

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 62 (1991)  
**Heft:** 7

**Artikel:** "Schlössli 2000" : eine Konzeptarbeit. 2. Teil  
**Autor:** Bühler, Andreas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810301>

### **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:** 13.01.2026

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

# «Schlössli 2000»: Eine Konzeptarbeit

Von Andreas Bühler, Heimleiter

2. Teil

## Ein Ausblick, Zukunftsperspektiven

### 2.1 Warum gerade jetzt?

Ein Phänomen in der Geschichte der Heimerziehung sind die immer von Zeit zu Zeit auftretenden *Kritikwellen*. Die letzte heftige Woge erfasste das Heimwesen Ende der sechziger Jahre, wie bereits erläutert. Ein Blick auf die Vorgeschichte dieser Angriffe, insbesondere auf die Jugend- und Kinderheime, lässt erkennen, dass in einer dynamischen, von tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen geprägten Zeit die Heime in hergebrachten Strukturen verharren, zunehmend an Zeitgemässheit einbüssten und sich schliesslich als anachronistische Einrichtungen geradezu als ideale Zielscheiben für die gesellschaftskritische 68er-Bewegung anboten. Es fehlte an innovativen Kräften. Die Gegenwartsbewältigung kostete soviel Kraft und Zeit, dass für die Zukunftsplanung nichts mehr übrig blieb.

Dem Sturm folgte eine *recht lange Erholungs- und Aufbauphase*, eine *Zeit der Verunsicherung und Neuorientierung*. Diese Neubestimmung und Anpassung des Angebotes der Heime an veränderte Vorstellungen, Erwartungen und Anforderungen waren somit das Ergebnis einer Reaktion, eben der Reaktion auf in vielen Teilen begründete Kritik.

*Es wäre ein Trugschluss zu glauben, das nun Erreichte bleibe ohne Zutun zeitgemäss.*

***Vielmehr ist es unsere Aufgabe, vorauszu-  
sehen und zukunftsgerichtet zu planen,  
also zu agieren in einer Zeit, in der das  
Heim nicht unter Druck von Kritik und In-  
fragestellung überstürzt sich erneuern  
muss.***

Zeiten plötzlichen Umbruchs sind geprägt von Unsicherheit und von Mangel an Kontinuität. Sie binden zu viele Kräfte für andere Aufgaben als die zentrale, nämlich die pädagogische. Ruhiges, kontinuierliches Planen und Wachsenlassen jedoch eröffnet die Möglichkeit, MitarbeiterInnen und Kinder teilhaben zu lassen am Wandlungsprozess, an Neuerungen.

Damit sind die *zwei Hauptziele* dieser Schrift skizziert:

1. Agieren statt reagieren: Wir möchten in einer relativ ruhigen und durch Kontinuität des Betreuerteams gekennzeichneten Zeit vorausschauend planen, ohne Zeitdruck, ohne Zugzwang.
2. Wir möchten die günstigen Voraussetzungen dazu nutzen, Erwachsene und Kinder am Prozess teilhaben, mitdenken und mitgestalten zu lassen.

Die von uns ins Auge gefassten Entwicklungen bedingen *bauliche Anpassungen*. 1976/77 wurde rund eine Mio. Franken in die Hauptgebäude unseres Heimes investiert. Damals wurde durch

den Einbau von Küchen und sanitären Anlagen in den Gruppen die Voraussetzung für eine *weitgehende Gruppenautonomie* geschaffen. Unterhalts- und Renovationsarbeiten drängen sich in den nächsten Jahren auf, und es erscheint auch aus dieser Sicht sinnvoll, das Heimkonzept zu überprüfen und die baulichen Erneuerungen in diesen Zusammenhang zu stellen. Ein solches Vorgehen dürfte auch kostengünstiger sein, als wenn zugewartet wird, bis nurmehr ein Millionenprojekt das Fortbestehen der Institution gewährleisten könnte.

### 2.2 Autonome, dezentralisierte Gruppen, administrative und pädagogische Leitung, Rechenschaftspflicht

Noch vor zwanzig Jahren kam der Begriff *«Gruppenautonomie»* im Vokabular der Heimerziehung kaum vor. Anfänglich war er, besonders in Heimleiterkreisen, suspekt. Das Selbstverständnis der Heimleiter beinhaltete die ganze Übernahme aller Verantwortung für das Heim, aber auch das ganze Verfügungsrecht, die volle Kompetenz, in allen Belangen, bis ins kleinste Detail. Diese *zentralistische-autoritäre Stellung der Heimleitung* wurde so lange kaum in Frage gestellt, als die MitarbeiterInnen grossteils unausgebildete Gehilfen waren. Seit rund dreissig Jahren werden im Kanton Bern ErzieherInnen ausgebildet. Verständlicherweise entstanden zwischen der neuen HeimerzieherInnengeneration und den Heimleitungen alter Prägung erhebliche *Spannungsfelder*. Während die Heimleiter auf ihrer Machtfülle und ihrer uneingeschränkten Befehlsgewalt beharrten, forderten die ausgebildeten MitarbeiterInnen vermehrt *Mitsprache- und Mitbestimmungsrechte*. (Diese Entwicklung beschränkte sich übrigens nicht auf die Heime; sie war gleichzeitig auch in Wirtschafts- und Industriebetrieben zu beobachten, ein gesellschaftliches Phänomen, das die 68er Bewegung ausgelöst oder zumindest massiv verstärkt hatte.)

Es wäre ungerecht, den Heimleitern die alleinige Schuld an diesen Spannungen in die Schuhe zu schieben. Sicher bereitete manchem die Abgabe von Macht und Entscheidungskompetenz Mühe, andererseits war es auch das Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Kindern, aus dem die Zurückhaltung bei der Delegation von Befugnissen an die ErzieherInnen erwuchs. Die grosse Fluktuation bei dieser Berufssparte und die relativ geringe Dichte an Leuten, die die volle erzieherische Verantwortung für die Kinder über eine genügend lange Zeitspanne tragen konnten und wollten, ermutigten nicht zur Förderung und zum Ausbau der pädagogischen Autonomie der Gruppen.

Im Schlössli ermöglichte die Gebäuderenovierung von 1976/77 die Wohnautonomie der Gruppen durch den Einbau von Küchen und zeitgemässen sanitären Einrichtungen in den Gruppenwohnungen. Die *Wohnautonomie bildete die Grundlage für eine wachsende pädagogische Autonomie*. Seither nehmen die Gruppen sämtliche Mahlzeiten in ihren Wohnungen ein und bereiten das Frühstück und die Wochenendmahlzeiten selbst. Seit 1988 wird auch das Nachtessen in den Gruppenküchen zubereitet. Eine ähnliche Entwicklung spielt sich zurzeit mit der *Besorgung der Wäsche* ab. Auch in den Bereichen Elternarbeit, Zusammenarbeit mit Behörden, Schulen und Spezialdiensten und in der

Nachbetreuung sind in einem kontinuierlichen Wachstumsprozess Aufgaben und Kompetenzen an die Gruppenleitungen übertragen worden. Wir umschreiben den heutigen Entwicklungsstand als «weitgehende Gruppenautonomie».

Wir führen die *überdurchschnittliche Arbeitsplatztreue unserer ErzieherInnen nicht zuletzt auf die Aufwertung ihres Berufsstatus* zurück. Zurzeit beträgt die durchschnittliche Anstellungsdauer unserer ErzieherInnen 5¼ Jahre. *Kontinuität in der Betreuung und Berufserfahrung der ErzieherInnen sind die wesentlichsten Stützen einer erfolgsversprechenden Heimerziehung.* Es muss das Ziel der Heimleitung und der Trägerschaften sein, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die zu langer Arbeitsplatztreue Anreiz bieten.

Neben den Bereichen Aufgaben und Kompetenzen – («Pflichten und Rechte») – Besoldung, Arbeitszeit- und Ferienregelung, Betriebsklima usw. spielt auch die örtliche Unterbringung der Gruppen im Heim, der Arbeitsort der Gruppenleitung im engsten Sinne, eine wesentliche Rolle beim Aufbau autonomer Lebensgruppen. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Gruppenleitungen mit zunehmender Anstellungsdauer und wachsender Gruppenautonomie Abgrenzungsmechanismen, je einen eigenen Stil und eine Eigendynamik entwickeln, die das Leben dreier Gruppen Tür an Tür schwierig werden lässt. *Es entstehen Abgrenzungsmechanismen und Reibungsflächen, die die Arbeit hindern können.* Aus dem nahen Zusammenwohnen dreier Gruppen im gleichen Haus erwachsen Störfaktoren, die die Gestaltung eines ruhigen, den Kindern Sicherheit und Geborgenheit bietenden Gruppenlebens stark beeinträchtigen. Das ständige Beisammensein von 18 verhaltensbehinderten Kindern fördert die Kumulation von Verhaltensstörungen durch Vorbild- und Nachahmungsmechanismen und durch «unheilige Allianzen».

Um für eine differenzierte, zielgerichtete Erziehungsarbeit an den Kindern, wie wir sie heute eingewiesen erhalten, Gewähr zu bieten, müssten die Störfaktoren, die aus den engen nachbarschaftlichen Verhältnissen der drei Gruppen im Kinderhaus resultieren, eliminiert werden können. Die dem Heim zur Verfügung stehenden Gebäude bieten die Möglichkeit, zwei der drei im Kinderhaus untergebrachten Gruppen umzusiedeln. Die Neuverteilung würde wie folgt aussehen:

- Eine Gruppe bewohnt wie bisher die Wohnung im 2. Stockwerk des Schlossgebäudes. Die darunter liegende jetzige Heimleiterwohnung wird umgewandelt in zwei Dienstwohnungen für ErzieherInnen, die allenfalls zu einer einzigen zusammengelegt werden könnten, falls sie einer kinderreichen Erzieherfamilie zur Verfügung gestellt werden soll.
- Eine der Gruppen zieht aus dem Kinderhaus ins Personalhaus «Rainhaus» um. Für eine Erzieherwohnung muss dort ein Anbau errichtet werden.
- Eine der Gruppen zieht aus dem Kinderhaus ins jetzige Gärtnerhaus. Im jetzigen Schulhausstrakt wird eine Erzieherwohnung eingerichtet.
- Eine Gruppe bleibt im Kinderhaus. Eine der leergewordenen Gruppenwohnungen wird in eine oder zwei Erzieherwohnungen umgewandelt.

Aus dieser Aufteilung geht hervor, *dass die Gruppenleitungen bei ihren Gruppen leben würden. Diese Konstellation steht im Widerspruch zur heutigen Praxis und bedarf der Erläuterung und Begründung.*

Ich verweise auf meine Darstellung der Entwicklung einer weitgehenden Gruppenautonomie in unserem Heim. Gerade in der Einschränkung, umschrieben mit «weitgehend», sind Unstimmig-

keiten eingebunden: *Die ErzieherInnen haben zwar zunehmend Kompetenzen und Pflichten übernommen. Andererseits haben Arbeitszeitverkürzungen dazu geführt, dass das Heim für sie mehr und mehr noch die Bedeutung des Arbeitsplatzes beinhaltet.* Es ist nicht mehr mitzugestaltender Lebensraum. Es besteht die Tendenz, möglichst alle Arbeit, die im Heim ausserhalb der Gruppenwohnung anfällt, andern MitarbeiterInnen zu überlassen. Die Konkurrenz zwischen Arbeitsplatz und persönlichem Lebensraum ist verloren gegangen. Die Zeit, die eine Erzieherin, ein Erzieher während einer Woche in direktem Kontakt mit den Kindern verbringt, umfasst bei weitem nicht die ganze Arbeitszeit von 48 Stunden und liegt weit unter dem, was eine Familie normalerweise in Gemeinsamkeit, im Beisammensein verbringt. Es ist ein Schichtbetrieb, ein Ablösebetrieb entstanden. Koordination und Information verschlingen eine Menge Zeit, die der direkten Betreuung der Kinder verloren geht.

Weitere Arbeitszeitverkürzungen stehen in Aussicht. Einmal wird so die Glaubwürdigkeit der Heimerziehung in Frage gestellt. Neben der Kontinuität in der Betreuung im Sinne einer langfristigen Arbeitsplatztreue muss auch die Bedeutung der «kleinen» Kontinuität, der Kontinuität der Betreuung im Alltag, erkannt werden.

*Ob im Heim «heimatlose» ErzieherInnen den Bedürfnissen von Kindern gerecht werden können, die insgesamt in ihrem Leben zumeist innere und äussere Heimatlosigkeit erlebt haben, muss bezweifelt werden.* Zu viel an Mitleben, Miterleben, Teilnahme, Mitgestaltung und Vorleben geht verloren. *Es gibt kaum mehr in Musse verbrachte Zeit.* Was bedeutet, was beinhaltet gemeinsam verbrachte Mussezeit? Mussezeit ist freie Zeit. Frei wovon und wofür? Ich denke: frei von Zwängen, von Arbeitsverpflichtungen, frei fürs Ausruhen, Nachdenken, Sprechen und Zuhören, fürs Schweigen, für die selbstgewählten, freiwilligen Tätigkeiten. Frei für Entspannung und Besinnung. *Musse, das bedeutet Zeit haben für sich und für einander.* Kommt Erziehung ohne Musse aus? Ist Musse nicht die Zeit, in der wir zu uns selber und zu einander finden? Gerade in diesem Sinne müsste sich das Heim von einer reinen Behandlungsinstitution unterscheiden, als es den Kindern und den ErzieherInnen für die gemeinsam erlebte Zeit den gemeinsam zu gestaltenden Raum in dem Masse zur Verfügung stellt, dass sich ein Zusammenleben ohne Engnis und mit gegenseitigen Abgrenzungsmöglichkeiten einrichten lässt.

Gewiss werden sich heute kaum mehr ErzieherInnen finden lassen, die mit ihrer Gruppe ganzheitlich unter dem gleichen Dach, ohne separaten Zugang zur eigenen Wohnung, Tür an Tür mit den Kindern, zu leben bereit sind.

Die Voraussetzungen, unter denen sich *grossfamilienähnliche Gruppen* verwirklichen lassen würden, wie wir sie uns als Zukunftsform unserer Institution vorstellen, sind die folgenden:

- Abgetrennte GruppenleiterInnenwohnungen mit separatem Zugang.
- Ausbau der Gruppenleitungen auf vier Stellen.
- Günstige Mietbedingungen für die InhaberInnen der Dienstwohnungen.
- Abschaffung der Arbeitszeitkontrollen für diejenigen ErzieherInnen, die bei den Gruppen wohnen. Die Leitung einer Kindergruppe unter solchen Bedingungen müsste als *Gesamtaufgabe* verstanden werden, bei der die Übergänge von Arbeitszeit im engeren Sinne zu Präsenzzeit im Sinne von gemeinsam verbrachter Mussezeit ohne äusserlich wahrnehmbare Leistung zu Freizeit mit einer bleibenden Grundbelastung durch die Nähe zur Gruppe flussend sind.
- Grosszügige Ferienregelung.



- *Besoldungsmässig deutliche Besserstellung* der bei den Gruppen lebenden ErzieherInnen gegenüber den auswärtswohnenden, dafür Aufhebung der Nacht- und Wochenenddienstzulagen.
- Eingrenzung der Verantwortung der Gruppenleitung unterstehenden Örtlichkeiten und Einrichtungen innerhalb und ausserhalb der Gebäude.
- Einrichtung eines Dienstleistungsangebotes in den Bereichen:
  - Administration und Rechnungswesen.
  - Unterhalt von Gebäuden und Anlagen.
  - Beratung und Supervision.
- *Vollständige erzieherische Autonomie der Gruppen*, unter Einbezug des Aufnahme- und Austrittsprozesses, der Elternarbeit, der Zusammenarbeit mit Behörden und Spezialdiensten, Rekrutierung von MitarbeiterInnen. Damit würde Übereinstimmung erreicht zwischen der Erteilung einer umfassenden Gesamtverantwortung und den dazugehörigen Kompetenzen.

Wie wäre die Gesamtleitung der vier autonomen Gruppen zu organisieren? Sicher müsste die *administrative Leitung von der pädagogischen personell getrennt* werden. Die Umschreibung der Aufgaben der administrativen Leitung dürfte keine grösseren Probleme aufwerfen. Schwieriger dürfte es fallen, die Pflichten und insbesondere die Kompetenzen der pädagogischen Leitung dieser vier Grossfamilien zu regeln. Einerseits müssten die Entscheidungskompetenzen in pädagogischen Belangen, wie oben vermerkt, vollständig und konsequent an die autonomen Gruppen delegiert werden. Die Gruppenleitungen würden damit für ihre Gruppen die Rolle ausfüllen, wie sie in traditionellen Heimen die Hauseltern fürs ganze Heim versahen und teils noch versehen. Andererseits dürfte den Gruppenleitungen nicht das widerfahren, woran viele alleinstehende Grossfamilien leiden oder scheitern:

Isolation, Alleingelassensein.

Nach meinen Vorstellungen müsste der pädagogische Gesamtleiter, die pädagogische Gesamtleiterin, der pädagogischen Gesamtverantwortung entbunden werden und primär beratende Funktionen wahrnehmen. *Dieses Modell würde den Vorteil bieten, dass die Verantwortung eindeutig am Ort des Handelns liegen würde, nämlich bei den Gruppenleitungen.* Diese wären auf *gute Beratung* und sowohl auf *menschliche als auch fachliche Begleitung* in hohem Masse angewiesen und würden beides wohl auch suchen und schätzen. Unvorstellbar wären in diesem Rahmen aber Interventionen im Sinne von Geboten und Verboten. Eine konsequente Gruppenautonomie beinhaltet die Entlassung der ErzieherInnen aus der Subalternität.

**Ich kann mir weder Eltern noch in voller innerer und äusserer Verantwortung handelnde ErzieherInnen vorstellen, die im Rahmen beschränkter Mündigkeit sicher, vorausschauend und voll engagiert, glaubwürdige und prägende Erzieherpersönlichkeiten sein können.**

Es sei in diesem Zusammenhang aber auch an die *Rechenschaftspflicht* der Gruppenleitungen gedacht. Auch ganze Verantwortung und Autonomie entbindet nicht der Rechenschaftspflicht. Eine «natürliche» Rechenschaftspflicht besteht gegenüber Eltern und Versorgern, eine institutionelle gegenüber der Heimkommission, der Fürsorgekommission und der Fürsorgedirektion. Es müsste auch eine *fachspezifische Instanz* vorhanden sein, analog den Schulinspektoren im bernischen Schulwesen. Ob die pädagogische Leitung diese Aufgabe versehen sollte oder eine externe, evtl. mit der Aufsicht über mehrere Institutionen betraute Person, müsste geklärt werden. Auf dieser Basis, mit einer *externen Kontroll- und fachspezifischen Beratungsinstanz*, wäre

auch der Verzicht auf eine institutionseigene pädagogische Leitung denkbar. Anstelle einer internen hierarchischen Struktur wäre eine enge, kontinuierliche direkte Zusammenarbeit jeder einzelnen Gruppenleitung mit VertreterInnen oder einweisenden Instanzen zu erreichen. Beispielsweise könnten ein/e Erziehungsberater/in einer EB-Stelle und ein Vertreter einer grösseren Amtsvormundschaft ihre Institution in einer der vier Schlössligruppen permanent vertreten. Diese Personen wären für ihre MitarbeiterInnen an der EB, resp. an der AV, die Anlaufstellen für Einweisungen in «ihrer» Schlössligruppe.

Eine solche direkte Zusammenarbeit böte beste Voraussetzungen für gegenseitige Information, Koordination und Anregung.

Dieser Rahmen brächte es mit sich, dass Gruppenleitungen, EB- und AV-Vertreter zu gemeinsamen Zielsetzungen und zu einer sinnvollen Arbeits- und Verantwortungsteilung zusammenfinden müssten.

Für die Eltern wäre die Zusammenarbeit mit einem Team, bestehend aus Vertretern aller beteiligten Instanzen, sicher vorteilhaft.

Eine «Ghettoisierung» der Schlössligruppen wäre so nicht möglich.

### 2.3 Auswirkungen auf den Stellenplan

- Die zentrale Küche würde entfallen, die Stelle des Koches müsste aufgehoben werden.
- Wie weit die Besorgung der Wäsche und der Flickarbeiten den Gruppenleitungen im Sinne einer Dienstleistung abgenommen werden sollte, wäre abzuklären. Grundsätzlich müssten im Rahmen autonomer Gruppen gerade auch die alltäglichen Arbeiten wie Waschen, Flickern und Kochen ins Gruppenleben integriert sein. Das hätte zur Folge, dass die beiden Teilzeitstellen Wäscherei und Nähzimmer aufgehoben würden.
- Für den Unterhalt und die Pflege der Gebäude und Anlagen wäre die Stelle des Betriebshandwerkers innere Dienste auf 100 % zu erhöhen (Betriebshandwerker-Hauswart). Der Reinigungsdienst müsste ausgebaut werden.
- Die Weiterführung der Gemüsepflanzung zum Zwecke der Selbstversorgung müsste geprüft werden. Jedenfalls müsste die Stelle des Betriebshandwerkers äussere Dienste voll erhalten, wahrscheinlich sogar um eine Teilzeitstelle erhöht werden. (Zurzeit sind für diesen Bereich 120 Stellenprozente eingesetzt.)
- Der Ausbau der vier Gruppenleitungen auf je vier Vollstellen steht schon heute zur Diskussion und dürfte sich in den nächsten Jahren auch für traditionell geführte Heime als unumgänglich erweisen.

Grundsätzlich gehe ich von der Annahme aus, dass die Umgestaltung des Heimes in vier autonome Grossfamilien *nicht zu einem Mehrbedarf an Stellen führen wird*. Die Summe der Arbeit bleibt die gleiche. Die Arbeit wird lediglich neu verteilt. Die Gruppenleitungen übernehmen alle Verpflichtungen, die in ihren Wohnungen und Nebenräumen und den unmittelbar dazugehörigen Aussenbereichen anfallen. Dafür werden sie entlastet von Aufgaben, die ausserhalb ihrer Refugien anfallen.

### 2.4 Entwicklungstendenzen der Heimschule

Der im folgenden skizzierte Entwicklungsprozess, wie ich ihn für unsere Schule zur Diskussion stelle, steht nicht in direktem Zusammenhang mit der Dezentralisation der Gruppen.

*Grundsätzlich müsste die Heimschule mit ihrem heilpädagogisch ausgerichteten Angebot bestehen bleiben.* Sowie die Dauer des Heimaufenthaltes an sich für jedes Kind individuell geklärt werden müsste, wäre auch *für jedes Kind zu prüfen, wie lange es des Dienstes der Heimschule bedarf.*

Der *Übertritt in die Dorfschule*, die Möglichkeit, in der Dorfschule zu bestehen, bedeutet einen Schritt zu mehr Selbständigkeit und Eigenverantwortung. Dieses Ziel kann nicht mit allen Kindern erreicht werden. Wir werden auch in Zukunft Kinder betreuen, die der internen Schulung bis zum Austritt bedürfen.

Um aber der Zielsetzung externe Schulung noch bessere Chancen zu bieten, müssten die Strukturen unserer Heimschule dahingehend verändert werden, dass eine *Zwischenstufe, im Sinne einer Übertritts- oder Kandidatenklasse, an der Dorfschule geschaffen würde*, und dass eine Heimlehrkraft die Koordination der Zusammenarbeit mit den Dorflehrkräften übernehmen würde. Das Angebot an Einzelunterricht, im Sinne von *Stütz- und Nachholunterricht*, müsste ausgebaut werden. In dieser Form wäre die Heimschule sinnvollerweise administrativ der Dorfschule anzugliedern.

## Ein Planungsvorschlag

### 3.1 Zielsetzungen

Zur Verdeutlichung der von mir angestrebten Ziele sollen die folgenden Thesen beitragen:

*Agieren anstatt reagieren.* Es geht darum, *Entwicklungstendenzen der Heimerziehung rechtzeitig wahrzunehmen*, insbesondere sich verändernde Erwartungen und Anforderungen seitens von Eltern, Versorgern unter anderem und darum, die Schlüsse für eine künftige Gestaltung der Institution zu ziehen.

Als wesentliche Entwicklungstendenz ist diejenige *vom traditionellen Heimbetrieb hin zur familiären, flexiblen, autonomen Lebensgruppe* zu erkennen.

Im Schlössli soll dieses Ziel erreicht werden, indem die Kindergruppen in den zum Heim gehörenden Gebäuden dezentral untergebracht werden.

Um der Überforderung, unter der häufig autonome Grossfamilien leiden, entgegen zu wirken, soll ein *grosszügiges Dienstleistungsangebot in den Bereichen Administration, Gebäude- und Anlagenunterhalt und Beratung der Gruppenleitungen* zur Verfügung gestellt werden.

*Gute Arbeitsbedingungen* (Besoldung, Wohnen, Ferien) sollen geeigneten Erzieherpersönlichkeiten Anreiz bieten, die Leitung der Gruppen im Sinne von vollverantwortlichen Haushalten zu übernehmen.

*Vernetzung der Zusammenarbeit mit auswärtigen Instanzen:* Jeder Gruppenleitung soll je ein Mitarbeiter einer Erziehungsberatungsstelle und einer grösseren Amtsvormundschaft (einweisen-de Stellen) als permanenter externer Mitarbeiter zur Seite gestellt werden.

*Auf dieser Basis erübrigt sich eine interne hierarchisch über den Gruppenleitungen und den Lehrkräften stehende pädagogische Leitung.*

Die Rechenschaftspflicht der Gruppenleitungen besteht natürlicherweise gegenüber Eltern, Versorgern, Heimkommission und Fürsorgedirektion. Neu soll eine Fachinstanz geschaffen werden, die im Sinne des Schulinspektors im bernischen Schulwesen die fachspezifische Aufsicht über die Gruppen führt.

Die *Heimschule* soll ausgerichtet werden auf den Übertritt der Kinder in die Dorfschule, ohne Einschränkung der Möglichkei-

ten der heiminternen Schulung bis zum Heimaustritt. Ausgehend von den drei bisherigen Heimklassen mit je einer Klassenlehrkraft und zusätzlichen Kräften für Hauswirtschaft, Werken und Einzelunterricht, soll das folgende Modell realisiert werden:

#### *Eine heiminterne Kleinkasse für alle Altersstufen.*

Diese soll:

- Neueintritte aufnehmen
- Übertritt in die Kandidatenklasse (im Dorf) oder direkt in eine Regelklasse vorbereiten
- Heiminterne Schulung nötigenfalls bis zum Schulaustritt anbieten.
- Externe Schüler unterrichten.

#### *Eine Kandidatenklasse für alle Altersstufen.*

Diese soll:

- Aus der internen Kleinkasse Übertretende aufnehmen und für den Übertritt in Regelklassen der Dorfschule vorbereiten (das Mittel der Durchlässigkeit ist einzusetzen).
- Neueintritte aufnehmen.
- Bei Bedarf und nach Absprache Dorfschüler aufnehmen.

#### *Eine vom Klassenunterricht freigestellte Lehrkraft soll:*

- Koordinationsaufgaben zwischen den Lehrkräften übernehmen
- Die individuellen Schulungspläne der Kinder mitgestalten.
- Die Koordination zwischen der Schule und den Gruppenleitungen übernehmen.
- Evtl. teils Einzelunterricht und Aufgabenhilfe anbieten.

Ein Teilpensum für Einzelunterricht soll ergänzend beibehalten, möglicherweise erweitert werden.

Die «Heimschule» in dieser neuen Form soll administrativ der Dorfschule angegliedert werden. (Für die Kinder resultiert daraus der Vorteil, dass sie ein Schulzeugnis der Dorfschule Kehrsatz und nicht des Heimes erhalten.)

*Die gesamte Neukonzeption des Heims ist auch in den Zusammenhang mit zunehmenden Unterhalts- und Renovationsbedürfnissen an allen Gebäuden des Heims zu stellen.* Einerseits verhindern rechtzeitige Unterhalts- und Renovationsarbeiten wachsende Schäden, die letztlich nur mit einem langwierigen, politisch kaum durchsetzbaren Millionenprojekt behoben werden können, andererseits sollen bei Arbeiten an den Gebäuden neue Voraussetzungen seitens des pädagogischen Konzeptes berücksichtigt werden.

*Rechtzeitig realisierte Unterhalts- und Renovationsarbeiten dürften sich als kostengünstiger erwiesen als langes Abwarten*, bis schliesslich nur noch mit einem Grossprojekt Remedur geschaffen werden kann.

### 3.2 Planungsbereiche

Ich unterscheide zwischen zwei Hauptbereichen:

- a) Heimkonzeption
- b) Gebäude und Anlagen

Sie können in die folgenden Teilbereiche unterteilt werden:

#### **Heimkonzeption:**

Leitbild der Institution:

- Angebot generell
- dezentrale, autonome Gruppen



- Vernetzung der Zusammenarbeit intern-extern
- Führungsstrukturen, Organisation

Leitbilder der Gruppen  
Leitbild der Schule  
Stellenplan

#### Gebäude und Anlagen:

- Raumaufteilung generell
- Raumprogramme Gruppen
- Raumprogramm Schule
- Abklärung Unterhalt/Neu
- Zeitplan
- Projektierung, Kostenvoranschlag

Planungsbereich	Beteiligte					
	Kinder	Mitarbeiter	HL	Heimkommission	Fürsorgedirektion	Hochbauamt
<b>Heimkonzeption</b>						
Leitbild der Institution		X	X	X	X	
Leitbilder Gruppen		X	X	X	X	
Leitbild der Schule		X	X	X	X	
Stellenplan		X	X	X	X	
<b>Gebäude und Anlagen</b>						
Raumplanung generell		X	X	X	X	X
Raumprogramme Gruppen	X	X	X	X	X	X
Raumprogramm Schule	X	X	X	X	X	X
Stellenplan		X	X	X	X	
Zeitplanung		X	X	X	X	X
Projektleitung		X	X	X	X	

### 3.3 Beteiligte Gremien

Die Liste zeigt auf, wie eine Zusammenarbeit bei der Planung aussehen könnte.

### 3.4 Entscheidungsprozess

In einem ersten Schritt soll in einem *Vernehmlassungsverfahren* die *Akzeptanz des Planungsvorschlages* abgeklärt werden.

Als Hauptergebnis dieses Verfahrens betrachte ich den *Entscheid der kantonalen Fürsorgedirektion*, ob die von mir vorgezeichnete Marschrichtung eingeschlagen werden soll, allenfalls mit welchen Korrekturen. Bei einem positiven Entscheid der Fürsorgedirektion und einer mehrheitlich positiven Aufnahme des Planungsvorschlages seitens der Vernehmlassungspartner sollen die Planungsarbeiten in beiden Hauptbereichen aufgenommen werden.

Bei einem negativen Entscheid und einer mehrheitlichen Ablehnung sähe ich mich der Aufgabe entbunden, an einer zukunftsgerichteten Heimkonzeption zu arbeiten, es sei denn, ich erhielte einen konkreten Auftrag mit klaren Rahmenbedingungen.

### 3.5 Vernehmlassungsverfahren

Die folgenden Instanzen werden zur Vernehmlassung eingeladen

- Mitarbeiterschaft, mit der Möglichkeit, je persönlich schriftlich Stellung zu nehmen (Grundsätzlich, Änderungsanträge, Anregungen, Fragen) oder eine gemeinsame Stellungnahme zu erarbeiten;
- Heimkommission, mit dem Ersuchen um Stellungnahme gegenüber der Fürsorgedirektion;

- Fürsorgedirektion, mit dem Ersuchen um einen Grundsatzentscheid;
- Kantonale Erziehungsberatungsstellen, konsultativ;
- Ausgewählte Amtsvormundschaften und Jugendgerichte, konsultativ;
- Geschäftsstelle Bernischer Heimleiter, konsultativ;
- Direktion BFF, konsultativ;
- Leitungen der kantonalen Schulheime, konsultativ;
- Fürsorgekommission des Kantons Bern;
- Schulleitungen und Schulkommissionen von Kehrsatz, konsultativ;
- Ausgewählte Eltern von Schösslikindern, konsultativ.

## 4. Schlussbemerkungen

Unsere Aussenwohngruppe für Schulentlassene in Muri ist in diesem Planungsvorschlag nicht einbezogen, weil sie nicht betroffen wird. Bei der Bearbeitung der Planungsbereiche «Leitbild der Institution» und «Leitbild der Gruppen» wird sie aber berücksichtigt werden, respektive wird die Gruppenleitung zur Mitarbeit eingeladen werden.

Die Weiterbearbeitung des Projektes hängt von den Stellungnahmen der Vernehmlassungspartner ab, insbesondere von einem Grundsatzentscheid der Fürsorgedirektion. Es wäre wünschenswert, dass dieser Entscheid im Frühjahr 1991 vorliegen würde.

## Herzliche Einladung an alle VSA-Veteranen

zur traditionellen jährlichen Zusammenkunft auf  
Mittwoch, 11. September 1991  
in Winterthur

#### Programm:

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| zirka<br>11.30 Uhr        | Besammlung der Teilnehmer im Restaurant Wartmann, gegenüber vom Bahnhof (Bahnhofunterführung auf der Seite Richtung Zürich).<br>Treffen im Theatersaal. |
| ab 11.30 Uhr<br>12.15 Uhr | Apéro<br>Mittagessen<br>Vorher, Begrüssung durch einen Vertreter des Regional-Verbandes Zürich.   |
| zirka<br>14.00 Uhr        | Herr Dr. Hans U. Rentsch, Winterthur, spricht zu uns über «Gestern – heute – morgen»  |
| zirka<br>ab 14.00 Uhr     | Gemütliche Unterhaltung, freies Gespräch und Singen einiger gemeinsamer Lieder.   |
| zirka<br>16.00 Uhr        | Abschluss des offiziellen Programms.  |

Liebe Veteranen,

Auch die Stadt Winterthur hat manche Sehenswürdigkeiten zu bieten. Vor allem freuen wir uns, alte Bekannte und Freunde wieder zu sehen. Machen Sie sich für unsere Zusammenkunft frei. Sie werden im Monat Juni eine persönliche Einladung mit Anmelde-Talon erhalten. Wir freuen uns auf ein zahlreiches Erscheinen und grüssen recht freundlich.

Das Organisationskomitee