

Zeitschrift:	Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber:	Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band:	61 (1990)
Heft:	2
Artikel:	Referat gehalten an der SBS-Fachtagung vom 22. November 1989 im Landheim Erlenhof, Reinach : Führen von Entwicklungs-Prozessen
Autor:	Oetiker, K.I.
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-809959

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>

Führen von Entwicklungs-Prozessen

Sie als Erzieher und Sozialarbeiter führen täglich Entwicklungsprozesse von Klienten. Weil Sie Ihr Handwerk verstehen, führen Sie so, dass Ihre Klienten ihre Fähigkeiten entwickeln können und für andere «nützlicher» werden (Selbstentfaltung und Integration).

Wenn Sie einige Grundstrukturen und Voraussetzungen beachten, respektiv klären, wie

- die Bereitschaft zur Entwicklung,
- Verstehen und Aushandeln des Auftrages,
- Besprechen und Klären der Zielvereinbarung,
- Planen und Vergleichen der Kosten und des Nutzens,

werden die Entwicklungsprozesse Ihrer Klienten führbar, das heißt, Sie schaffen Räume, die eine Entwicklung ermöglichen.

Da das vorliegende Thema viele Dimensionen und Facetten hat, sollen die Strukturen anhand eines Bildes erklärt werden.

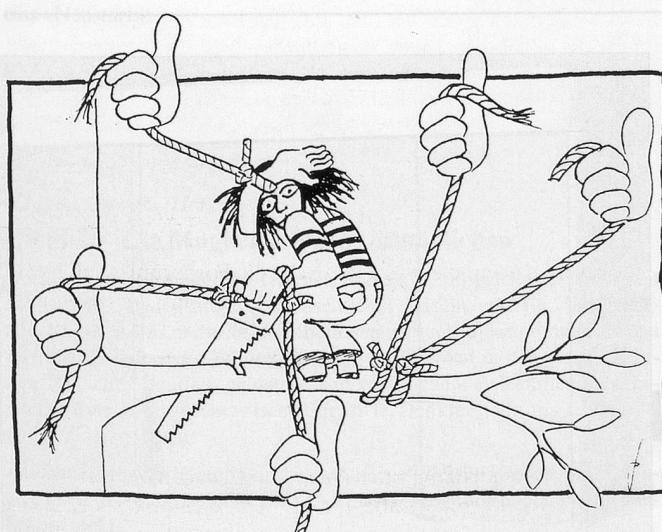
Es ist anzunehmen, dass wir alle uns entwickeln wollen und können, Sie als LeserIn und ich als Autor, so möchte ich für uns Entwicklungs-Willigen die «Ideal-Struktur, in der wir glauben, Entwicklungschancen zu haben», in der Ich-Form beschreiben und ausbreiten.

Struktur, um Entwicklungs-Prozesse führen zu können:

Ich bin eingeladen, mich zu entwickeln...

Ich brauche mich nur noch dafür zu entscheiden und benötige einen Raum, in dem ich mich entwickeln kann. Dieser Raum darf

An welchen Stricken (er)ziehen wir ?



weder zu klein, noch zu gross sein, er muss die richtige Temperatur und das richtige Licht haben und mit den nötigen Möbeln, Arbeitsmitteln, usw. bestückt sein. – Ein richtiger *Gedeih-Raum*. Damit dieser Raum auch immer angemessen ist und sich entwicklungsorientiert verändert und bestückt wird, brauche ich eine Person, die mich führt. Diese Person kann heißen: Mutter, Vater, Lehrer, Erzieher, Präsident, Gruppenleiter, Redner, Vorgesetzter, usw., zusammengefasst meine ich hier «Leiter».

Entwickeln kann ich nur, wenn mein Problem, Thema, Aufgabe geklärt ist...

Dieser Leiter setzt sich mit mir auseinander und berät mich, damit ich erkennen kann, was mein Problem, Thema, Aufgabe – kurz mein Ziel ist. Der Leiter kennt geeignete Räume und klärt ab, ob sie zu diesen Zielen passen, respektiv entsprechend eingerichtet werden müssen. Er bereitet meinen Raum vor. In diesem Raum wohne ich nun, das ist *mein Raum* – das ist *nicht der Raum dieses Leiters* – er hat ihn nur eingerichtet und sichert ihn. Es ist auch nicht der Raum meines Nachbarn, denn er hat einen eigenen. – Ein schönes Gefühl, einen eigenen Raum zu haben und diesen Raum nicht verteidigen zu müssen, denn der Leiter hat es so eingerichtet, dass von vornherein nur wenige Konflikte mit Bewohnern anderer Räume entstehen, und er achtet darauf, dass keine Zweifel bestehen, dass es mein Raum ist. Es wurde ja ausgehandelt – die Beteiligten und Betroffenen sind einverstanden.

Ich habe auch einen «Miet»-Vertrag für diesen Raum...

Ich kann diesen Raum also nicht jederzeit verändern oder wechseln, auch kann ich ihn nicht «einfach so» verlassen. Ich muss die *Bedingungen des Vertrages achten, also auch die Kündigungsfrist*, sonst besteht die Gefahr, dass ich nur halb entwickelt bleibe! Aber, was ich kann und muss, ist, diesen Vertrag vorher mit dem zuständigen Leiter aushandeln, den Inhalt verstehen und überprüfen, ob er mir nützt. In diesem Prozess merke ich, ob es der richtige Raum ist, welche Entwicklung wirklich bevorsteht und was er nützen soll. Es ist von mir auch vorgesehen, dass ich den ganzen Raum bewohnen will.

Räume «kosten» – darum müssen sie nützen...

Der Raum sollte nicht nur meiner Entwicklung nützen, sondern auch einem Dritten, der bereit ist, schlussendlich die «Finanzierung» für diesen Raum und den Leiter zu übernehmen. Dieser Dritte – sagen wir ihm «der An-meiner-Integration-Interessierte» – wird aber nur Leistungen aus diesem Raum honorieren, die ihm wiederum nützen, sonst verliert er sein Interesse. Für mich bedeutet diese Überlegung, dass ich mich auf die Länge nur entwickeln kann, wenn ich nütze, das heißt auch integriere, denn ich kann Raum und Leiter nur während beschränkter Zeit aus eigenen Mitteln «bezahlen».

Wo Entwicklung und Leistung sind, da ist auch lebendige Handlung...

Wenn ich nun meinen Raum bewohne, mich darin entwickle, lerne, übe; kurz: kreativ bin und Lösungen erarbeite, entstehen Dynamik, Geräusche, Resultate, Erkenntnisse, Konflikte usw. Nicht alles scheint mir nützlich, einiges schmerzt, doch spüre ich, dass ich mit der Bearbeitung der Probleme, Aufgaben und Schwierig-

keiten wachse, dass ich für den vereinbarten Raum mündig werde, und dass ich den Leiter für die Sicherung immer weniger brauche. Hier und da muss ich wieder in meinen Raum zurückgeführt werden, wenn ich ihn verlassen habe, oder ich muss aufgemuntert werden, den ganzen Raum zu benützen, wenn ich es nicht tue.

Sollte ich andere Räume unbefugt betreten oder meinen Raum nicht wie vereinbart benützen oder sogar mich nicht auf dem Weg zur Integration befinden, entstehen Konflikte.

Wenn ich diese Konflikte angehe – alles Chancen für Wachstum und Erfolg –, wird mich dabei der Leiter sichern. In diesem Prozess der Lösung von Konflikten werde ich dem Raum «entwachsen» – das heisst, es ist Zeit für einen anderen und/oder grösseren Raum, wo weitere Entwicklungsschritte möglich sind. Eines Tages habe ich das richtige dynamische Gleichgewicht für Eigenlenkung und Fremdenlenkung gefunden – ich bin erwachsen. Ich habe Fähigkeiten entwickelt, immer wieder neue Gedeih-Räume betreten zu können und Entwicklungsschritte zu tun, ohne das dynamische Gleichgewicht zu verlieren.

Ich habe erkannt, dass ich unabhängig als Mensch bin und trotzdem Abhängigkeiten habe oder vielleicht auch brauche.

Es ist ersichtlich, dass für die entwicklungsorientierten Strukturen und die Führung die Leiter verantwortlich sind. Es wäre natürlich günstig, wenn diese Leiter dieses dynamische Gleichgewicht von Unabhängigkeit/Abhängigkeit schon in verschiedenen eigenen Gedeihräumen erfahren hätten, denn dann wüssten sie, dass sie für ihre eigene Entwicklung immer noch Führung und Raum brauchen.

Da wir selbst solche Leiter sind, sind wir auch in der Lage, aus dieser Sicht und Kompetenz unsere Aufgaben zu beschreiben.

Führen – eine Aufgabe von Leitern

Räume bereitstellen und Entwicklungsprozesse zu sichern, heisst führen ...

Wenn ich führe, werde ich also den Raum, den ich einmal strukturiert habe, nicht mehr betreten, außer der Bewohner hat einen Unfall und ist nicht in der Lage, seine Arbeit selbst zu verrichten. Das sind aber seltene Fälle, denn dafür habe ich vorgesorgt. Bei der Wahl des Raumes und dessen Ausstattung habe ich geplant und organisiert – es sind keine gefährlichen Gegenstände und Ecken da. Er ist übersichtlich eingerichtet und nicht überfüllt – mit der Zeit kann sich der Bewohner mit geschlossenen Augen bewegen, ohne dass er anstösst. Zur Sicherheit habe ich mit dem Raumbewohner alles ausgehandelt und vereinbart, er weiss, wie

er sich verhalten soll und wie er die Ausstattung benützen kann. Ich achte auf die Wohn- und Arbeitsgeräusche und weiss, wenn es «normale Geräusche» sind, da ich im voraus vereinbart habe, was normal ist. Ich sehe nur nach, wenn im Raum keine Geräusche hörbar sind oder Lärm entsteht, der nicht zu diesem Raum gehören sollte. – Meine Aufgabe ist es, hier zu sichern, dass sich der Bewohner den Vereinbarungen entsprechend entwickelt.

Wenn es dem Integrations-Interessierten nützt, entsteht Erfolg für den Raumbewohner ...

Ich habe den Raum so eingerichtet und ausgehandelt, dass er nutzen kann, doch der Nutzen wird erst durch die Aktivität, Kreativität und durch die Ausnutzung des Gedeih-Raumes durch den Raumbewohner erbracht. Meine Aufgabe ist es, Aufträge und Ziele zu erarbeiten und mit ihm auszuhandeln. Ihn zu sichern, dass er geplant vorgeht und ihn zu beraten und aufzumuntern, wenn er stagniert. Ich weiss, dass er von *seinem* Lebensthema/Problem «mehr weiss und/oder kann» als ich, also werde ich nicht mit ihm rivalisieren und seine Erfolge nicht bewerten, sondern diese ihm neidlos überlassen. Ich werde ihn aber beraten, wie man Soll/Ist-Vergleiche ziehen kann. Auch werde ich ihn befragen, wie die Nutzen-Berichte seiner Integrations-Interessierten aussehen und was er vorsieht, um seinen Erfolg weiter zu sichern.

Ich werde mich nicht in Versuchung führen lassen, eine direkte Bewertung über ihn bei den Integrations-Interessierten einzuholen.

Zusammenfassend kann gesagt werden:

Wer Entwicklungs-Prozesse führt, ist für die Erarbeitung von Strukturen (Gedeih-Räumen) verantwortlich, welche transparent, verstanden, ausgehandelt sind und, einmal verbindlich, nur mit neuem Erarbeitungsprozess änderbar sind. Die Führungs-Kompetenz liegt beim Leiter.

Wer sich durch Entwicklungs-Prozesse führen lässt, kann nur erfolgreich sein, wenn er die Nützlichkeit der Strukturen versteht und den Gedeih-Raum zur Lösung seiner Probleme, Lebensthemen, Aufgaben, nutzt. Dazu handelt er Aufträge und Ziele aus und löst die Probleme mit vorher von ihm erstellter und ausgehandelter Planung. Die ganze Kompetenz und Kreativität der Handlung liegt bei ihm – er zieht den ganzen Nutzen aus dem Erfolg – er hat sich ein Stück weiter entwickelt.

K. L. Oetiker

Stufenlos verstellbare Spiegelschränke

Der untere Spiegelteil ist schwenkbar und stufenlos auf jeden Sichtwinkel einstellbar. Verschiedene Modelle mit oder ohne seitliche Schränke oder Einbauten wie Desinfektionsmittelspender, Seifenspender, Handtuchspender, Steckdose etc. Objektbezogene Fertigung nach Mass. Oberflächen in Kunstharz oder furniert. Verlangen Sie den ausführlichen Prospekt!

J. P. Trippel AG · Kippspiegelschränke. Entwicklung. Produktion. Beratung. Einrichtung.

TRIPPEL

Sommeristrasse 37, 8580 Amriswil TG, Telefon 071 671515, Fax 071 677503

