

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 61 (1990)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Professionalisierung im Heim : Referat gehalten an der VSA-Jahresversammlung der Heimleiter der Region Zürich (März 1990)  
**Autor:** Hagmann, Thomas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810013>

#### **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>**

# Professionalisierung im Heim

Thomas Hagmann

Referat gehalten an der VSA-Jahresversammlung der Heimleiter der Region Zürich (März 1990)

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Ihr diesjähriges Tagungsthema befasst sich mit der Professionalisierung im Heim. Die Arbeitsgruppe, welche die Jahrestagung vorbereitete, möchte mit Ihnen zusammen heute der Frage nachgehen, was es mit dieser Professionalisierung im Heim auf sich hat. Was meinen Sie und ich mit diesem *vielzitierten und arg strapiazierten Begriff*? Arbeiten Sie und Ihre Mitarbeiter professionell? Ist dies die richtige Fragestellung? Oder gibt es nicht einfach bestimmte Arbeiten im Heim, die durch Angehörige verschiedener Berufe ausgeübt werden?

Und, falls es eine Professionalisierung im Heim gibt, was bedeutet sie dann zum Beispiel in pädagogischer, organisatorischer und persönlicher Hinsicht?

Wir stehen vorerst vor vielen Fragen, die einer Klärung bedürfen. Und gibt es nicht Berufener als ich, diese Fragen professionell zu beantworten? Natürlich gibt es sie, zum Beispiel meine berühmten Vorgänger im Amte, die Heilpädagogen und Professoren *Heinrich Hanselmann* und *Paul Moor*. Auf ihre diesbezüglichen Aussagen werden wir noch zu sprechen kommen. Aber auch der kürzlich erimitierte Professor für Sozialpädagogik an der Universität Zürich, *Heinrich Tuggener*, wäre an dieser Stelle zu nennen. Ihnen haben Sie zu Recht angefragt. Als Pensionierter, frei von allen Verpflichtungen, hat er abgesagt und auf mich verwiesen, wohl wissend, dass mich Ihre Anfrage als ehemaliger Leiter eines Heimes und einer Schule für soziale Arbeit interessieren würde. Ich bin ihm auf den Leim gegangen, aber ich verspreche Ihnen, mich zu revanchieren durch ausgiebiges Zitieren seiner Schriften wie auch derjenigen meiner Amtsvorgänger. Denn es gibt da, Spass beiseite, durchaus interessante Zusammenhänge, wie Sie bald hören werden.

Die Literatur zum Problem der Professionalisierung füllt, insbesondere im Bereich der sozialen Arbeit und teilweise auch in Gegenüberstellung zur Laienarbeit, seit den siebziger Jahren ganze Bibliotheken. Man kann das Problem als *Nabelschau eines einzelnen Berufsstandes* sehen, der sich um Profilierung bemüht, *doch greift diese Sichtweise ohne Zweifel zu kurz*. Ich möchte deshalb geschichtliche Entwicklungen erwähnen und mit neuen Erkenntnissen verbinden in der Hoffnung, Erhellendes zum Thema beitragen zu können. Und ich bin Ihnen dankbar, wenn Sie den Faden weiterspinnen und mit Ihren Berufserfahrungen als Heimleiter(innen) verknüpfen.

## 1. Heinrich Hanselmann: Fürsorge und Kompetenz

1918 hielt der damalige Zentralsekretär der Pro Juventute, Dr. Heinrich *Hanselmann*, in Langenthal einen Vortrag anlässlich der Generalversammlung der Schweiz. Vereinigung für Kinder- und Frauenschutz. In seinem Referat «*Das private Fürsorgewesen in der Schweiz*» setzte sich *Hanselmann* kritisch mit dem Stand der privaten Fürsorge in der Schweiz auseinander. Er be-

klagte die herrschende Zersplitterung der Kräfte und Mittel durch Vielspurigkeit und erwähnte als deren Nachteile:

### 1.1 Die einzelnen Organisationen schaden sich bei der Geldbeschaffung

*Hanselmann* beschreibt die geschichtliche Entwicklung der Schweiz und die Bedeutung der Kantone. Während sich die wirtschaftliche Einheit der Kantone auflöste (heute diejenige der Schweiz), blieb die kulturelle Einheit bestehen. Die soziale Fürsorge stellt eines der letzten Hoheitsrechte der Kantone dar. Zitat: «Wir müssen erkennen, dass die Fürsorge geradezu an ihrer Geschichte leidet. Es muss der Mentalität des Schweizers entsprechen, dass er auch in der Fürsorge ... eine eigene, persönliche Angelegenheit erblickt. Er ist in so vielen Fragen des Lebens auf sich selbst angewiesen und zugleich sein eigener Herr, dass er kaum das Bedürfnis empfindet, über die Grenzen der Gemeinde, der Talschaft oder gar des Kantons hinaus sich mit anderen zusammenzutun, gerade um Wohltätigkeit zu üben.» (S. 18) Die unterschiedliche Mentalität der verschiedenen Sprachgruppen und der Einfluss der Konfessionen trägt nach *Hanselmann* ebenfalls zur trennenden Wirkung bei. Schliesslich spielen *allgemein menschliche Schwächen bei der Gründung sozialer Vereine und Institutionen eine wesentliche Rolle*. «Die Vorgeschichte einer solchen Gründung ist in sehr vielen Fällen eine auffallend gleiche. Ein Erlebnis mit einem einzelnen Hilfsbedürftigen, ein einziger Blick in die Tiefe eines Notstandes, den ein einzelner mehr zufällig tun musste, weckt das Mitglied und den wohlwollenden Vorsatz zu helfen. Das Erlebnis trübt ihm durch vorschnelle Verallgemeinerung des Einzelfalles den Blick für die tatsächlichen Verhältnisse. Man sucht Mittel und Wege für die Hilfe.» (S. 19) Und so berichtet *Hanselmann* nicht ohne Humor vom unaulernen Wettbewerb all der Tausenden von Fürsorgeorganisationen, die mit Bazaren und Teenachmittagen Possen treiben, weil es für die bessere Welt zum guten Ton gehört, etwas für die Armen zu tun. Diese Art der Geldbeschaffung bezeichnet *Hanselmann* als in hohem Masse plan- und disziplinlos, eben unprofessionell. Wer sammelt, «muss für die Sache einstehen, weil er erkannt hat, dass sie auch ihn, sein Haus, seinen Freund und die ganze Gesellschaft angeht. Er muss andere zu Mitwissern machen. Mitwissen aber macht mitverantwortlich. Dann lässt er sich auch nicht ‚etwas‘ geben für ‚etwas‘, sondern er fordert für seine eigene Sache alles, was der andere geben kann. So wird das Geben seliger, denn das Nehmen. ‚Etwas‘ geben und ‚etwas‘ nehmen aber ist unseelig.» (S.24)

### 1.2 Die Zusammenhanglosigkeit und Lückenhaftigkeit unserer Fürsorge

*Hanselmann* beklagt die *Zerstückelung und Spezialisierung der Fürsorge* in der Schweiz. Jene sind nur für die Säuglinge, diese für die Schulkinder, nicht aber den Berufsübergang verantwortlich. Stationäre Einrichtungen arbeiten nicht mit ambulanten Stellen zusammen oder umgekehrt. Vor allem aber suchen wir «vergeblich nach einer wirksamen Verbindung dieser Vereine untereinander. Man kümmert sich gar nicht oder nur aus Konkurrenzfurcht darum, was dort getan wird. Und doch würde die Arbeit aller die-

ser so notwendigen Bestrebungen viel leichter sein und sicherer zum Ziele führen, wenn sie sich gegenseitig kennen, anerkennen und in die Hände arbeiten wollten.» (S. 26)

### 1.3 Die mangelnde Geschäftstüchtigkeit

«Jede Organisation hat neben ihrer eigenen Geldbeschaffung auch eine eigene Geldverwaltung, welche als eine rein geschäftliche Angelegenheit wohl zu trennen ist von der praktischen Fürsorgearbeit, der Geldverwendung. Mit einer, jeden kaufmännisch Erfahrenen im Verhältnis zum Umsatz geradezu grotesk anmutenden Umständlichkeit, Zeitaufwendung und Pedanterie wird die Buchhaltung, die Berichterstattung und die geschäftliche Korrespondenz erledigt.» (S. 29)

*Hanselmann* verweist uns zu Beginn des 20. Jahrhunderts darauf, dass wir in dieser Beziehung dort stehen, wo die Schule vor 100 Jahren stand.

### 1.4 Die Fürsorgearbeit selbst ist dilettantisch

«Es mangelt das einheitliche Arbeitsziel und die Arbeitsmethode ... Noch viele andere Berufe sind, wie die Fürsorge, zuletzt auch eine Angelegenheit des Herzens, wie man sagt. Oder ist nicht zum Beispiel der Arzt, sofern er wenigstens nicht bewusst ein Mensch-Tierarzt sein will, der Lehrer, der Pfarrer in gleicher Weise wie der Fürsorger mit ganzem Herzen bei seiner Arbeit? Kann er seine Arbeit erfolgreich tun, ohne sein Herz daran zu beteiligen, ohne Nächstenliebe? Nein – und doch macht niemand diesen Berufen den Vorwurf, dass sie methodisch, planmäßig, wissenschaftlich vorgehen. In der Fürsorge hingegen will man von Methode nichts wissen, da macht jeder Verein für sich seine Arbeitserfahrungen, er lernt zwar auch durch Misserfolge, er lernt die falschen Wege meiden und die bewährten Massnahmen üben. Aber er findet kaum Gelegenheit, seine Erfahrungen andern kund zu tun, schliesslich gehen sie mit den wenigen Auserwählten ins Grab.» (S. 32)

Nach *Hanselmann* führt dieser Dilettantismus zu einem *beklagenswerten Mangel an Solidarität der Fürsorgenden*. Und es sind die Fürsorgebedürftigen selbst, die am meisten unter diesen Zuständen Schaden leiden. «Unsere Arbeit ist zuviel nur einem dürftigen Flicken und Pflastern vergleichbar, sie ist zu wenig vorbeugend, verhütend. Sie kommt stets um eine gewisse Zeit zu spät. Sie ist zu wenig erzieherisch eingestellt, sie ist zu sehr Strafe. Wir lassen uns suchen, statt dass wir suchen.» (S. 34) Und er schreibt weiter: «Täuschen wir uns nicht. Es ist nicht das blinde Vertrauen in unser Können, wenn die meisten Geldgeber von uns keine Rechenschaft verlangen, wenn sie sich gar abweisend verhalten bei unserem Versuch, Rechenschaft abzulegen. Sie wollen nicht hören, weil sie in aller Zeit nichts Genaues von unserer Arbeit gehört haben – und das, was sie gelegentlich zu sehen bekommen, erweckt kein Vertrauen. Von uns, die man nicht ernst nehmen will und kann, verlangt man keine Verantwortung. Man betrachtet uns als Bettler, man gibt uns ein Schweigegeld.» (S. 36)

Welche Vorschläge macht *Hanselmann* für eine Neuorientierung?

### 1.5 Trennung der Geldbeschaffung und Geldverwaltung von der Geldverwendung

Die Geldbeschaffung kann und soll zentralisiert werden, die Geldverwendung muss streng dezentralisiert bleiben.

### 1.6 Die Errichtung von drei schweizerischen Geschäftszentralen der Fürsorge für die Jugend, für die Familie, für das Alter

Diese drei Einrichtungen (Pro Juventute und Pro Senectute sind unschwer zu erkennen, während aus der geplanten Einrichtung für die Familie in Wirklichkeit eine solche für behinderte Menschen, nämlich die Pro Infirmis wurde) sollen ihre Mittel zentralisiert beschaffen, die praktische Fürsorgearbeit aber immer dezentralisiert und individuell angepasst durchführen. Der Bezirk (Amt, Kreis) soll dabei die kleinste organisatorische Einheit der Fürsorgebedürftigkeit darstellen und ein Zusammenschauen, ein Überschauen der Einzelfälle ermöglichen. Im Verhältnis von Fürsorgebezirk und schweizerischer Zentralstelle soll demnach die organisatorische Voraussetzung für eine wahrhaft freie Fürsorgearbeit geschaffen werden.

### 1.7 Die Schaffung einer Fürsorgebank,

die gemeinnützig orientiert ist, aber professionell arbeitet und allen Fürsorgeeinrichtungen zur Verfügung steht (Fonds und Spendenverwaltung, Krediterteilung für neue Vorhaben, Darlehenskasse als Alternative zu Kleinkrediten für Bedürftige usw.).

### 1.8 Schaffung eines Archivs

für die gesamte Fürsorge und Gemeinnützigkeit zum Zwecke einer Theorie und einer Systematik, die zur geistigen Bank für uns werden. Zur Aufgabe eines solchen Archivs gehört die Erfassung der statistischen Angaben als Voraussetzung für eine sinnvolle Planung, die Sammlung und Dokumentation des nötigen Fachwissens, die Entwicklung der Theoriebildung, die systematische Erarbeitung von Methoden der Hilfeleistung, eine Fachpresse, Publikationen, Beratung und Informationsaustausch. Aus all dem soll die Voraussetzung für eine qualifizierte und hochstehende Ausbildung geschaffen werden.

## H. Hanselmann und die Fürsorge in der CH

### 1. Kritik am Bestehenden:

Zersplitterung der Kräfte und Mittel durch Vielspurigkeit  
Plan- und Ziellosigkeit der Geldbeschaffung  
Mangelnde Geschäftstüchtigkeit  
Zusammenhanglosigkeit und Lückenhaftigkeit der Fürsorge  
Dilettantische Fürsorgearbeit  
Mangel an Solidarität

### 2. Vorschläge für eine Neuorientierung

Trennung der Geldbeschaffung und Geldverwaltung von der Geldverwendung  
Einrichtung von drei schweizerischen Geschäftszentralen der Fürsorge für die Jugend, für die Familie, für das Alter  
Schaffung einer zentralen Fürsorgebank  
Errichtung eines Archivs für die gesamte Fürsorge und Gemeinnützigkeit

### 3. Konsequenzen

Klärung des Verhältnisses von privater und öffentlicher Fürsorge  
Qualifizierte Ausbildung  
Verzicht auf Zwangsmassnahmen  
Erzieherische Wirkung  
Emanzipation der Frau

Diese Neuorientierung soll zu einer Abklärung des Verhältnisses von staatlicher und privater Fürsorge führen. *Hanselmann* ist sich am Ende seiner Ausführungen, die im Ansatz auf dem Bestehenden aufbauen, bewusst, dass eine *solche Neuorientierung viel Zeit braucht* und dass eine wahrhafte Fürsorge, die erzieherische Wirkung haben soll, ein *lebendiger Organismus* und *keine schematische Angelegenheit* ist. Er lehnt deshalb die Ausübung von Zwang in jeder Form ab. Schliesslich ist er überzeugt, dass eine besser organisierte Fürsorge insbesondere den Frauen in unserer Gesellschaft zu ihrem Recht verhilft.

Ich habe die wesentlichen Ausführungen *Hanselmanns* hier dargelegt, weil darin in weiser Vorausschau die Elemente dessen, was wir heute unter einer sinnvollen Professionalisierung in der sozialen und sozialpädagogischen Arbeit verstehen, bereits enthalten sind. So vermag es denn auch nicht zu verwundern, dass *Hanselmann* 1923 als Mitbegründer zum ersten Rektor des Heilpädagogischen Seminars Zürich ernannt wurde und 1925 das Landerziehungsheim Albisbrunn in Hausen am Albis gründete und mehrere Jahre leitete. 1931 erhielt er den ersten Lehrstuhl für Heilpädagogik in Europa an der Universität Zürich. Seine stete Nähe zur Praxis aber belegen nicht nur seine Taten, sondern auch seine unzähligen, durchaus volksnahen Schriften, in denen er das verkündete, was er lebte.

## 2. Paul Moor: Das erzieherische Verhältnis

Auch der Nachfolger von *Hanselmann*, *Paul Moor*, kannte das Heim nicht nur von aussen. In seiner Heilpädagogik (1974/3) hat er sich mit der Frage auseinandersetzt, was Erziehung heisst angesichts eingeschränkter Lebensmöglichkeiten. Vom Gegebenen zum Aufgegebenen und letztlich Verheissenen zu gehen, lautet seine Antwort. *Moor* verweist denn auch auf jenen Philosophen und Pädagogen, der wohl in diesem Jahrhundert am eindrücklichsten über das erzieherische Verhältnis nachgedacht hat, *Martin Buber*:

«Bei sich selbst beginnen,  
aber nicht bei sich enden,  
von sich ausgehen,  
aber nicht auf sich abzielen;  
sich erfassen, aber sich  
nicht mit sich befassen.»

Das ist meiner Auffassung nach weder narzisstische Selbstverwirklichung noch edle Aufopferung, sondern die Beschreibung eines Verhältnisses, in dem das Ich und das Du eingebunden sind in einer diffizilen und nur in der jeweiligen Ausdifferenzierung zu erahnenden Beziehung. Soweit darüber im Allgemeinen gesprochen werden kann, lauten die Schritte dazu:

### 1. Erst verstehen, dann erziehen

Beim erzieherischen Handeln hat die Erfassung der Persönlichkeit voranzugehen. Es gilt dabei, den folgenden Weg zu beschreiben:

- Informationen sammeln
- Interpretieren und deuten
- Verstehen (beurteilendes, verzeihendes, liebendes Verstehen als Inhalt und Aufgabe unserer Arbeit)

Zum pädagogischen Verstehen kommen wir, indem wir das psychologische Verstehen auf die pädagogischen Notwendigkeiten ordnen.

Zum heilpädagogischen Verstehen kommen wir, indem wir das pädagogische Verstehen auf die besonderen Bedingungen der einzelnen Entwicklungshemmungen beziehen.

Psychologisches und pädagogisches Verstehen erwerben wir uns in der Auseinandersetzung mit den eigenen Normen und Theorien beziehungsweise den Bildern, die wir von der Wirklichkeit haben. Unsere Wahrnehmung wird nicht nur durch das Vorhandene gelenkt, sondern auch durch das, was wir sind und sein müssen, was wir wollen und wollen müssen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Person, der eigenen Lebensgeschichte und dem eigenen Lernprozess ist Bestandteil der Auffassung *Moors*, dass das Selber-auf-dem-Weg-Sein zur «Professionalität» jedes Heilpädagogen und Erziehers gehört.

### 2. Nicht gegen den Fehler, sondern für das Fehlende

Der Mensch lebt nicht nur sein Leben, er führt es auch («leitet es heim!»), zum Beispiel in der Entscheidung oder dadurch, dass er vor neuen Aufgaben steht. Aufgabe kann aber immer auch Aufgeben bedeuten, das heisst, sie beinhaltet die Möglichkeit des Scheiterns. Nur wer sich in seiner Arbeit nicht einsetzt, nur der setzt sich nicht wirklich aus. Wenn wir uns selbst und unser Heim leiten, stehen wir vor der Aufgabe, uns selbst zu halten. Dies ist der berühmte «innere Halt», von dem im Werke *Moors* immer wieder die Rede ist. Zum aktiven Sich-Halten gehört aber auch das Gehalten-Werden durch andere, sei es nun das Geschenk eines uns liebenden Menschen oder sei es eine göttliche Verheissung.

*Wichtiger als das, was wir tun, ist in der Erziehung die Art und Weise, wie wir es tun, und nochmals wichtiger als dies ist, was wir sind.*

### Nicht gegen den Fehler, sondern für das Fehlende

**Nicht, was tut man dagegen,  
sondern: was tut man dafür!**

**Nicht, was tut man dafür,  
sondern: wie tut man etwas dafür.**

**Nicht, wie tut man etwas dafür,  
sondern: wie tue ich etwas dafür.**

**Nicht, wie tue ich etwas dafür,  
sondern: wie tun wir etwas dafür.**

**Nicht, wie tun wir etwas dafür,  
sondern: wie müssen wir sein.**

**Paul Moor**

### 3. Nicht nur das Kind, auch seine Umgebung ist zu erziehen

Die Eingliederung (heute Integration genannt) setzt sich zusammen aus dem aktiven «Sich-eingliedern-Wollen» und dem passiven «Eingegliedert-Werden».

Moor unterscheidet:

Soziale Brauchbarkeit	Fürsorgerische Anpassungsbereitschaft
Soziale Tragbarkeit	Karitative Tragfähigkeit

Zur Umgebung gehören nach *Moor* die Gesellschaft und damit auch der politische Aspekt unserer Aufgabe, nämlich die Herstellung von Öffentlichkeit etwa in dem Sinne, wie *Pestalozzi* immer wieder Partei ergriffen hat für die Unterdrückten und diejenigen, die der Hilfe bedürfen. Zur Umgebung gehört die Familie mit ihren Chancen und Problemen. Zur Umgebung gehört das Daheimsein, von dem *Moor* schreibt:

«Allzuviele sind heute nicht mehr daheim. Und selbst wenn sie zu Hause bleiben, sind sie doch nicht zu Hause. Und kommen nicht zum Daheimsein, zum Beieinandersein, zum Miteinandersein, zum Füreinandersein.»

Was aber geschieht, wenn ein Kind ins Heim kommt? Kann ein Mensch in einem Heim daheim sein? Kann ein Heim zur Heimat werden?

*Moor* schreibt: «Jedes Kind, das in ein Heim eingewiesen wird, wird dadurch getrennt von dem, was einem Kinde in der Regel allein Heimat sein kann: von Vater, Mutter, Geschwistern und dem vertrauten Winkel in Landschaft, Wohnraum und Schlafstelle. Aber deswegen braucht es noch nicht heimatlos zu sein. Selbst wenn Vater und Mutter tot, die Geschwister verschollen, die Landschaft verwüstet, Wohnraum und Schlafstelle zerstört sind, ist die Heimat nicht verloren. Diejenige Liebe, welche Sehnsucht des Herzens ist und nicht nur Trieb, der nach Befriedigung, oder Wille, der nach Verwirklichung sucht, wird nicht gegenstandslos, wenn ihr Du aufhört, real zu existieren. Wenn ich Dich wahrhaft liebe, so bin ich bei Dir daheim, auch wenn Du schon lange tot bist. Nur dann, wenn Du mich nicht liebst und nie geliebt hast, nur dann greift meine Sehnsucht ins Leere, nur dann bin ich heimatlos. Das heisst nicht, dass der Liebe schon eine Erinnerung genüge; sondern das heisst, dass die Liebe *lebt* bei dem Menschen, von dem sie einmal Gegenliebe erfahren hat, auch wenn dieser andere nicht mehr lebt; es heisst, dass die Liebe lebt an dem Ort, an dem sie einmal geborgen war, auch wenn dieser Ort jetzt und für immer unerreichbar ist. Seine Heimat trägt jeder Mensch mit sich; auch das Kind trägt sie mit sich, das in einem Heim leben muss, bringt sie mit sich, wenn es in das Heim eintritt.» (1973/3, 482–483)

Und ich füge hinzu, dass das, was hier *Moor* vom Kinde sagt, ebenso sehr für den Erwachsenen und alten Menschen gilt. Diese Sehnsucht der Menschen in unseren Heimen gilt es zu erfühlen mit jener Geduld, die von Herzen kommt und wieder zu Herzen gehen will. Das ist keine Frage der Machbarkeit, denn ich kann nichts tun als da sein, bereit sein und mich in Anspruch nehmen lassen, bis die Zeit da ist und der Anruf kommt. Dass aber solches möglich werde, gehört, meine ich, zur vornehmsten Aufgabe eines Heimleiters.

### 3. Heinrich Tuggener: Versuch einer Klärung

1982 hielt *Tuggener* (VSA X/1982) an der VSA-Jahresversammlung in Basel einen bemerkenswerten Vortrag zur Klärung der Professionalisierungsfrage im Heim. Dabei nahm er den Ansatz *Hanselmanns* wieder auf und entwarf im Hinblick auf die neun-

ziger Jahre das Bild einer vollzogenen Professionalisierung im Sozialbereich. Zu Beginn dieses Jahrzehnts lässt sich festhalten, dass seine damaligen Szenarien zukunftsweisenden Charakter hatten, aber nicht in Erfüllung gehen werden. Die Attraktivität der sozialen und pflegerischen Berufe ist heute im Vergleich zu den siebziger Jahren im Sinken begriffen, und es fehlt uns allenthalben der qualifizierte Nachwuchs. *Tuggener*, der sich für die Professionalisierung, aber gegen die Versäumung einzelner Berufe einsetzte, hat *vergeblich auf die Gestaltungskraft eines kooperativen Föderalismus gehofft. Überall wird isoliert und vereinzelt nach Antworten gesucht*. Doch diese Antworten greifen zu kurz, denn sie sind weitgehend unkoordinierte Notstandsmassnahmen. Immer neue Berufe, immer «günstigere» Ausbildungen spriessen auf und aus dem Boden einzelner Institutionen, Regionen oder Kantone. Der Konkurrenzkampf verschärft sich damit zusehens, nicht zuletzt auch deshalb, weil andere Professionen, die sich erfolgreich etabliert haben, ihre Positionen verteidigen und damit die direkt aufs Heim angelegten Berufe auf halbem Weg blockieren. Ich denke, dass wir heute die Gelegenheit wahrnehmen sollten, über diese Situation zu diskutieren. Meine eigenen Erfahrungen im Ausbildungsbereich stimmen mich nachdenklich. Alle Bemühungen, das Gemeinsame der verschiedenen sozialen und pädagogischen Berufe wieder vermehrt zu beachten, stossen auf den massiven Widerstand jener, die ihre erworbenen Privilegien nicht mehr teilen möchten. *Die Psychologen, Heilpädagogen und Therapeuten haben sich etabliert, die Sozialarbeiter ihre Position stabilisiert, die Erzieher versuchen es immer wieder vergeblich und die Altenbetreuer(innen) dürfen noch nehmen, was übrigbleibt.*

Den Begriff des «Professional» (des Profi) kennen wir alle vom Berufssport. Der idealtypische Begriff der Profession ist im Verlaufe der letzten Jahrzehnte aber gewonnen worden aus der Betrachtung zweiter Berufsgruppen, nämlich freischaffender Ärzte und Juristen. Soweit man hier charakteristische Merkmale einer Profession herausarbeiten kann, hat *Tuggener* dies getan:

Merkmale der Professionalisierung	
Z e n t r a l	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lange Spezialausbildung mit systematisch-theoretischem Akzent</li> <li>2. Verpflichtung auf berufsethischen Kodex</li> <li>3. Einheitliche Standesorganisation</li> <li>4. Dienst am Gemeinwohl</li> <li>5. Altruistische Gesinnung</li> </ol>
w e i t e r e	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Steuerung der Nachwuchspolitik</li> <li>7. Fachkompetenz als Experte anerkannt</li> <li>8. Laufbahnplanung innerhalb der Profession gewährleistet</li> <li>9. «esprit des corps», Kollegialität und Solidarität, gemeinsame Sprache</li> </ol>

(Tuggener, VSH X/82)

Zu den einzelnen Merkmalen:

1. Das berufliche Können einer Profession beruht auf langer, nicht manueller, theoretischer Ausbildung.
2. Die Vertreter einer anerkannten Profession sind in ihrer Praxis auf bestimmte berufsethische Regeln verpflichtet. Ihre Missachtung wird sanktioniert.
3. Zu einer Profession gehört eine eigene, selbst getragene Standesorganisation, die nach aussen als Gesprächspartner in Erscheinung tritt.

4. Die von der Profession erbrachten Leistungen werden als Dienst am Klienten, beziehungsweise des Allgemeinwohls verstanden und verantwortet.
5. Altruistischer Zug bei hohem Einkommen und elitären Tendenzen: Hohe Einsatzbereitschaft, aber auch hohe gesellschaftliche Autonomie.

Ferner:

6. Regelung der Zulassungsbedingungen und Ausbildungsanforderungen (Qualifikationen) durch die Berufsorganisation.
7. Hohe Fachkompetenz (Vertrauen, moralische Integrität) als Experte, gewährleistet durch permanente Fort- und Weiterbildung.
8. Individuelle Karriere innerhalb der Profession gewährleistet.
9. Professionelle Kollegialität und Solidarität. Gemeinsame Fachsprache, Studienorte und Rituale.

Übertragen wir die geschilderten Professionalisierungsmerkmale auf die Heimberufe, dann wird klar, dass wir zwar von einem Prozess, nicht von einem Zustand der Professionalisierung im Heimbereich reden können. In der Fachliteratur wird denn auch unterschieden zwischen vollen Professionen, Semi-Professionen und Möchtegern-Professionen. Krankenschwestern und Sozialarbeiter werden meist als Semi-Professionen bezeichnet, die im Schatten bereits bestehender Voll-Professionen entstanden sind.

Es ist klar, dass in den letzten Jahrzehnten viele Arbeitstätigkeiten im Heim einen Prozess der Verberuflichung durchgemacht haben. Ein wichtiges Element ist dabei der Aufbau einer Ausbildung, die Regelung der Zugangs- und Abschlussbestimmungen und die öffentliche Anerkennung. Entscheidend aber ist: Nicht jeder Beruf ist bereits auch eine Profession. Hingegen, sagt *Tugener* zu Recht, gilt das Umgekehrte: Jede Profession ist immer ein Beruf. Der Prozess der Professionalisierung setzt immer die vollzogene Verberuflichung voraus. Insofern ist die Frage nach der Professionalisierung im Heim falsch, denn wir befinden uns zurzeit noch weitgehend in der Phase der Verberuflichung. Von Professionalisierung könnten wir erst dann reden, wenn alle beruflich ausgeübten Tätigkeiten (Pädagogik, Agogik, Gerontagogik, usw.) im gesamten Sozialwesen zu einer umfassenden Profession (zum Beispiel soziale Agogik) zusammengefasst würden.

## 4. Helfen als Beruf

Die Berufswelt und damit auch unsere Arbeit ist als Folge der rasanten wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Veränderungen im raschen Wandel begriffen:

1. Aus wenigen hundert Berufen vor 200 Jahren sind heute 20 000 entstanden, das heißt, die ursprünglich ganzheitlichen Berufe werden immer mehr ausdifferenziert und zersplittert.
2. Immer weniger Menschen schaffen im Produktionsbereich, immer mehr im Dienstleistungsbereich.
3. Die Berufsinhalte verändern sich durch Mechanisierung, Automation und elektronische Datenverarbeitung.
4. Die berufliche Mobilität nimmt zu. Die Bedeutung der Arbeit für die Menschen wandelt sich.

Trotzdem gibt es noch einige charakteristische Merkmale des Berufsbegriffs:

1. Berufe sind Kombinationen von ähnlichen, spezifischen und spezialisierten Arbeitsaufgaben und Verrichtungen.
2. Berufe sind Mittel zur Beschaffung von Arbeitskraft.
3. Berufe sind soziale Rollen.
4. Berufe sind Muster von Aufgaben und Rollenerwartungen zur Befriedigung materieller und geistiger Bedürfnisse, deren Ausführung auf individuellen Erfahrungen, Fähigkeiten und Interessen basiert.

*Fürstenberg* (1974) hat vier idealtypisch konzipierte Berufsvorstellungen unterschieden:

1. Die traditionell-ständische Berufsauffassung.
2. Die religiöse Berufsauffassung.
3. Die idealistisch-ganzheitliche Berufsauffassung (Neuhumanismus).
4. Die funktionelle Berufsauffassung.

Aufgrund der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen sind heute die traditionellen und religiösen Berufsauffassungen weitgehend durch idealistische und funktionelle Verständnisse abgelöst worden. Daraus den Schluss zu ziehen, dass Beruf und Arbeit nur noch eine nebенästhetische Bedeutung für den modernen Menschen hat, ist falsch. Berufliche Arbeit stellt einen grundlegenden Lebenswert dar. Sie strukturiert unsere Aktivitäten ebenso sehr wie unseren individuellen Lebenslauf.

Fünf Funktionen der Arbeit beziehungsweise des Berufes sind besonders wichtig:

1. Die wirtschaftlich-existentielle Funktion (materialie Grundlage).
2. Die kontakt- und sozial-integrative Funktion (Zugehörigkeit zu einer Gruppe).
3. Die soziale Prestige-Funktion (sozialer Status – Ansehen durch Beruf).
4. Die Funktion der Selbstverwirklichung.
5. Die psychologische Realitätsfunktion (der Beruf als Mittel zur inneren und äusseren psychischen Stabilisierung).

Die fundamentale Bedeutung dieser Funktionen wird sehr schnell offensichtlich, wenn Menschen für längere Zeit arbeitslos werden. Am schlimmsten erlebt werden nicht die materiellen Auswirkungen und Einschränkungen, sondern die Schrumpfung der psychologischen Umwelt. Unser Selbstkonzept gerät ins Wanken, weil wir an Gefühlen der Bedeutungslosigkeit und der Wertlosigkeit leiden. Eigene Interessen und Initiativen bauen sich stufenweise ab, die soziale Isolierung nimmt zu.

Für unsere Arbeit von besonderem Interesse sind die Ergebnisse der Stressforschung («Burning-out-Syndrom»). Trotz Verbesserung der Arbeitsbedingungen scheinen besonders Angehörige sozialer Berufe häufig in einen Zustand des «Ausgebrannt-Seins» zu geraten. Aus psychologischer Sicht hat zum Beispiel *Schmidbauer* (1977 und 1983) auf die Wechselwirkungen zwischen sozialen Berufen und persönlichen Eigenschaften der Helfer aufmerksam gemacht. Nach seiner Auffassung ist das Gleichgewicht, welches in dem Satz «Liebe deinen Nächsten wie dich selbst» ange deutet wird, durch die Verberuflichung der Nächstenliebe verlorengegangen. Gleichzeitig ist dieser Verlust eine Voraussetzung der begonnenen Professionalisierung. Wahre Nächstenliebe wird dadurch immer mehr zur Ware Nächstenliebe und die Helfer verwalteten das Unglück, ohne es beleben zu können, da sie selbst Teil seiner Bedingungen und Folgen sind (S. Schema «Alte und neue Helfer»).

**D**er Mensch kann nicht  
neue Ozeane entdecken, sofern er nicht  
den Mut hat, die Küste  
aus der Sicht zu verlieren.

André Gide

Blickpunkt	«alte» Helfer	«neue» Helfer
Gesellschaftliche Etablierung	Sicher, klare Berufstradition	Unsicher, umstrittene Berufstradition
Rolle	Stabil, Eindeutig definiert («Eid des Hippokrates»)	Labil, Variabel definiert
Normative Ordnung	«Objektiv», rechtlich abgesichert	«Subjektiv», persönlich orientiert
Wissenschaftliche Basis	Theologie, Naturwissenschaften, Jurisprudenz, Medizin	Psychologie, Sozialwissenschaften Psychoanalyse
Praktisches Vorgehen	Techniken (Operation, Medikament, Sakrament). Ratschläge («Sie müssen das Rauchen einstellen!» «Sie müssen beten!»)	Einsicht vermitteln, Selbststerfahrungsprozesse einleiten, «korrigierende emotionale Erfahrung»
Methodische Orientierung	Rational autoritär. «Harte Daten», z. B. Statistik, Fragebogen, Doppelblindversuch, «Erklären»	Gefühle werden einbezogen. Qualitativbeschreibend. Fallgeschichte, Deutung – «Verstehen»
(nach SCHMIDBAUER)		

## 5. Ein Heim leiten

Der ehemalige Waisenhausvater in München, Andreas *Mehringer*, schreibt in seiner kleinen Heilpädagogik (1982/7):

Der Erzieher muss sich selbst sein, seine Eigenart beachten. Und: Er muss für die Kinder da sein, mit ihnen leben wollen, wobei nicht so sehr das entscheidet, was man sagt und tut, sondern das, was man ist. Deshalb zitiert er wohl auch *Pestalozzi*, der in seinem Stanser Brief unter anderem schreibt:

«Die Verwilderation der Kinder und die Verwirrung des Ganzen war mit allem Zutrauen und mit allem Eifer nicht zu beheben. Ich musste für die Ordnung des Ganges im ganzen ein Fundament suchen und dasselbe gleichsam hervorbringen. Es musste aus meinem Verhältnis mit den Kindern hervorgehen. Hierauf baute ich: dass mein Herz an meinen Kindern hänge, dass ihre Not meine Not, ihr Glück mein Glück, ihre Freude meine Freude sei.»

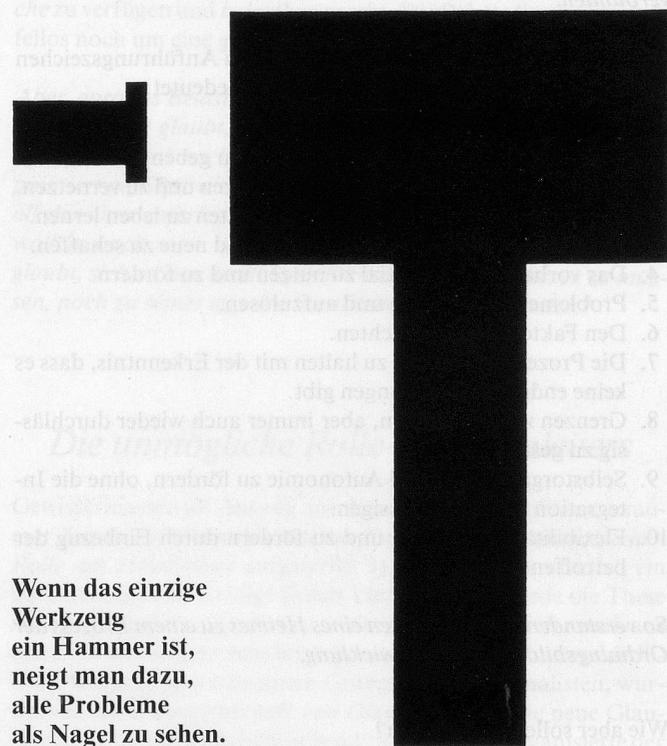
Ob der heutige Heimleiter, den andere nüchtern auch schon als sozialpädagogischen Betriebsleiter bezeichnet haben, noch so nahe mit den ihm anvertrauten Menschen leben kann und soll, ist eine offene Frage. Aber wenn er es noch kann oder tun will, muss er wissen, was er tut: Er muss sich selbst in das Geschehen mit hineinbegeben. Dies bedeutet, dass er mit Vorgängen der Übertragung und Gegenübertragung rechnen muss. «Wie oder als wen und was sehen mich die andern», lautet dann die eine Frage. Und die zweite heisst: Was bedeutet für mich dieses Kind, jener alte Mensch, dieser Mitarbeiter? Es geht also um die Bereitschaft der Selbstkontrolle, die Selbstkorrekturen miteinschliesst.

Ein weiteres Charakteristikum des sozialen und pädagogischen Tuns ist die immerwährende Gegensätzlichkeit der Aufgabe:

*Nähe und Distanz, der einzelne und die Gruppe, Schonen und Fordern, Wollen und Können sind immer wieder in Bezug zu bringen und auszuhalten.*

Schliesslich ist der Selbsterhaltung die nötige Aufmerksamkeit zu schenken. Dies gelingt um so leichter, als wir alles zwischenmenschliche Geschehen als das sehen, was es ist; komplementär. Wir müssen die Rahmenbedingungen beachten, in denen wir handeln. Niemand ist eine Insel, auch der Heimleiter nicht. Und so ist die Fähigkeit, sich als Teil eines Teams, einer Gemeinschaft oder eines grösseren Ganzen zu sehen, unabdingbar für unsren ei-

genen Haushalt. Der Anteil an Einsamkeit, den jede Leitungsrolle mit sich bringt, ist letztlich nicht aufhebbar. Aber er kann gemildert werden durch Menschen, die mittragen, und durch professionelle Beratung von aussen. Wenn das einzige Werkzeug ein Hammer ist, neigt man dazu, alle Probleme als Nagel zu sehen. Und wenn man nur einen Nagel hat, aber keinen Hammer, dann kann es so kommen, wie *Watzlawick* (1986) es in seiner Geschichte mit dem Hammer erzählt:



### Die Geschichte mit dem Hammer

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschliesst unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüsste er mich nur so flüchtig. Viel-

leicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschriften, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angeboten; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, *ich* gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Blos weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich. – Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch bevor er «Guten Tag» sagen kann, schreit ihn unser Mann an: «Behalten Sie sich Ihren Hammer, Sie Rüpel!»

Ein Heim zu leiten setzt heute die Fähigkeit voraus, in Zusammenhängen zu denken und zu handeln. Heimleiter müssen Generalisten und nicht Spezialisten sein. Sie sind nicht dazu angestellt, die Probleme anderer zu lösen, sondern andere Leute zu befähigen, ihre Probleme effektiver anzugehen. Sie haben andere ihre Aufgabe zu ermöglichen oder zu erleichtern, indem sie Kontexte schaffen, verändern oder verstärken. Als Leiter müssen sie organisieren und gestalten. Entscheidend ist dabei die Frage, für wen oder zu welchem Zweck sie das tun. Als Organisator sind sie bereits Teil des Gestaltungsprozesses. Die Prozesse, die sie mitgestalten, führen zu Ordnungen. Das Denken ist das Ordnen des Tuns. Und Ordnungen sind ebenso wenig wie das Denken abgeschlossen. Sie sind etwas kontinuierlich Werdendes. Heimleiter müssen deshalb immer wieder substantiell und symbolisch gestalten. Form folgt auf Kultur und Kultur folgt auf Struktur. Denn die Welt, in der wir leben, ist dynamisch, komplex, zirkulär und oft auch sich selbst organisierend. *Das Heim als Institution ist eine kulturelle Ganzheit. Als solche ist sie immer unvollkommen, aber mit einer werthaften und sinngesetzten Dimension verbunden.*

Ein Heim kompetent zu leiten oder, jetzt in Anführungszeichen ausgedrückt, «professionell» zu arbeiten, bedeutet:

1. Dem Heim als Ganzes eine Richtung zu geben und die Entwicklungen immer wieder zu koordinieren und zu vernetzen.
2. Mit Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten zu leben lernen.
3. Bisherige Möglichkeiten zu erhalten und neue zu schaffen.
4. Das vorhandene Potential zu nutzen und zu fördern.
5. Probleme zu definieren und aufzulösen.
6. Den Faktor Zeit zu beachten.
7. Die Prozesse im Gange zu halten mit der Erkenntnis, dass es keine endgültigen Lösungen gibt.
8. Grenzen zu respektieren, aber immer auch wieder durchlässig zu gestalten.
9. Selbstorganisation und Autonomie zu fördern, ohne die Integration zu vernachlässigen.
10. Flexibilität zu erhalten und zu fördern durch Einbezug der betroffenen Menschen.

*So verstanden wird das Leiten eines Heimes zu einem Prozess der Ordnungsbildung und Entwicklung.*

Wie aber sollen wir dies tun?

Ich muss mich hier aus Zeitgründen mit einigen Stichworten begnügen. Zuallererst ist es wichtig, dass wir sogenannte strukturelle Faktoren wie möglich spezifizieren, Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Dazu beitragen können:

- Relativ autonome Einheiten
- Gemeinsame Realisierung von Zielen
- Nutzung der Synergieeffekte
- Wirksamkeit in den Funktionen
- Sicherung der Lebensfähigkeit
- Hohe Selbstorganisation.

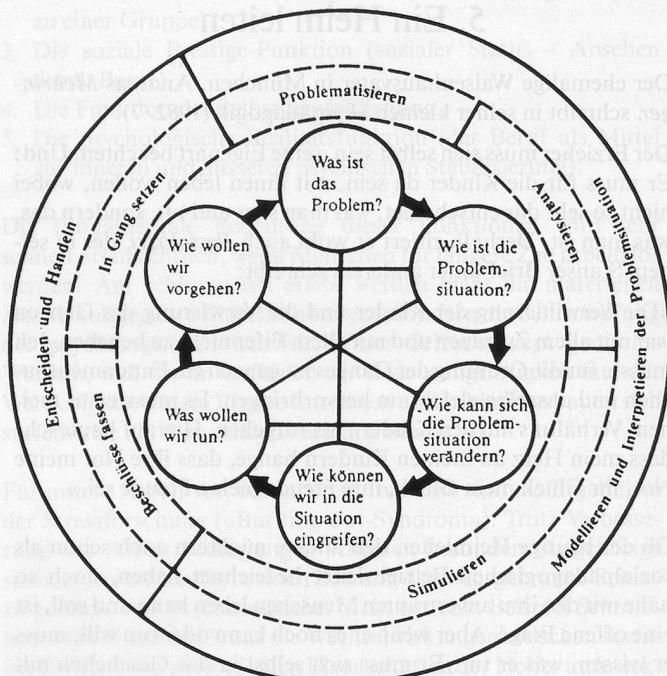
Es ist wichtig, dass wir unser konkretes Handeln reflektieren können. Jede Theorie wird letztlich an der Praxis irgendwo scheitern. Aber eine Praxis ohne jedwelche Theorie ist orientierungslos. So wie Wissenschaftlichkeit allein auch nicht genügt, sondern eingebettet sein muss in einer ethischen Haltung.

Es ist wichtig, dass wir lernen, nicht nur auf Symptome, Schwierigkeiten und Störungen zu achten. In der Wahrnehmung des Ressourcen, in der Förderung der Selbstorganisation liegen unerkannte Möglichkeiten.

Es ist wichtig, dass wir die Lösung von Problemen als einen ganzheitlichen Prozess wahrnehmen und modulieren können.

Es ist wichtig, dass wir erkennen, dass verschiedene Wege zum Ziel führen können.

«Unser Kopf ist rund», sagt Francis Picabia, «damit das Denken die Richtung wechseln kann». Dem habe ich heute nichts mehr, Sie wohl aber noch viel beizufügen.



Problemlösungsprozess im Überblick (Ulrich/Probst 1990, 224)

#### Literaturverzeichnis:

- Hanselmann, H.: Das private Fürsorgewesen in der Schweiz. Zürich 1918.
- Moor, P.: Heilpädagogik. Bern 1974/3.
- Tuggener, H.: Professionalisierung im Heim? Versuch einer Klärung. Zürich X/1982.
- Schmidbauer, W.: Die hilflosen Helfer. Hamburg 1978.
- ders.: Die Ware Nächstenliebe. Hamburg 1983.
- Mehringer, A.: Eine kleine Heilpädagogik. München 1982/7.
- Lotmar, P./Tondeur, E.: Führen in sozialen Organisationen, Bern 1989.
- Probst, G.: Selbstorganisation. Berlin 1987.
- Ulrich, H./Probst, G.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern 1990.