgesetzte nicht klein und arm, gar wütend zeigen. Ich habe grösseres Verständnis gefunden, als es mir gelang, mich mitzuteilen, mich zu zeigen wie ich bin. Ich konnte auch erfahren, wie die grundsätzlichen, sachlichen Probleme ganz anders miteinander bewältigt werden, wenn es auf der Beziehungsebene klappt, wenn unsere Projektionen, Rivalitäten usw. offen zur Sprache gebracht wurden. Spannungen lassen sich auch vermindern, wenn klare Zuständigkeiten, gute Strukturen in einer engen Zusammenarbeit geschaffen sind. In dieser Hinsicht habe ich auch einiges an Widerständen in mir kennengelernt und musste einen neuen Weg finden lernen.

Was ich Ihnen hier geschildert habe, war für unsere Gemeinschaft, doch im besonderen für das Leitungsgremium und für mich ein langer, oft schmerzhafter Lernprozess. Er hat uns phasenweise an die Grenzen des Tragbaren geführt und viel Kraft zum Durchhalten gekostet. Wir hätten ihn wohl kaum durchgestanden, wenn wir uns nicht sehr viel Zeit für die Klärung aller offenen Fragen zwischen uns genommen hätten und dahinter nicht immer die Ausrichtung auf unsere letzten Beweggründe gestanden hätte, nämlich als «Gemeinschaft im Dienst der Versöhnung» diesen Weg miteinander zu gehen und zu leben. Zu dieser tieferen Sicht und meiner persönlichen Überzeugung gehört auch, dass Leiden, Trauer, Schmerzen zu einem Wachstumsprozess gehören und nichts Neues werden, nichts sich verändern, bewähren kann, ohne durch diesen Schmelzofen zu gehen.

«Es war noch immer so», las ich bei Gebser, «dass die an uns gestellten Forderungen erfüllbar waren, wenn es sich um notwendige Forderungen handelt. Wir stehen in der Bewährung, und was das Schicksal von uns fordert, entspricht stets der aufbringbaren Kraft.»

Wenn Sie mich nach meinem persönlichen Durchhalten fragen, so muss ich Ihnen sagen, dass ich es nicht geschafft

hätte, wenn ich mich nur auf meine eigenen Kräfte hätte stützen können. Die besten Voraussetzungen – wie positives Denken, Glauben an die Kraft des Guten, eine starke Motivation zu ganzem Einsatz genügen nicht. Selbst eine religiöse Grundhaltung, die Gewissheit einer inneren Berufung für diese Aufgabe, ist steten Belastungen ausgesetzt und hat sich in solchen Herausforderungen zu bewähren.

Meine Erfahrungen haben mir bestätigt, dass es ein «Mehr» braucht, gerade wenn man sich im Dunkel, in ausweglosen Situationen befindet, mit sich selbst nicht zurecht kommt.

Dann ist es, wie ich glaube, das höchste Geschenk, wenn man sich nicht allein, nicht fallen gelassen fühlt. Und dies auf zwei Ebenen: in den Beziehungen, die uns zu Menschen verbinden und in der Beziehung zu Gott, als der eigentlichen Wirklichkeit, die in uns und allem Geschehen gegenwärtig ist, uns führt und trägt.

Ich hatte das Glück, in allen Zeiten neuer Aufbrüche, jeder Not-Zeit das starke Wirken, die Führung Gottes spürbar zu erfahren. Ich suchte mich ihr auch immer voll und ganz anzuvertrauen. Dabei verstand ich immer besser, dass mir nur das gelingen konnte, was mit seinen Plänen übereinstimmt, so letztlich von ihm gewollt ist.

Ich hatte aber auch das Glück, gerade in der jungen Generation, den Mitarbeitern, die mich am härtesten bedrängten, nach vorne stiessen und forderten, meine treuesten, ehrlichsten Mitkämpfer und Freunde zu finden. Wir begegneten einander im gemeinsamen Ringen und Mühen um Veränderung; in der Ausrichtung auf den Grund und das Gut, das zu bewahren uns allen gleichermaßen anvertraut war. Das Durchstehen von Bewährungsproben hat uns nicht auseinandergebracht, sondern geeint und stärker gemacht. Es hat uns erfahren lassen, dass das, was wir Liebe nennen, in solchem Sein und Tun gegenwärtig wird.

*Die Liebe ist darum die eigentliche Kraft zum Durchhalten.*

**Martin Meier, Bern:**

## Als Pädagogen müssen wir Anwälte der Hoffnung sein

Bewährung – Bewahrung; Bewährtes bewahren, Bewährtes bewahrt sich. In der Bewährung Bewahrheitetes; in der Bewahrung Gewähr bietendes. – Räsoniere ich über solche Wortspiele, so gerate ich schnell in ein Philosophieren. Dem will ich widerstehen, weil es ja darum geht, über tatsächlich Erfahrenes zu berichten. Konkret sei deshalb gefragt: wo begegne ich im Heimalltag Bewährtem, das sich bewahren lässt? Und wo findet sich Bewahrheitetes, das Bewährung erstrebt? Antworten dazu sollten sich in jedem Heim finden lassen. Ich denke an Traditionen mit Gewohnheiten, die sich über Jahre oder gar Generationen hinweg eingebürgert haben. Jedes Heim hat auch seine Perspektiven, mit denen die Zukunft bewältigend vorweg-

genommen wird. Schliesslich sind auch die Mitarbeiter mit ihren offenen und verdeckten Motivationen angesprochen und ebenso die Bewohner des Heimes mit ihren Erwartungen und Einstellungen. Doch vieles erscheint auf den ersten Blick unausgesprochen; wie geheim. Was bewahrt wird und Bewahrung ausmacht, entspricht ganz einfach der guten Kontinuität im Alltag. Es ist der Arbeits- und der Lebensstil aller, der Betreuten und der Betreuer, im Heim. Wer darüber reden will, muss etwas aufbrechen. Ja, es muss sich ihm etwas aufbrechen. Die Offenheit dazu möchte ich gerne mit Ihnen zusammen suchen. Sie sind ja meine Kolleginnen und Kollegen, die ich um der gemeinsamen Aufgabe willen schätze.



Bei den Jugendlichen, die ich in meinem Heim zu betreuen habe, finde ich wenig Bewährung. Sie kommen schliesslich aus akuten Lebenskrisen und sind so sehr gestrandet, dass alle Beteiligten zugeben, nicht so recht zu wissen, was man tun soll. Von Bewährung ist nicht die Rede; höchstens vielleicht von einer Robustheit des nackten Lebens, wenn man sich wundert, wie Jugendliche trotz übelster Erfahrungen nicht noch mehr kaputt sind. Es ist manchmal unvorstellbar, was Kinder über Jahre hinweg an Vernachlässigung und existenzieller Bedrängnis überstehen. Die Idee der Bewahrung im Sinne eines emotional gehaltvollen, heimatlichen Rückhaltes stammt aus einer anderen Welt. Ich frage mich, wie weit die schön-geistigen Inhalte und das ethische Verklärungsstreben unserer abendländischen Kultur nur jene beflügelt, die auf der Sonnenseite stehen und sich solche Extravaganzen leisten können. In den Gedanken an meine Jugendlichen hat das Thema «Bewährung – Bewahrung» einen höhnischen Unterton. Wo das Leben nichts hergegeben hat, das zu bewahren sich lohnt, und eine Bewährung nur nach den notvollen Ansprüchen an eine sinnlos erscheinende Realitätsanpassung beurteilt wird, da kommt mir das Thema wie eine Herausforderung der Bourgeoisie vor. Wen wundert es, dass Menschen pöbelnd auf die Strassen gehen, wenn nichts als Unsinn ihr Leben bestimmt.

«Bewährung – Bewahrung» ist ein Geschenk, das alleine durch Mütter und Väter vermittelt wird. «Bewährung – Bewahrung» entsteht durch das in sich aufgenommene Vorbild. Wir brauchen Vorbilder. Sie enthalten die Summe der Eigenschaften mit den ethischen und charakterbildenden Impulsen, die wir zur Bewältigung unseres Lebens brauchen, und die uns über die erlebte Unvollkommenheit hinaus aufrufen, scheinbare Grenzen zu überschreiten, um neues Land zu betreten. Schauen Sie auf Ihr Leben zurück, so begegnen Ihnen innerlich Menschen, denen Sie viel verdanken; die Sie geprägt und geformt haben. Sie begegnen weiter Lebensinhalten, nach denen Sie sich ausrichten. Es sind Glaubenssätze, Philosophien, die Sie im Hier und Jetzt der konkreten Erfordernisse handeln lassen, und die Sie verankern im Bilde des «Noch-nicht», der erst erhofften Realität und Zukunft des Lebens. Väter und Mütter sind Persönlichkeiten, welche die Herausforderungen und Notwendigkeiten des Alltags in ihre Verantwortung nehmen, weil sie um ein sinnhaftes Ziel wissen und den Weg dahin erspüren. Wohl den Kindern, die durch die personale Identifikation mit solchen Menschen hindurch gehen dürfen, um schliesslich zu erfahren, dass diese Vorbilder stellvertretend für jene Sinngehalte stehen, die dem erwachsenen Menschen zur eigenständigen Bewährung und Bewahrung gereichen. Wehe den Kindern, die durch allzu viele Verluste ein entpersonalisiertes Dasein erfahren haben. Ohne ihre sinnweisenden Identifikationsobjekte stehen sie leer, ent-täuscht und ent-hofft vor uns. Erziehung erschöpft sich nicht alleine in der umsichtigen Aufsicht, noch in der reibungslosen Organisation des Heimes oder der vielen Modernismen fachlicher Kompetenz. Erziehung will sich in wahrhaft tiefgreifenderen Geschenken erfahrener Bewährung und Bewahrung erfüllen. Ob wir in unseren Heimen mehr aus psycho-analytischen, heilpädagogischen oder behavioristischen, repressiveren oder freiheitsliebenderen Ansätzen heraus arbeiten, ist sekundär. Grundsätzlichere Unterschiede begründen sich vielmehr aus der anthropologischen Dimension und der reiferen, in einem Lebensganzen verankerten Wirkungskraft.

Ich habe gesagt, dass mich das Thema im Gedenken an meine Jugendlichen höhnisch anmutet. Da stand letzthin ein Mädchen mit dem Fleischmesser vor mir und sagte allen Ernstes: «Ich mache mich kaputt. Ich bin ja nicht gefragt worden, ob ich leben will. Aus mir heraus kommt nur Unsinn.» Und tatsächlich steht dieses Leben für viele, die weder Heimat noch Geborgenheit kennen. Sie sind den destruktivsten Kräften des Lebens preisgegeben. Gefühle der Minderwertigkeit, der Ohnmacht und der Angst überfahren sie. Völlig dem jeweiligen Moment ausgeliefert, entbehren sie jeder Spannkraft. Kaum eine Belastung lassen sie an sich herankommen. Zu gekränkt wachen sie über der verletzten Integrität. Weil sie nur das eigene Ungeliebtsein weitergeben können, entstehen ihnen überall Konflikte, die bloss bestätigen, was sie zur Genüge wissen: «Ich bin nichts wert. Niemand liebt mich.» Beziehungslos schliessen sie sich mit den vom Leben in gleicher Weise Betrogenen zusammen. In der Horde kompensieren sie ihr Zuhause. Die Tablettenabhängigkeit überdeckt die Existenzangst und die Droge nimmt das Paradies der erlebten Hölle vorweg. Aus der Diskrepanz zwischen den mageren Voraussetzungen und den sozialen Erfordernissen entsteht eine Lebensführung voller Enttäuschungen und Missverständnisse. Liebe reduziert sich auf eine blutige Sexualität. Das Bedürfnis nach unaufgeschobener Lustbefriedigung setzt Normen, die mit vielen Realitätsbezügen kollidieren. Ein launischer Negativismus versauert das Leben. Was bleibt da zur Bewährung oder Bewahrung noch übrig! Obsiegt nicht die Ungerechtigkeit des Lebens, welche dem, der nichts hat, auch noch das Wenige nimmt, das er hat? Mich erschüttert, wieviele Menschen, die sich nach erlittenen Verlusten leidiglich zurecht rappeln, doch wieder in Überforderungen geraten, denen sie nicht standhalten. Das unüberhörbare Verlangen, «ich will es besser machen», wird zur Illusion, wenn die Schule der persönlichen Reifung zu schwer erscheint oder ein Partner hinzu kommt, der mit sich selber nicht im Reinen ist. Kommt es von ungefähr, dass wohl eine Mehrheit der durch unser Heim gegangenen Frauen aller Handhabung zum Trotz viel zu früh oder unpassend schwanger werden, als ob sie ein kleines Glück einfangen wollten, um in ihrer Besitzlosigkeit etwas Kleines für sich zu haben. Doch sobald es strampelt, sich emanzipiert und nicht mehr willfährig der Symbiose dient, wiederholen sich die immer gleichen Geschichten, die sich zwischen den Eltern und ihren Kindern so wenig unterscheiden. Was bleibt da zur Bewährung oder Bewahrung übrig?

Wie schwach ist doch die Zukunft in der Gegenwart vertreten! Müsstest nicht gerade wir als Pädagogen Fürsprecher des «Noch-nicht», dessen «Was-werden-soll», Anwälte der Hoffnung sein. Wir leben in einer Zeit, die alles verdiesseitigt und neutralisiert hat. Es fehlen die Perspektiven des Guten, die uns aus der Gefangenheit unbewältigter Probleme herausführen. Grösste Macht paart sich mit grösster Leere und grösstes Können mit geringstem Wissen eines hinausreichenden Wozu. Die atomare Aufrüstung und das Waldsterben machen uns sicher in bezug auf das Schlimme. Über das Gute haben wir uns total verunsichern lassen, weil wir scheinbar je länger desto mehr nur über Schaden und Dummheit klüger werden. Es stellt sich die Frage, ob wir das destruktive Feilschen um die Rechthabereien unserer Zeit überhaupt zügeln können, ohne die Wiederherstellung eines Sinnes, einer Gesinnung für das Gute. Was in dieser Weise für die unübersehbaren Probleme unserer dekadenten Kultur



(Politik) gilt, das zeigt sich auch in unserer Alltagspädagogik. «Werde dich selbst!», das Kind fragt: «Was?» – «Stelle dich der Realität!» . . . «Wozu?» – «Nehme etwas auf dich und schränke dich ein!» . . . «Ich bin doch nicht blöd!» – Wie soll denn Bewährung oder Bewahrung werden, wenn nicht in uns, die wir scheinbar spinnen, ein Bild gesponnen ist von einer Zukunft, die hält und trägt? Ich meine dabei nicht das Ferne, dem so viele Suchende in ihrer Bedürftigkeit nachlaufen, und die dabei den verrücktesten Gurus auf den Leim gehen. Ich denke an die nahe-gekommene, beseelte Hoffnung eines inneren Reichtums, der etwas von Gnade, Güte, Liebe und Freundlichkeit weiss. Es geht mir um die spürbare Kraft einer inneren Wirklichkeit, die zu dem, was erzieherisch sein soll, ermutigt. Denn zuletzt geht es nicht allein um Fertigkeiten im Sinne erlernter Lebens-techniken, sondern um das, was sich ein Mensch zur Erfüllung seines Daseins zumutet.

Deshalb geht es mir neben allen gescheiterten Bemühungen, die eine rechte Beobachtungsstation auszeichnen, um drei Eigenschaften: Liebe, Vertrauen, Offenheit. Im Umgang mit solchen Erfahrungen entstehen immer wieder konkrete, ja unerwartete Schritte in die Bewährung und Bewahrung des Lebens.

Die *Liebe* des Erziehers geht auf das Kind oder den Jugendlichen zu. Von einem fähigen Mitarbeiter erwarte ich, dass er von seinem Einfühlungsvermögen her an die ihm anvertrauten Menschen herankommt, ohne sich von den lebensunwürdigen und holperigen Seiten des gekränkten Lebens irritieren zu lassen. In Betroffenheit soll er erfassen, wer das Kind oder die zu betreuende Person ist. Leuchtet erst der Sinn oder der ganze Unsinn einer menschlichen Existenz auf, so kommen wir an die inneren Geheimnisse heran, denen besonders eine Jugendliche in Pubertät und Adoleszenz nachgeht. Dabei kommt uns entgegen, dass wir die verletzte Wirklichkeit mit dem Kopf meist besser verstehen als der betroffene Mensch, der vieles nicht wahrhaben darf. Doch in der Auseinandersetzung damit geht nur zu Herzen, was von Herzen kommt. Deshalb ist in allem die mitschwingende Liebe so wichtig. In einem Heim für jugendliche Mädchen bringt eine solche Orientierung allerdings viel Unruhe. Es ist grotesk, was an Beziehungsneid, Eifersüchteleien, an emotionalen Machtkämpfen, Missgunst und hysterischen Zwängereien ständig passiert. Doch in den verworrenen Projektionen werden nicht nur erfahrene Enttäuschungen und Ängste des Verlustes ausgeteilt; es geht dabei gleichzeitig um neue Erlebnisse. Denn wo sich die alten Schreckenserwartungen nicht erfüllen oder wo einfach anders als gewohnt mit Konflikten umgegangen wird, da bauen sich die verfänglichen Wiederholungen etwas ab. Solche Wahrnehmungsveränderungen sind nötig, damit überhaupt eine Entwicklung in Gang kommt. Leider ist nur die Liebe, die solches bewirkt, nicht ungeteilt willkommenes Geschenk. Wer sich der Liebe öffnet, muss sein ängstliches, auf sich selbst bezogenes Ich preisgeben, und dies schafft Unruhe. Oft zeigt sich erst im Rückblick, was die Kosten des Engagements an positiven Werten gebracht haben. Es lohnt sich, wenn man im Heim nicht alleine auf Ruhe bedacht sein muss, und wenn an der Zahl genügend, wie auch fähige Mitarbeiter da sind, um solche Prozesse durchzustehen.

*Vertrauen* ist eine andere Seite der Liebe. Für nichts brauchen wir in unserem Heim soviel Zeit wie für das Zustandekommen von Vertrauen und Zutrauen. Es wird

bisweilen spannend, wenn jemand über Provokationen ausprobiert, wieviel es leiden mag. Erübrigt sich dieses Spiel und kommt ein verhaltenes Fragen, wie ernst wir es tatsächlich meinen, so erleben wir eine schöne Bestätigung für das prozesshafte Geschehen. Vertrauen muss entstehen, wenn eine Jugendliche Verantwortung für das eigene Leben übernehmen soll. Sie kann nur mitwirken, indem was mit ihr geht, wenn sie auch das Zutrauen hat, dass man es gut mit ihr meint. In einem Beobachtungsheim, wo schliesslich über die weitere Lebensgestaltung entschieden wird, ist die Entfaltung einer Bereitschaft, welche die positiven Kräfte bewahrt, Schlüssel zu dem, was man jemandem zumuten kann. Vertrauen ergibt sich, wo eine gewisse Berechenbarkeit entsteht, wo der andere nicht unerwartet ausflippt. Das spürbare Wachsen einer Verlässlichkeit ist die notwendige Antwort auf empfangene Liebe und erfahrenes Vertrauen. Es gibt einen not-wendenden Gehorsam. Das erwähnte Mädchen musste das Fleischmesser in die Küchenschublade zurücktragen, und es musste die dröhnende Musik abstellen, um sich nicht zunehmend selbstprovozierend in einen unkontrollierbaren Ablauf zu steigern. Als Erzieher müssen wir solchen Gehorsam fordern, auch zu Unzeiten, wenn es nicht daran ist, sich in ein längeres, verständnisvolles Gespräch einzulassen. Dabei denke ich nicht an autoritäre Auseinandersetzungen, die bei aggressiv geladenen Jugendlichen ohnehin in ein Handgemenge ausarten können. Es geht mir vielmehr um die innere Kraft, die um eine vertrauensvolle, zutrauenswürdige Verbindlichkeit ringt. Durch Liebe und Vertrauen entsteht ein Sich-Einlassen auf einen Weg, welcher der ersehnten Bewährung und Bewahrung neuen Horizont verleiht. Nebenbei entsteht ein Hoffen. Der darniederliegende Selbstwert wird angesprochen. Und wir erreichen den Willen, ohne dessen Einsatz alle Bemühungen wenig taugen. Durch Liebe und Vertrauen soll das Gemüt den Mut mobilisieren, lebenserhaltende Ordnungen mehr gelten zu lassen als das billige Nachgeben, das sich den realen Erfordernissen entzieht.

*Offenheit* macht Liebe und Vertrauen glaubwürdig. 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 sich darin das notwendige Selbstwerterleben auf dem Hintergrund von Halt und Geborgenheit aufbauen kann. Es hat keinen Sinn, eine Bewahrung in ungeeigneten Bedingungen zu erwarten. Erfolg muss sich schliesslich auch ereignen können. Dabei ist sicher gelegentlich wichtiger, dass ich zu diesen Grenzen stehe, als dass ich sie immer durchsetze. Als Erzieher neige ich ohnehin dazu, schlechte Erfahrungen eher zu vermeiden. Dabei wissen wir alle, wie uns erst Konflikte entstehen müssen, ehe wir bereit sind, etwas zu ändern. Offenheit hat mit Ehrlichkeit zu tun. Und dies bin ich gerade dem jungen Menschen, der nach Sicherheit und Wahrheit sucht, schuldig. Wo ich nicht zur Wahrheit stehe, verhindere ich unter Umständen das notwendige Wachstum. Wie oft spürt eine Jugendliche, was nötig wäre, doch sie steht nicht dazu. Sie braucht jemanden, der mit ihr darüber redet. Und im Aussprechen der Erahnten erwacht ein bejahendes Verstehen. Das sind Geburtsstunden, Initialzündungen zu Veränderungen und zur Reife. Ich denke, wir sollten solche Erfahrungen bewusster suchen. Wir brauchen uns nicht alleine auf Sternstunden zu beschränken. Mir fällt auf, wie allein gelassene Jugendliche in unser Heim kommen. Hatten sie Eltern, die selber von vielfältigen Lebenszwängen überfordert waren, so ist es



verständlich. Kommen sie aus Heimen, so frage ich Sie, stellvertretend für jene, wie offen, vertrauens- und liebevoll Sie mit den Ihnen anvertrauten Menschen reden. Der stete Personalwechsel hindert das Gespräch. Mir begegnen eigentlich nur wenige Heimkinder, die mit einer bestimmten Person eine kontinuierliche Begegnung hatten, und die diese in ihr Herz geschlossen haben. Sie erzählen von ihnen als Menschen wie Väter und Mütter.

Jugendliche – und nicht nur sie – lassen sich nichts sagen, weil sie sich der Liebe, des Vertrauens und der Offenheit nicht gewiss sind. Was zu bewahren ist, und was der Bewährung dient, kommt nicht an sie heran, weil es an Persönlichkeiten mangelt, die gesunde Autoritäten sind. Wir müssen das gebrochene Verhältnis zu unseren Vätern wieder finden. Die negativen Autoritätserfahrungen um die Mitte unseres Jahrhunderts haben dieses Thema verketzert. In allen Bereichen wird uns ein Mangel bewusst, dass wir Menschen brauchten, welche Verantwortung übernehmen. Wir haben uns zu sehr daran gewohnt, dass man sich hinter Anonymität, hinter Pluralismus und Toleranz, hinter kollektiver Führung und vermeintlicher Wissenschaftlichkeit verstecken kann. Im Heim arbeiten wir nach Teambeschlüssen, nach Massgabe vieler Diskussionen, wertneutral und sicher indoktrinär. Ich plädiere nicht für das Gegenteil. Doch ein wenig mehr spürbare Substanz, etwas mehr Verankerung nach unten in eine emotionale Präsenz und nach oben, in eine geistige Orientierung, brauchten wir schon, wenn es darum geht, die Probleme unserer Zeit zu lösen. Mit der fortschreitenden Spezialisierung werden wir irgendwie zunehmend beschränkt. Wir konzentrieren uns auf das Hier und Jetzt. Die Geschichte, Traditionen und Konventionen bedeuten uns wenig, und die Zukunft hat ihren Glanz gegen ein düsteres Wetterleuchten eingetauscht. Wir leben für den Moment, dabei sollten wir als Erzieher auf das Leben hin vorbereiten. Wieviele unserer Kinder funktionieren nur solange, als sie in den Rahmenbedingungen und unter dem Regime ihres Heimes leben? Fragezeichen! Kommen sie eben nur zum Funktionieren, weil sie mehr auf ihr Verhalten und weniger auf ihre Person hin angesprochen

sind? Fragezeichen! Kommen die interessanterweise häufig bünzlig denkenden Jugendlichen mit der Ethik ihrer progressiven Erzieher zurecht? Fragezeichen! Ist das gestresste Problemlösen nicht zu einer armen Ersatzhandlung geworden, weil uns die Sinnfragen verloren gegangen sind? «Bewährung – Bewahrung» woher, womit, wozu? Sind wir nicht imstande, neue Antworten zu finden, so sind wir vielleicht drauf und dran, beides abzuschaffen. Der vater-losen Zeit folgt die bewährungslose und der mutter-losen die bewahrungslose.

Lassen sie mich deshalb zusammenfassend noch einmal sagen: wir brauchen Persönlichkeiten. Als Personen sind wir geboren. Aber Menschen zu werden, welche die Geschehnisse des Lebens und der Zeit in ihre Verantwortung nehmen, das ist unser Ziel. Als Personen tragen wir viele Masken nach individuellen Bedürfnissen und nach eigenem Bedarf. Persönlichkeiten beschränken sich in dieser Befangenheit und öffnen sich gegenüber umfassenderen Sinnzusammenhängen. Sie verankern sich in Werte, die unsere menschliche Wirklichkeit umspannen, und binden sich an eine Hoffnung, die sie zur Verantwortung befreit. Wir brauchen solche Menschen, die mit der Gabe der Liebe, des Vertrauens und der Offenheit den Zugang zu jenen finden, die das Fürchten, die Angst und die Resignation eher gelernt haben als die freudige Erwartung eines erfüllten Sehns. Doch kommen wir nicht von diesem Sinn für das Heile, das Ganze, das Getroste her, wie wollen wir dann letzten Endes von Bewährung und Bewahrung reden? Ohne eine ethische Forderung, ohne verheissene Hoffnung und Liebe, gibt es keine Forderung zur Bewahrung und kaum einen Sinn, der zu bewahren sich lohnte.

Stecken nicht zwei Seiten in unserem Thema: «Bewährungs – Bewahrung» als das, was wir nach unserer mitmenschlichen Schuldigkeit gegenseitig und miteinander zu tun aufgetragen sind. Und «Bewährung – Bewahrung» als das, was wir empfangen nach dem bekannten Bonhoeffer-Wort «Von guten Mächten wunderbar umgeben . . .». Das erste spricht mich als Erzieher an! Das zweite macht mich dazu!

Fritz Müller, Basel:

## Der Helfer kann nicht immer zum vollen Erfolg kommen

Das Tagungsprogramm vermittelte in vier Hauptreferaten Orientierungshilfen, fachlich kompetente Darlegungen zum Thema «Bewährung – Bewahrung in dieser Zeit» in seiner ganzen Komplexität. In meinem Kurzbericht verzichte ich daher bewusst auf theoretische Erörterungen, Analysen und Definitionen. Auftragsgemäss will ich Ihnen ganz einfach – als vor kurzem Pensionierter – von meinen praktischen Erfahrungen aus dem beruflichen Alltag berichten und daraus wenige Schlussfolgerungen ziehen, die aber weder umfassend noch allgemein gültig sein können.

Nun zuerst zum Erfahrungshintergrund für meine Ausführungen:

Meine berufliche Praxis war recht vielfältig: Zunächst war ich während zehn Jahren Fürsorger (wie man damals noch

sagte) beim Jugendamt Basel-Stadt und befasste mich gleichsam «an der Front» mit der Beratung und Betreuung von Familien oder Alleinerziehenden mit verhaltensauffälligen Kindern oder dissozialen Jugendlichen, während vier Jahren als stellvertretender Leiter des Jugendamtes. 1962 wurde ich vom Regierungsrat zum Vorsteher der Vormundschaftsbehörde Basel-Stadt gewählt. Nunmehr oblag mir – neben der fachlichen Arbeit – die oberste Führungsverantwortung für 115 Mitarbeiter(innen), darunter 14 Juristen und Amtsvormünder, über 40 Sozialarbeiter(innen), verschiedene Spezialisten für das Finanzwesen und dann die ganze behördliche Administration. Auf über 4000 laufend betreute Klienten aller Altersstufen kamen pro Jahr etwa 1000 Neueingänge und meist ungefähr gleichviele Aufhebungen. Dazu gehörten 2000 Mündelkonti, die Verwahrung eines Wertschriftenbestandes von zirka 80





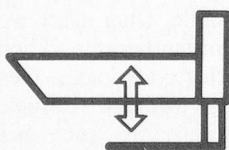
**Das vollständige  
System  
für Hygiene und  
Rehabilitation**

**SIC**

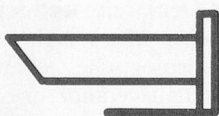
**Le système  
complet  
pour hygiène et  
réhabilitation**

**Baden  
Baigner**

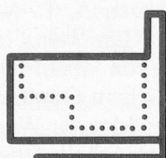
Hebewanne  
*Baignoire élévatrice*



Pflegewanne  
*Baignoire de soins*



Sitzwanne  
*Baignoire assise*

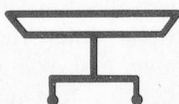


Säuglingspflege  
*Soins aux nouveaux-nés*

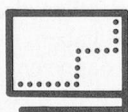


**Duschen  
Doucher**

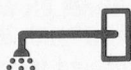
Duschwagen  
*Chariot douche*



Duschkabine  
*Cabine douche*



Duschpult  
*Tableau de commande  
douche*

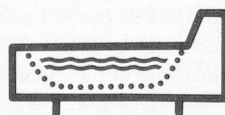


Kombipult  
*Tableau de commande*

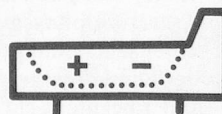


**Therapie  
Thérapie**

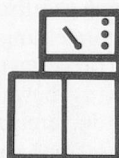
Hydrotherapie  
*Hydrothérapie*



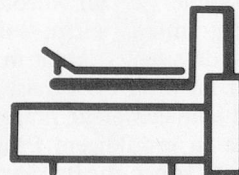
Elektrotherapie  
*Electrothérapie*



Fangotherapie  
*Fango-thérapie*



Bewegungsbad  
*Baignoire thérapeutique*



**Überführung  
Transfert**

Sitzlifter  
*Fauteuil élévateur*



Liegelifter  
*Brancard élévateur*



Gehtrainingslifter  
*Déambulateur*



Sicherheitsgriffe  
*Poignées de sécurité*



Die Bedürfnisse der Pflege sind vielfältig. Die beste Lösung ist öfters nur durch Kombination mehrerer System-Komponenten möglich. Unsere Erfahrung und ein komplettes system-integriertes Produktsortiment befähigt uns zu umfassender und objektiver Beratung. Stellen Sie uns auf die Probe – wir freuen uns auf Ihre Anfrage.

Les besoins en soins sont multiples. Fréquemment la solution optimale consiste en une coordination adéquate de plusieurs systèmes. Notre expérience et notre gamme complète de produits nous permettent de vous conseiller objectivement et intégralement. Mettez-nous à l'épreuve, nous réjouissons d'être à votre service.

**SIC**

SIC AG  
Wartenbergstrasse 15  
4020 Basel  
Telex 62640



Mio. Franken und ein Jahresumsatz von rund 30 Mio. Franken.

Es oblag mir im weiteren die Oberaufsicht über drei Schulheime und die Verantwortlichkeit für die Zusendung von 20 Millionen Staatsbeiträgen an gegen 40 private gemeinnützige Institutionen der Jugendhilfe. Mein Erfahrungsspektrum war somit breit, heterogen und bezüglich der zu treffenden Fach- und Führungsentscheide sehr dicht. \*

Rückblickend muss ich feststellen, dass die finanzielle Komponente unserer vormundschaftlichen Tätigkeit kaum besondere Probleme brachte. Man konnte hier ganz einfach Bewährtes bewahren in laufender Berücksichtigung der Entwicklungen am Kapitalmarkt und in der Sozialgesetzgebung.

In bezug auf die juristischen Fragen – soweit es die *Rechtsanwendung* betrifft – konnten sich unsere Juristen in der Regel auf die laufend im Detail verfolgte Judikatur, die wegweisenden Kommentare und die aktuelle Fachliteratur stützen. Was aber jeweils Informations-, Instruktions- und Anwendungsprobleme brachte, war der kontinuierliche Wandel der Gesetzgebung im Familien- und Vormundschaftsrecht. Hier durfte anscheinend Bewährtes nicht blindlings oder bequemerweise bewahrt werden. Das Recht und seine Anwendung muss wirklichkeitsnah sein und auf wesentliche Entwicklungen in Gesellschaft, Wissenschaft und Staat Rücksicht nehmen, also diesen folgen. So gab es während meiner Amtszeit ein neues Adoptionsrecht, Revisionen im Jugendstrafrecht und im Betäubungsmittelgesetz, die neue «Fürsorgerische Freiheitsentziehung», das höchst erfreuliche Werk des neuen Kindesrechts, Vernehmlassungen zum neuen Ehe- und Ehegüterrecht und zur Revision des Vormundschaftsrechts.

Bei allen diesen Gesetzesnovellierungen musste ich feststellen, dass es manchmal langjährigen und bewährten Mitarbeitern nicht immer leicht fiel, die Anpassung der gesetzlichen Grundlagen unserer Arbeit an neue gesellschaftliche Entwicklungen und veränderte Wertvorstellungen unbeschwert zu akzeptieren. Da wurde dann oft gefragt, ob denn das bisher Bewährte nicht auch künftig zu bewahren und ganz anders zu verteidigen sei. Da wurde vereinzelt sogar die absolute Verteidigung alter Rechtsnormen ganz unabhängig von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder staatspolitischen Entwicklungen als beispielhafte Grundsatztreue etikettiert und jede Änderung als suspekt oder gar subversiv betrachtet. Das Bewahren von angeblich Bewährtem wurde zur Glaubenssache, ja zur Ideologie erhoben. Es war für mich nicht immer leicht, solche Mitarbeiter dafür zu motivieren, dass neues Recht in die Praxis durchschlagen muss und im Sinn und Geist des Gesetzgebers zu erfüllen ist. Die jahrzehntelang prägende Kraft des Faktischen musste da in geduldigem Prozess überwunden und dem Neuen eine Chance zur Bewährung geöffnet werden.

Völlig anders waren die Probleme im Bereich Sozialarbeit und Heimerziehung. Wir haben davon auszugehen, dass

Sozialarbeiter und Erzieher viel näher am Puls des Lebens, seiner Entwicklung, seiner konkreten Probleme und Krisen stehen. Sie bekommen eine Ausbildung mit, die es ihnen in viel höherem Masse erlaubt, zum Klienten in eine partnerschaftliche Beziehung und zu einem besonderen Verständnis seiner Anliegen und Nöte zu kommen, als etwa ein juristischer Sachbearbeiter. Das führt häufig dazu, dass der Sozialarbeiter Gesetzesnormen als Einengung seiner Möglichkeiten in Beratung und Hilfsangebot empfindet und innerlich nur schwer akzeptiert. Sofern er nicht über eine kaufmännische Vorbildung verfügt, trifft man bei ihm etwa auch ein gestörtes Verhältnis zu Geldfragen in seiner praktischen Arbeit an. Auch da fühlt er sich eingeengt, wenn er bei Sachhilfen sich Gedanken über Herkunft und Verwendung der Mittel, also des Geldes von Steuerzahlern, machen muss. Aus einer Vielfalt von Wissensgebieten, die er in den Studienjahren seiner Fachausbildung mehr oder weniger vertieft kennengelernt hat, muss er sich ein methodisches Instrumentarium zusammenfügen für die von ihm übernommene Aufgabe in einer privaten oder staatlichen Dienststelle. Über «case work», individuelle Einzelfallhilfe, Familientherapie, klientenzentrierte Interaktion, Gesprächspsychologie, Gestalttherapie und wie die ihm im einzelnen verfügbaren Methoden im Laufe seiner Berufsjahre auch heissen mögen, muss er Kontakt und einen Weg zum Klienten, zu dessen Selbstverständnis finden und Möglichkeiten zu konstruktiver Kooperation aufspüren. Das führt ihn unter Umständen in Ziel- oder Rollenkonflikte, in Spannungen zu den Vorgesetzten auf seiner Dienststelle. Je weniger Kenntnisse diese von den Detailproblemen der täglichen Arbeit des Sozialarbeiters, seiner Denkweise und seinem Weltbild haben, um so eher entstehen Missverständnisse. Kommt dann vereinzelt noch eine ideologische Zielsetzung seiner Arbeit in Richtung Gesellschaftsveränderung oder ein methodisches Entgleisen bis zur unkritischen Vollidentifikation mit dem Klienten und seinen Wünschen hinzu, so kann der Sozialarbeiter oder Erzieher beruflich in eine Lage kommen, in der er entweder in einen Konfrontationskurs gerät, oder sich verkannt und an den Rand gedrängt fühlt, resigniert und in Routine versinkt. Er wirft zu Bewahrendes als unnötig oder «alte Klamotten» einäugig über Bord und erhofft sein Heil von allem was neu erscheint und in quasi wissenschaftlichem Gewand daher kommt. Er sucht zunächst wie jeder Mensch Wertschätzung und Selbstbestätigung in seiner Arbeit, stösst aber darin – aus seiner Einstellung heraus – auf sogenannte verkrustete Strukturen, an ihm unvertraute Hierarchien, an gesetzliche Randbedingungen seines Wirkens, die ihm fragwürdig oder «klientenfeindlich» erscheinen. So musste ich öfters die Erfahrung machen, dass junge Sozialarbeiter Mühe haben, sich für eine Tätigkeit im Bereich der gesetzlichen Jugendhilfe oder Fürsorge zu entschliessen. Manchen fällt es auch schwer, die Existenz der stationären Jugendhilfe neben der ambulanten als gleichwertig anzuerkennen. Aus subjektivem, vielleicht gar ideologischem Vorurteil wird die Heimerziehung nicht als eigenständige Form der Jugendhilfe verstanden, die immer dann Platz zu greifen hat, wenn aufgrund sorgfältiger diagnostischer Abklärung feststeht, dass dem Jugendlichen mit ambulanten Hilfen trotz grossem persönlichen Engagement nicht mehr weitergeholfen werden kann. Das Heim darf also nicht zum vornherein gleichsam als ultima ratio und somit Endstation gesehen werden, weil dann im Hilfsplan des so motivierten Sozialarbeiters der pädagogisch richtige Zeitpunkt für die Einleitung einer stationären Massnahme

\* Unsere Behörde war vormundschaftlich zuständig für einen Stadt-Kanton mit gut 200 000 Einwohnern, davon ein Sechstel Ausländer und ein Viertel Betagte im AHV-Alter.



verpasst und das Kind oder der Jugendliche weiter in einem es schwer schädigenden Milieu belassen und mit unzulänglichen Mitteln pseudo-therapiert wird. Trotz ambulanter Betreuung verwahrlost der Jugendliche in diesem Milieu weiter. Nach jahrelangen Versagenserlebnissen rutscht er schliesslich in die Delinquenz oder in Suchtverhalten ab. Nun muss der Jugendrichter verspätet das anordnen, was der Sozialarbeiter in einer früheren und wesentlich günstigeren Betreuungs- und Behandlungsphase versäumt oder immer wieder vor sich hergeschoben hat. Kommt es dann doch zur behördlichen Heimeinweisung, dann werden Heimleiter und Erzieher sich zu Recht fragen, weshalb man hier zum Schaden des jungen Menschen solange zugewartet und überdies dem Heim seine Erziehungsaufgabe unnötig, vielleicht sogar irreparabel erschwert hat.

Ich habe während meiner Amtszeit in Dutzenden von Motivationsgesprächen mit jungen Sozialarbeitern versucht, dahin zu wirken, dass sie nicht in heimfeindlichen Vorurteilen verhaftet bleiben, sondern das qualifizierte Heim als positive Möglichkeit im Spektrum der Hilfsangebote annehmen können.

Als Chefbeamter hatte ich für unsere Arbeit, für Planungs- und Finanzierungsfragen, für interregionale Koordination und Kooperation viel mit Behörden des eigenen und anderer Kantone, auch mit massgeblichen Politikern zu tun. Die Zeit gestattet es nicht, in diesem Kurzreferat näher auf die nicht immer freudvollen Erfahrungen einzugehen, obwohl sie durchaus auch mit unserem Tagungsthema zu tun haben.

Zum Schluss will ich thesenartig festhalten, was sich in meiner persönlichen Arbeit als Verhaltensmuster bewährt hat und was mir daher bewahrenswert erscheint:

- Ziel der Arbeit von vormundschaftlichen Instanzen und solchen der ambulanten und stationären Jugendhilfe muss sein, den einzelnen Klienten so zu beraten und zu betreuen, dass er im Rahmen seiner individuellen Fähigkeiten und mit den Gegebenheiten seines sozialen Umfeldes möglichst viel an Menschlichkeit in seiner Person entfalten und stärken kann. In diesem Sinne Bewährtes ist als realer Wert in der Praxis zu bewahren.
- Die Klienten sind mit ihren Sorgen und Nöten ernst zu nehmen. Ihre Menschenwürde ist in allen behördlichen oder institutionellen Vorkehren oder Handlungen zu achten. Rat und Hilfe darf nicht moralisierend oder autoritär vermittelt werden. Sie sollen – soweit das im Einzelfall möglich ist – dazu führen, dass der Klient befähigt wird, baldmöglichst ohne diese Hilfen sein Leben wieder in voller Eigenverantwortlichkeit gestalten zu können.
- Versagenssituationen beim Klienten sind (sofern dieser urteilsfähig ist) mit ihm gemeinsam zu verarbeiten. Sie sollen ihm für künftige Schwierigkeiten Verhaltenshilfen vermitteln und so zu positiven Lebenserfahrungen werden.
- Der Helfer (auf welcher Ebene auch immer) muss sich klar sein, dass er in seinem Bemühen nicht immer zu vollem Erfolg kommen kann. Bei den meisten Klienten kann ein gestecktes Ziel nur in kleinen Schritten, annäherungsweise oder gar nicht erreicht werden. Es gehört wesentlich zu einem zielgerichteten Verhalten des Helfers, dass er Frustrationen oder Aggressionen, die bei ihm im Kontakt mit schwierigen oder unbeholfenen

Klienten aufbrechen können, psychisch meistert und nicht am Klienten abreagiert.

- In der Führung der Mitarbeiter war ich bemüht, durch meine Haltung und im Arbeitsgespräch wechselseitiges Vertrauen zu wecken, dem Mitarbeiter einen möglichst grossen Freiraum für die Entfaltung eigener Fähigkeiten zu lassen, und nur dort intern förmliche Anordnungen zu treffen, wo dies zur Wahrung der schutzwürdigen Interessen unserer Klienten oder der Behörde unterlässlich schien.
- In der Sozialarbeit wird viel von wertneutralem Verhalten und Handeln gesprochen. Das entspricht einem technisch-materialistischen Weltbild. Meine Erfahrung ist die, dass eine religiös oder human-ethisch geprägte Grundhaltung bei Mitarbeitern eine grosse Hilfe in der konkreten Arbeit mit hilfsbedürftigen Menschen bringt und zudem auch in psychohygienischer Hinsicht viel bedeutet. So habe ich in all den Jahrzehnten meiner Berufsarbeit humane und religiöse Werte nicht allein als Bestandteil meines Weltbildes, sondern als zuverlässige Basis all meines Bemühens betrachtet und dieses Bemühen in aller Bescheidenheit und nach dem Ingress unserer Bundesverfassung vertrauensvoll dem Machtschutz Gottes unterstellt. Das half mir oft in ausweglos scheinenden Situationen und liess mich den richtigen Weg für mein Handeln leichter erkennen. So führte Bewährtes in die Bewährung.

## Der Ultraschall-Vernebler von Medela... zur Dauer- und Medikamenteninhalation



- hervorragend für Dauerlauf
- einfachste Handhabung
- Zeitschaltuhr serienmässig
- Trockenlaufschutz
- Ausführung trag- oder fahrbar
- regulierbare Nebel- und Luftmenge
- höchste Hygiene

**medela**

Medela AG, Medizinische Apparate  
6340 Baar, Lättichstrasse 4  
Telefon 042 31 16 16, Telex 865486