

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 66 (1995)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Anthropologische Aspekte der Qualität in der Heim-Pädagogik : Qualität : ein andauernder Prozess der Auseinandersetzungsfähigkeit  
**Autor:** Herzka, Heinz Stefan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812570>

#### 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:** 05.02.2026

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

Anthropologische Aspekte der Qualität in der Heim-Pädagogik

# QUALITÄT: EIN ANDAUERNDER PROZESS DER AUSEINANDERSETZUNGSFÄHIGKEIT

Referat von Prof. Dr. med. Heinz Stefan Herzka

**Q**ualität verdeutlicht mein Taschenlexikon mit den Übersetzungen: Güte, Wertstufe, Beschaffenheit, Eigenschaften. Anthropologische Aspekte meint: Ansichten, die aus der teilnehmenden Beobachtungen von Menschen und insbesondere Kindern und ihren Familien und aus Dem-darüber-Nachdenken hervorgegangen sind.

Ich gliedere die folgenden Ausführung in sieben miteinander verknüpfte Abschnitte.

Meine Sichtweise und Auffassung wurden bestimmt durch meine berufliche Arbeit als Kinder- und Jugendpsychiater, auf Mundart etwa mit «*Lämpedokter*» zu übersetzen, als Leiter des multidisziplinären Teams der Tagesklinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie seit zwei Jahrzehnten, in der die gleichwertige Verknüpfung von therapeutischen und pädagogischen Bemühungen eines der Grundprinzipien ist, aber auch durch meine eigene Lebensgeschichte, unter anderem als Emigrantenkind, das eine ausgeprägt humanistische Erziehung erhielt, durch die Erfahrungen mit drei eigenen Kindern oder durch Begegnungen mit Kindern und Institutionen in anderen Erdteilen.

1. Qualität ist zu beziehen auf die konkrete gesellschaftliche und psychosoziale Situation. Diese ist bei uns geprägt durch materiellen Wohlstand, vorwiegend in privater Hand, bei gleichzeitigem Mangel an sozialer und emotionaler Geborgenheit des Individuums. Dieser Mangel ist die Folge einer industriellen und kulturellen Entwicklung, welche nicht nur zur Kleinfamilie, sondern auch zu deren Aufteilung tagsüber geführt hat, bei der nicht nur Eltern und Kinder durch die Trennung von Arbeits- und Wohnort voneinander separiert sind, sondern auch die Kinder untereinander in unterschiedlichen Einrichtungen oder Schulklassen mit altersgleichen den Tag verbringen. Die Familie ist dadurch zu einer Freizeitfamilie geworden und nur beschränkt für soziales Lernen, Weitergabe von Traditionen, Vermittlung von Werten und Zielsetzungen zuständig. Durch den gewaltigen Ausbau der Information, insbesondere Fernsehen, Radio

und Printmedien, ferner durch die weltweiten Migrationsströme sowie die Elternschaft von Partnern, die oft selbst sehr unterschiedlich erzogen worden sind, aber auch durch Ferienreisen, ist ein *Pluralismus der Wertvorstellungen*, der



Prof. Dr. med. Heinz Stefan Herzka: Geboren in Wien, wuchs er in verschiedenen Orten in der Schweiz auf, vorwiegend in Zürich, wo er auch die Schulen besuchte und Medizin studierte. Er bildete sich dann in Aarau, Holland und England zum Kinderarzt aus, gefolgt von der Ausbildung zum Kinder- und Jugendpsychiater in Zürich. Herzka amtiert als leitender Arzt der Tagesklinik und als leitender Dozent des Nebenfachs Psychopathologie des Kindes- und Jugendalters an der Universität Zürich.

Foto Erika Ritter

Erklärungsmodelle und der Erziehungsziele entstanden. Sowohl Vater und Mutter oder Eltern und Grosseltern als auch unterschiedliche Gruppierungen vertreten für das gleiche Kind, in der gleichen Situation oft sehr unterschiedliche Auffassungen. Es ist das entstanden, was man auch als die *segmentierte Gesellschaft* bezeichnen kann. Dabei ist oft das Kind oder der/die Jugendliche der Grenzgänger, die sich in den verschiedenen Systemen bewegen.

Als Beispiel kann die Nachbarschaft des Zürcher Hauptbahnhofs dienen: die Geschäfts- und Bankenwelt der südlich gelegenen Bahnhofstrasse ist eine tatsächlich andere als die Welt der multikulturellen Quartiere in seinem Norden,

und beide sind sehr unterschiedlich von der Verwaltungswelt jenseits der Limmat, die sich wiederum erheblich von der Studienwelt der Hochschulen und dem Spitalbezirk, die etwas weiter oben am Zürichberg liegen, unterscheiden. Diese Gebiete bilden Subsysteme mit Bewohnern, die untereinander eigene Sprachformen sprechen, eigene Gewohnheiten und Wertvorstellungen haben, die sich in der Kleidung, in der Art sich zu bewegen oder zu essen unterscheiden. Und doch sind sie gleichzeitig alle Bewohner ein und derselben Stadt, benützen das gleiche Tram, betreten bisweilen die gleichen Warenhäuser, und die Kinder hätten den gleichen Lehrplan.

Wir haben es mit einem sehr heterogenen Mosaik von Differenzen, Andersartigkeiten zu tun, die aber in einen gemeinsamen Kontext eingebunden sind. Das kann wie im Fall der Drogenszene Letten oder der Häuserbesetzung Wolgroth zur Zerreissprobe für eine Stadt führen.

2. Teilweise als Folge der geschilderten Umstände, teilweise als Auswirkung der modernen Individualisierung geht aber eine Fragmentierung auch durch die einzelne Person, durch das einzelne Kind. Denn es erlebt nicht nur die genannten Differenzen, beispielsweise, weil in seiner Schulklasse die Kameraden aus den unterschiedlichsten Familien zusammenkommen, sondern ist in seiner Erziehung den gegensätzlichsten Botschaften ausgesetzt. Einleuchtendstes Beispiel ist die Gewaltfrage: während das Fernsehen das Bild vermittelt, Gewalttätigkeit sei das vorrangige Mittel der Auseinandersetzung sowohl in politischen Konflikten, wie in der sogenannten Unterhaltungsindustrie, versuchen Schule und Elternhaus die Gewalt zu ächten, etwa in der Auseinandersetzung unter Geschwistern oder in der Klasse. In anderen Erziehungsfragen sind die Kontraste nicht kleiner. Wer etwa sein Kind noch altmodisch zum Sparen anhalten will, setzt es einem Loyalitätskonflikt mit der Wirtschaftswerbung aus, die es immer direkter zum Geldausgeben auffordert. Selbst die Kleidung oder die Sprache ist eine andere, die je nach Kontext

	Vorindustrielle Familie	Freizeitfamilie
Generationenverhältnis Familie	übergreifende Strukturen Produktions- und Erlebnisgemeinschaft ganzheitlich integriert gegeben	«Apartheid» separate Professionalisierung zergliedert Segregation Vereinzelung bzw. Eigeninitiative «abstrakt»
Arbeitsprozess	familiär	«Privatsache» offen
Kinder- und Jugendarbeit	tradiert und wichtig vorstrukturiert	emanzipatorische Ziele
Soziale Geborgenheit	meist feudalistisch strikt	diffus
Tradierung von Werten: Kunst (z. B. Musik), Handwerk	gelenkt, hohe Konstanz	weitgehend persönlich, geringe Konstanz
Rituale	streng geregelt	individuell und liberal
Lebenslauf		
Hierarchie		
Rollenverteilung		
Partnerwahl und Paarbeziehungen		
Körperkontakt und Sexualität		

vom Kind erwartet wird, etwa Gassensprache und Schulsprache. Unterschiedliche Anteile der Person eines Kindes können ganz verschiedene, oft gegensätzliche Bedürfnisse haben. Während etwa der Körper sich bewegen möchte, verlangt die Lernsituation das Stillsitzen oder wenn das Gefühl dem Kind sagt, seinem Klassenkameraden in einer Prüfung beizustehen, sagt ihm sein Verstand, dass es dafür vom Lehrer bestraft werden könnte. Die Beispiele lassen sich beliebig vermehren. Kinder sind nicht nur in dauernden Loyalitätskonflikten gegenüber bestimmten Erwachsenen, sondern auch gegenüber unterschiedlichen Strebungen und Anteilen in sich selbst.

Aufbau der eigenen Person, Identitätsbildung, hat früher in der Aneignung einer bestimmten, verhältnismäig statischen Persönlichkeit mit feststehenden Ansichten und ziemlich unverrückbaren Handlungsprinzipien bestehen können. Der heutige Pluralismus, die Widersprüchlichkeit der Lebensanforderungen und die raschen Veränderungen der Arbeitswelt, der Informationstechnologie, die Grössendimension der anstehenden Weltprobleme ökologischer und sozialer Art in einer zusammengerückten Welt verlangen eine neue Identität. Gefragt ist Vielseitigkeit, Lernfähigkeit, Veränderbarkeit, Beziehungsfähigkeit, Solidarität, Entscheidungskraft, anpassungsfähige Initiative, eine Vielzahl von dynamischen Eigenschaften, die man nicht erwirbt und dann hat, sondern um die man sich laufend bemüht. Identität ist ein Vorgang, kein Zustand, bei dem die verschiedenen Bereiche der eigenen Persönlichkeit, wie Seele und Körper, Realität und

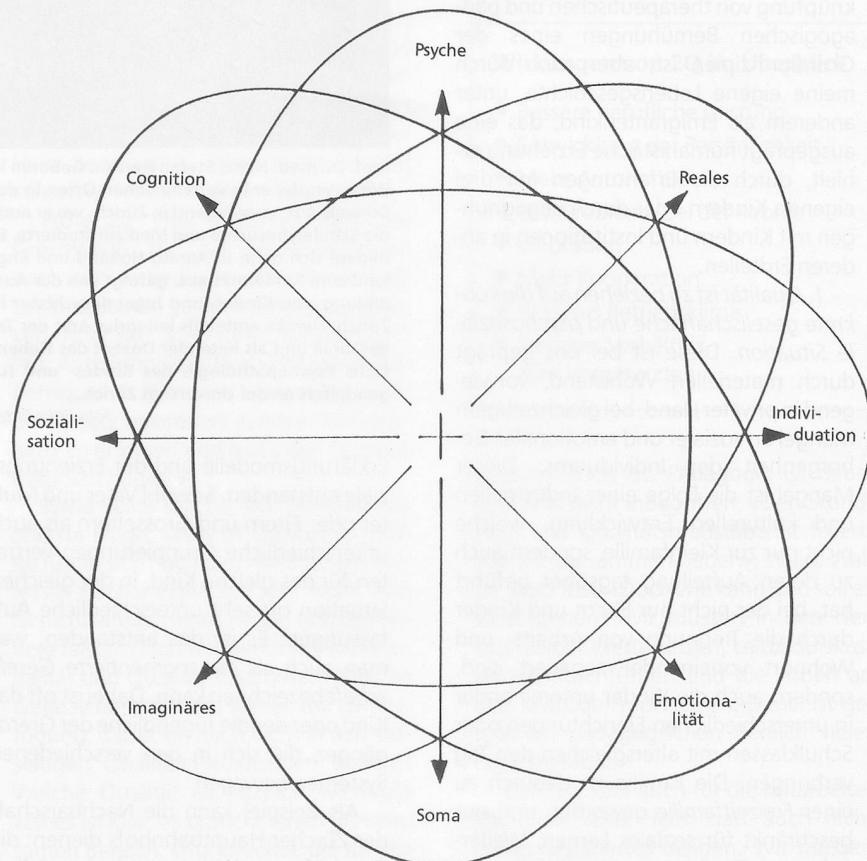
Imagination, Individuation und Sozialisation, Verstand und Gefühl miteinander verknüpft werden, auch wenn zwischen diesen Bereichen Widersprüche bestehen. Die Stabilität der eigenen Person

besteht in der besonderen individuellen Art, wie diese Verknüpfungen geleistet werden und in der persönlichen Lebensgeschichte, welche diese Art prägen.

Eine grafische Veranschaulichung dieser Identität gleicht einem Atom- oder Planetensystem, bei dem die unterschiedlichen Bereiche durch eine unsichtbare, aber lebensnotwendige Ichkraft, durch ein aktives Selbst zusammengehalten werden. Nicht zufällig sprechen Jugendliche vom Risiko, dass es sie schier zerreißt, nicht zufällig nehmen Krankheiten mit seelischen Spaltungsscheinungen zu. Und die hohen Selbstmordraten Jugendlicher sind, ebenso wie die Vielfalt der Suchtphänomene Indikatoren dafür, dass die Bildung und Sicherung der Identität schwierig ist.

3. Wir leben demnach sowohl im sozialen Feld wie innerseelisch mit einem hohen Konfliktpotential, wobei weit und breit kaum zu sehen ist, wo und durch wen welche Strategien Kindern vermittelt werden, um die Aufgabe zu bewältigen mit diesen Kontrasten, Gegensätzen und Widersprüchen auf eine nicht destruktive Weise umzugehen. Kinder wachsen mit einem grundsätzlichen Defizit an Bewältigungsstrategien, an denjenigen Fähigkeiten heran, die es erlauben würden, die unterschiedlichen

### Identität als System dialogischer Dual-Entitäten



Die Anzahl der konstituierenden Ellipsen ist grundsätzlich unbestimmt. Die Pfeile veranschaulichen Widerspruch und Spannungszustand, das + in der Mitte die integrative Kraft, der kreisförmige «Innenraum» den Identitätsbegriff. Das Schema kann auch auf andere komplexe dialogische Begriffe oder Bereiche angewendet werden.

Anteile um sich herum und in sich selbst zusammenzubringen, Unterschiede die so gross sind, dass eine Harmonisierung nicht möglich – und in unserer Zeit auch nicht mehr sinnvoll – ist. Vielmehr geht es darum zu *lernen, mit dem Andersartigen umzugehen*, als etwas Gegebenem, und eine komplexe und vielseitige, heterogene Identität zu entwickeln. Was die Kinder erfahren ist oft, dass die Erwachsenen selbst nicht in der Lage sind, diesen Zerreissproben standzuhalten, so dass es zu Katastrophen kommt sowohl innerhalb der Familie wie in der politischen Realität.

*4. Um aber ihr Leben menschlich zu führen, sollten diese Kinder befähigt werden, stabile aber lebendige Beziehungen zu bilden:* Beziehungen zu anderen Menschen, zur Natur, zur Welt der Dinge und nicht zuletzt zu sich selbst. Diese Beziehungsbefähigung unter grundsätzlich erschwerenden Bedingungen ist die Aufgabe der Pädagogik heute und sie ist nochmals erschwert bei Heimkindern, die in ihren Biografien vielfach Beziehungskrisen erlebt haben und mit sich tragen. Qualität in diesem Kontext könnte heißen: alles nur mögliche zur Beziehungsbildung bereitstellen und beitragen.

Wir wissen, dass es viele Möglichkeiten gibt, Angebote zu Beziehungen zu schaffen, in der Zweierbeziehung, in der Gruppe, im Alltag der Schule oder der täglichen Verrichtungen, bei Erlebnissen oder künstlerischen Aktivitäten. Ich möchte hier nur schematisch auf einen Aspekt, allerdings einen mir zentral erscheinenden eingehen: auf die Art wie wir miteinander umgehen, Erwachsene und Kinder und beide unter ihresgleichen. Der Sprachwissenschaftler J. Anderegg von der Wirtschaftshochschule St. Gallen hat die erforderliche Umgangsweise als integrative Kommunikation bezeichnet und der – nach dieser Auffassung veralteten – imperativen Kommunikation gegenübergestellt. Die Gegenüberstellung spricht für sich und braucht kaum eines Kommentares.

Ein Missverständnis ist allerdings auszuschliessen: mit der integrativen Kommunikation ist kein Mangel an Klarheit oder Entscheidungsfähigkeit gemeint, keine Reglosigkeit und schon gar kein laisser faire. Wohl aber eine Kooperation, ein Austausch von Gedanken, Gefühlen und Meinungen, der Einbezug beider Seiten eines Kommunikationsprozesses als gleichwertige Partner, bei allen Verschiedenheiten der Erfahrung oder der hierarchischen Stellung und Befugnisse.

*5. Nun hat die Situation des Kindes eine Analogie in der Teamsituation einer Institution, das heisst des Heimes.* Auch die Teammitglieder bilden eine oft kontrastreiche Vielfalt innerhalb des ange-

## Gegenüberstellung imperativer und integrativer Kommunikation (nach J. Anderegg)

### 1. Umstände der Kommunikation

<i>Imperative Kommunikation</i>	<i>Integrative Kommunikation</i>
---------------------------------	----------------------------------

Ausgeschlossen:	Einbezogen:
Äussere Bedingungen	Äussere Bedingungen
Innere Bedingungen	Innere Bedingungen
Unbeteiligte Dritte	Unbeteiligte Dritte

### 2. Frage und Antwort

<i>Imperative Kommunikation</i>	<i>Integrative Kommunikation</i>
---------------------------------	----------------------------------

Der Vorgesetzte stellt die Fragen	Die Gesprächspartner fragen und antworten
Der Untergebene antwortet	Der Vorgesetzte hört auf
– wenn er gefragt wird	– das Ungefragte
– auf das, was er gefragt wird	– das Ungesagte
Der Untergebene stellt Fragen	Der Mitarbeiter fragt aus
– wenn sie erlaubt sind	– eigener Initiative und
– wie sie erlaubt sind	– Verantwortung
Der Vorgesetzte muss in erster Linie befehlen können	Der Vorgesetzte muss in erster Linie zuhören können

### 3. Kommunikationsbeziehungen

<i>Imperative Kommunikation</i>	<i>Integrative Kommunikation</i>
---------------------------------	----------------------------------

Hierarchische Struktur	Wechselnde Strukturen
Rolle festgelegt	Rolle entwickelt sich im Gespräch
Kommunikation bestätigt Hierarchie	Kommunikation bestätigt Glaubwürdigkeit (Risiko!)
Gehorsam	Konsens
Der Untergebene interessiert als «Empfänger»	Der Mitarbeiter interessiert als selbständige Persönlichkeit

### 4. Gegenstand der Kommunikation

<i>Imperative Kommunikation</i>	<i>Integrative Kommunikation</i>
---------------------------------	----------------------------------

Thematisch festgelegt	Thematisch offen – aber nicht richtungslos
Problemlösung gefunden	Problemlösung gesucht

### 5. Sprache

<i>Imperative Kommunikation</i>	<i>Integrative Kommunikation</i>
---------------------------------	----------------------------------

Eine Sprache	Viele Sprachen
Die Sprache bestimmt den Gegenstand	Der Gegenstand bestimmt die Sprache
Das Entscheidende wird gesagt	Entscheidendes wird oft nicht gesagt
Was nicht gesagt wird, ist nicht wichtig	Auch das Nicht-Gesagte muss verstanden werden
Die Sprache ist durch Zeichen ersetzbar	Die Sprache ist nicht ersetzbar

### Persönlichkeitsfaktoren

Allgemeine Einstellungen:

Interesse, Mitgefühl  
Geduld, Wissenserweiterung  
Zugang zu «Realem» und  
«Imaginärem»

Fachliche Grundfähigkeiten:

Empathie für Konflikte und Emotionen  
Handhabung von Nähe und Distanz  
begriffliche und bildhafte Sprache

Für die Arbeit mit Kindern:

«Wissen» und Handhaben von entwicklungs- und phasenbedingten Eigenheiten (Ausdrucksverhalten, Sprache, Bedürfnisse und Konflikte)  
eigene Stellung im Beziehungsdreieck mit Kind und Eltern (z. B. keine Expertenautorität, kein Konkurrenzverhältnis, keine einseitigen Bündnisse)

Reflexion und Bearbeitung eigener Kindheitserfahrungen

Umgang mit Erwartungs- und Werthaltungen

Supervision und Weiterbildung, und vor allem eine klar geregelte Trennung von Arbeits- und Freizeit, in der das Persönliche, das im Arbeitsalltag zu kurz kommt und das die eigene Entwicklung aber benötigt, zu seinem Recht kommt. Dazu zählen an vorderster Stelle die eigene Partnerschaft, die Sexualität, aber auch der Freundeskreis und die Teilnahme an jenen Bereichen einer Gesellschaft, die im Heimalltag nur wenig repräsentiert sind.

*Qualität der sozialpädagogischen Arbeit ist untrennbar mit der Persönlichkeit der Fachleute verbunden, deren Eigenschaften nach dem oben gesagten, nicht aufgrund einer Ausbildung oder einer bestimmten Reife ein für allemal vorhanden sind, sondern die sich selbst in ständiger Entwicklung und Veränderung befinden. Solche Persönlichkeitsfaktoren lassen sich schwerpunktmässig benennen, ohne dass es sich dabei um einen fixierten «Katalog» handeln kann.*

*6. Immer schon war in der Pädagogik das Vorbild, das Lernen am Modell ein wichtiger Gesichtspunkt. Was kann dies nun in unserem Kontext heissen? Wir wissen, dass es nicht möglich – und wohl auch nicht wünschbar, weil nur um den Preis eines Fundamentalismus erreichbar – wäre, zu einer alles umfassenden und miteinander versöhnenden Einheit zurückzufinden. Der Weg, den wir zu gehen haben ist neu und ungewohnt: es ist der Weg der Wertschätzung des anderen und des andersartigen. Dazu freilich müssen wir das andere erkennen lernen, wahrnehmen, annehmen. Toleranz ist nicht genug. Wir müssen verstehen, dass die Differenz, der Unterschied vom anderen es ermöglicht, mich selbst besser zu finden und zu definieren. Denn ich bin ich, gerade weil und soweit ich mich vom anderen unterscheide. Weil ich mit meiner Herkunft, meiner Geschichte, meiner*

lassen, nicht zu erstarren und dabei permanent selbst anders zu werden, das heißt mich zu entwickeln.

Die Auseinandersetzung ist auch mit dem eigenen anderen in mir selbst zu führen, zwischen weiblicher und männlicher Seite in mir, zwischen den von mir selbst akzeptierten und den in mir selbst gefürchteten Seiten meiner eigenen Person, etwa zwischen Solidarität und Machtanspruch, zwischen Dominanz und Anpassung, zwischen übertriebenem Individualismus und Kollektivismus. Das bedeutet, permanente Auseinandersetzungen, für die wir in der Regel schlecht vorbereitet sind, bei denen Misserfolge und Rückschläge die Regel sind.

Die Modellfunktion besteht nicht etwa darin, dass wir als Erwachsene, als Berufsleute könnten, was die anderen erst zu lernen haben, sondern dass wir erkannt haben, woran zu arbeiten ist, dass wir uns mit offenen Augen und wachen Sinnen auf den Weg begeben haben, dass wir üben, uns gegen Illusionen einer falsch verstandenen Harmonie oder einer Einheitswahrheit zu stellen und vor allem immer wieder den Austausch, die Anregung, die Gegenüberstellung und das übergeordnete Ganze suchen. Dies alles, meine ich, geschieht gleichzeitig auf mehreren Ebenen, auf derjenigen meiner eigenen Person, auf derjenigen des Teams, in der Beziehung der Kinder untereinander, zwischen Erwachsenen und Kindern im Heim, innerhalb der Familie des Kindes und zwischen Institution und Eltern.

Die Fragen, die dabei dauernd zu stellen sind, lauten etwa:

Werde ich dem Verstand gerecht? Ist das vernünftig? Und wie geht es den Gefühlen? Was tue ich für die Seele und was für den Körper? Wie gut trage ich zum Individuum sorge und wie steht es um die Gemeinschaft? Wo sind die Leistungen und wo ist die Musse? Gibt es Anregung und Betrieb und gibt es Stille und Besinnung? Was verbindet mich mit dem anderen, der eine so ganz andere Meinung vertritt? Was ist einmalig an mir, an diesem Kind und was haben wir mit vielen anderen gemeinsam? Was ist richtig und falsch am Standpunkt der Institution und am Standpunkt der Eltern?

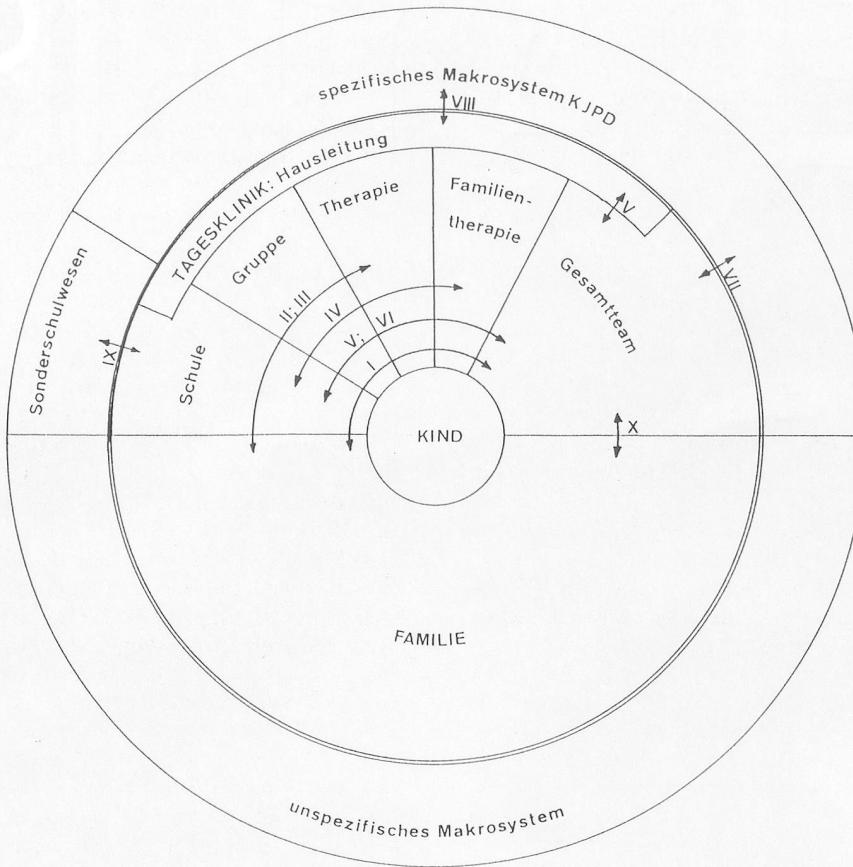
Wo sind die Regeln und wo die Ausnahmen? Wie ist die Hierarchie und wie die Mitbestimmung? Wo sind die Anforderungen und wo die Rücksichtnahme? Was bleibt, was ändert?

7. Instrumente und Austragungsweisen dieser permanenten Auseinandersetzungarbeit sind das gemeinsame Gespräch, das, wie oben gesagt, auf der integrativen Kommunikation beruht, die wahrnehmbare Körpersprache, die oft unterschätzt wird, gemeinsame Erlebnisse,

**“ Immer schon war in der Pädagogik das Vorbild, das Lernen am Modell ein wichtiger Gesichtspunkt. ”**

Ausbildung, meinen mir erworbenen Ansichten so und eben nicht wie der oder die andere geworden bin. Gleichzeitig gibt mir die Andersartigkeit der anderen die Chance, selbst für Veränderungen offen zu bleiben, mich anregen zu

Organigramm



Legende zu Organigramm

Nr.	Besprechung	Frequenz	Dauer	Teilnehmer	Inhalt
I	Standortgespräch	3x/Jahr	60 min	Kind, Eltern alle beteiligten Fachkräfte	gemeinsam Ziele setzen, Konflikte besprechen
II	Elternabend gruppenweise	je 8x/Jahr	120 min	Eltern der Gruppe Lehrer, Erzieher, Therapeutenvertreter	Schul- und Erziehungsfragen allgemein in der speziellen Gruppe
III	Kontakt Eltern – Gruppenleiter	grundsätzlich täglich am Übergang	offen	Elternteil, Gruppenleiter, evtl. Kind	aktuelle Fragen, Informationen, Konflikte
IV	Patientenbesprechung gruppenweise	je 1x/Woche	90 min	je alle beteiligten Fachkräfte	täglicher Verlauf der Behandlung von Kind+Familie
V	Teamsitzung	2x/Woche	75 min	alle Mitarbeiter	ausführliche Besprechung eines Patienten (jeder 3x/Jahr), variable Teamthemen
VI	Kaffeepause	mehrmals täglich	10 min	alle Mitarbeiter	Austausch aktuellster Begebenheiten bezüglich der Kinder und des Teams
VII	Chefvisite	2x/Monat	60 min	alle beteiligten Fachkräfte	Information des Direktors
VIII	Rapport im Kinder- und Jugend-psychiatrischen Dienst	2x/Monat	90 min	Leitender Arzt Oberärztin	Fachliche und organisatorische Koordination
IX	Besuch des Inspektors (Sonderschulwesen)	2x/Jahr	1/2 Tag	Lehrer	Fachliche Aufsicht
X	Hausanlässe	3x/Jahr	1/2 Tag	Kinder, Eltern alle Mitarbeiter	spontane Begegnungen

se, Werke und Leistungen, die Besinnung auf die Lebensgeschichte sowohl bei der Fachkraft als auch beim Kind und die Beschäftigung mit der Zukunft mit ihren realistischen und ihren utopischen Zielen.

Organisatorisch scheint mir ein zirkuläres Organigramm zweckmäßig, das heißt eine konzentrische Anordnung der verschiedenen Bereiche der Institution mit dem Kind im Mittelpunkt. Wir haben ein solches Organigramm, auf das hier nicht näher eingegangen werden kann, für meine Tagesklinik als eine Art symbolische Arbeitsgrundlage entworfen.

Mir scheint, dass wir weniger neue Tätigkeiten, Aktivitäten oder Ausbildungen brauchen, sondern vor allem eine zeitgemäße Einstellung, ein Grundmodell dessen, was Qualität ist. Für mich ist Qualität – um auf mein Taschenlexikon zurückzukommen – die positive Wertung, die Beschaffenheit oder die Eigenschaft in dieser vielfältigen Zeit, die Andersartigkeit, das andere als Gegenüber und in sich selbst ernst zu nehmen und zu schätzen und miteinander auszutauschen, auch Auseinandersetzungen zu führen, sich anregen zu lassen und Impulse zu vermitteln.

Qualität verstehe ich als Bewegung. Es ist eine seelisch geistige Bewegung, die aber nichts Unbestimmtes, schon gar nichts Esoterisches hat, die keinesfalls beliebig ist, sondern ihre eigenen Regeln besitzt, wie die Schwerkraft oder die Relativitätstheorie; handfest und konkret gibt sie sich zu erkennen in den unzähligen kleinen Alltäglichkeiten. Qualität ist – sagt mein Taschenlexikon – eine Eigenschaft, aber es sagt nicht, diese sei statisch. Qualität ist ein andauernder Prozess des Austausches, der Auseinandersetzungsfähigkeit, mit der Möglichkeit, unterschiedliche Standpunkte einzunehmen, widersprüchliche Gegebenheiten miteinander gelten zu lassen und einem grösseren Zusammenhang zuzuordnen. Qualität ist zum Beispiel Sicherheit zu entwickeln und sich verunsichern lassen, ist entscheidungsfähig sein und eigene Entscheidungen in Frage stellen und revidieren können, tatkräftig sein und andere machen lassen, systematisch sein und das Chaos nicht fürchten, ist in sich selbst und in der Gemeinschaft suchen, finden und wieder suchen, nicht: finden und gefunden haben.

Literaturhinweis:

Herzka H. S.: Die neue Kindheit – autoritätskritische Erziehung und dialogische Entwicklung, Neuauflage 1995, in Quick, Schwabe & Co, Basel, Stuttgart.

Autorenadresse:

Prof. Dr. med. Heinz S. Herzka,  
Abt. Psychopathologie des Kindes- und Jugendalters,  
Stampfenbachstrasse 63, 8006 Zürich.