Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim

Herausgeber: Heimverband Schweiz

Band: 67 (1996)

Heft: 9

Artikel: Sind gemeinsame Werte im Kinder- und Jugendheim noch nötig und möglich? : Lieber Konsens als Nonsens

Autor: Gerber, Johannes

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812483

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: 23.08.2025

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

Sind gemeinsame Werte im Kinder- und Jugendheim noch nötig und möglich?

LIEBER KONSENS ALS NONSENS

Redaktionelle Bearbeitung: Johannes Gerber

Am 3. Mai ging in Luzern der Kaderkurs 7 des Heimverbandes Schweiz mit einer Abschlußsequenz zu Ende. Die Gruppe 3, neun Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Kinder- und Jugendheimen, präsentierte auf multimediale Art und Weise, ansprechend und einfühlsam, ihre Arbeit mit dem Titel «Lieber Konsens als Nonsens». Darin wird der Frage nachgegangen, ob mit dem heutigen Wertepluralismus, um nicht zu sagen Wertezerfall, gemeinsame Werte im Kinderheim noch nötig und möglich sind. Das Autorenteam bejaht diese Frage klar und nennt auch einen praxisbezogenen Lösungsweg.

An dieser interessanten, zielgerichteten und praxisbezogenen (auch praxiserprobten) Arbeit haben sich folgende Kursabsolventinnen und -absolventen beteiligt: *Margrit Braun, Bern; Bernhard Burla, Thörigen; Hanspeter Graf, Liebefeld; Leander Locher, Brig; Margrit Müller, Zizers; Mirjam Nef-Frei, Degersheim; Rudolf Poncet, Köniz; Daniela Störchli, Kreuzlingen; Ingrid Zimmermann, Zürich. Der nachfolgende Text ist eine redaktionelle Zusammenfassung der Projektarbeit.*

Unsere heutige Zeit ist geprägt von Sinnkrisen, Werteverlusten und Wertewandel, was wir ganz besonders in der Erziehungsarbeit und in der Leitung von Heimen zu spüren bekommen. Diese Tatsache zeigt sich auch von einer ganz andern Seite: Im Buchhandel und in Fachzeitschriften herrscht ein regelrechter Ethikboom.

Noch vor vierzig Jahren war es anders. Was die Kirche jahrhundertelang getan hat, ist verlorengegangen. Die sittenbildende Kraft der Kirche ist kaum mehr akzeptiert, und die Lösung des Staates und der Gesellschaft aus den Bindungen der Kirche hat schon im ausgehenden Mittelalter eingesetzt. Wir sind heute eine säkularisierte Gesellschaft, aber bezahlen auch einen Preis dafür. Wir wollen einerseits frei sein, sind dann aber doch verunsichert und buchstäblich haltlos, was schliesslich zu Unfreiheit führt.

Wer von uns die fünfziger und sechziger Jahre selber erlebt hat, weiss noch, wie unsere Gesellschaft damals – verglichen mit heute – den Anschein erweckte, mindestens vordergründig im Senkel zu stehen. Alle wussten, «was sich gehört», zum Beispiel: am Abend nach 8 Uhr sind Kinder nicht mehr auf der Strasse; Respekt vor Erwachsenen ist selbstverständlich; Vorgesetzte kritisiert man nicht; Grüssen der Lehrerin und des Pfarrers; Mädchen tragen keine Hosen; Disziplin, Leistung, Pflichterfüllung, Gehorsam sind anerkannte Werte.

Wie es vor 25 Jahren in unseren Heimen zu- und herging, ist in Berichten und Büchern genügend dokumentiert. Diese Zustände waren aber von allen akzeptiert, auch wenn es im Eßsaal Herrentische gab mit Aufschnittplatten und sich die Menschen an den gewöhnlichen Tischen mit Grießschnitten begnügten. Der Heimleiter war der «Herr Verwalter». Seine Werte waren die Werte der Institution. Er diktierte, das Heim funktionierte.

Heute stellen wir fest: Eine einigermassen stabile Werteordnung gibt es nicht mehr. Es fehlen uns gemeinsame Werte mit verbindlichem Charakter oder übergeordnete Grundwerte, an welchen sich unsere alltäglichen Regeln und Normen orientieren. Auf der einen Seite wollen wir keine gemeinsamen Werte mehr, die uns verpflichten und binden, andererseits fehlt uns etwas ohne leitende Werte. Die fehlenden gemeinsamen Werte werden ersetzt durch selbstsüchtige Ansprüche und stets neu hervorgerufene Bedürfnisse unserer Freizeit- und Vergnügungsindustrie, denen wir uns freiwillig unterwerfen. Wir werden zu Spielbällen von unseren persönlichen Interessen und Bedürfnissen und von verschiedensten Fundamentalismen. Die Werte des persönlichen Interesses ersetzen die Werte des Bemühens um das Gemeinwohl.

Dazu kommt, dass all die gesellschaftlichen und politischen Umorientierungen ihre Auswirkungen haben werden auf den Sozialvertrag, die sozialen Institutionen, die Sozialversicherungen.

Während dieses ersten Teilstücks unserer Projektarbeit haben wir festgestellt, dass wir mit unserem Thema eines unserer zentralen gesellschaftlichen Probleme einzukreisen begannen, und für unseren Arbeitsbereich der Kinder- und Jugendheime kristallisierte sich ein Widerspruch heraus, der uns wie ein Leitmotiv weiter begleitete: Pädagoginnen und Pädagogen, Heimleiterinnen und Heimleiter stehen einerseits vor der Aufgabe, im Zusammenhang mit dem Erziehungsauftrag klare Werte zu vertreten, andererseits sind sie selber Teil einer Gesellschaft, in der alles unverbindlicher wird. Wir haben allerdings auch gesehen, dass die heutige Misere hinsichtlich Werte einen Leidensdruck erzeugt hat, aus welchem heraus wir versuchen, auf neuen Wegen wieder zu gemeinsamen Werten zu kommen.

Wir glauben sogar, dass die pluralistische Gesellschaft auch Vorteile hat und uns fordert, die anstehenden Probleme mit neuen Lösungsmöglichkeiten anzupacken. Mit den pluralistischen Werthaltungen kommen verschiedenste Lösungsansätze zusammen, und wir haben dadurch mehr Wahlmöglichkeiten als in den autoritären Systemen. Die im Konsens gewählte Möglichkeit ist breit abgestützt, und der Einzelne wird entlastet.

In der Zusammenarbeit und im Zusammenleben werden wir auch in Zukunft gemeinsame Werte brauchen. Es geht in unserem Zeitalter der Anonymisierung (Rückzug ins Private – jeder für sich) nicht anders, als über Werte nachzudenken und sie im gemeinsamen Gespräch zu suchen und dann auch umzusetzen.

Begriffserklärung, Abgrenzung

Die Begriffe «Wertpluralismus» und «Wertpluralität» findet man im Zusammenhang mit Gesellschaftssystemen, in Politik und Pädagogik. In Wörterbüchern war das ganze Wort aber nicht zu finden.

- Wert: Im soziokulturellen Entwicklungsprozess einer Gesellschaft sich herausbildende, von der Mehrheit der Gesellschaftsmitglieder akzeptierte und internalisierte Vorstellung

über das Wünschenswerte.

- Pluralität: vielfältiges Nebeneinanderbestehen, Vielzahl.
- Pluralismus: Begriff zur Bezeichnung vielgliedriger Ordnungen und Anschauungen, besonders in der Philosophie, der Soziologie und der Politikwissenschaft.
- Ethik ist die Reflexion und Erörterung der Moral, d.h. die Begründung und Herleitung von Prinzipien, Werten und Normen.
- Moral ist die Gesamtheit des menschlichen Verhaltens und Handelns, das sich implizit oder explizit nach Prinzipien, Werten und Normen orientiert. Moral ist Praxis.

Die Begriffe Norm und Wert werden in der Literatur nicht eindeutig und häufig unscharf verwendet. So werden zuweilen Werte und Normen deutlich unterschieden; oder es wird zwischen Norm als «subjektiver Verhaltensbestimmung» und «objektivem Wert» unterschieden, wobei dann Normen und Werte dennoch wieder als «die beiden Seiten desselben Phänomens» betrachtet werden; oder man spricht von «Wertvorstellung», «Werthaltung», «Wertbewusstsein», «Grundwerten» usw.

Wir haben uns eingegrenzt und uns in dieser Projektarbeit nicht mit moralischen Fragen und mit Ethik befasst (Was soll ich tun? Die Frage nach dem Richtigen und Guten). Wir befassten uns auch nicht mit schwierigen ethischen Fragen wie vorgeburtliches Leben, ökologische Politik, gerechte Verteilung des Reichtums, Sterbehilfe. Wir beschränkten uns auf Wert-Fragen in unserem Berufsfeld der Kinder- und Jugendheime.

Unter einem Wert verstehen wir eine Idee, einen Leitstern, eine Abmachung oder eine Vereinbarung (Konsensfindung). Dieser leitet uns und gibt uns Halt. Unser Denken und Handeln orientiert sich an ihm.

Wertpluralismus im Kinder- und Jugendheim

Mit dem heutigen radikalen Wertpluralismus sind wir im Kinder- und Jugendheim in eine grundlegende Diskrepanz geraten: Einerseits spiegelt sich der ganze breitgefächerte Wertpluralismus in unseren Institutionen wieder. Andererseits benötigen wir für eine Erziehung, die diesen Namen noch verdienen soll, gemeinsame Werte. Kommt dazu, dass Werte, wenn wir sie überhaupt haben, einem immer rasanteren Wandel unterworfen sind. Wir möchten darstellen, warum wir erstens in der Erziehung heute Werte benötigen, und wie sich zweitens der Wertpluralismus im Heim äussert.

Werte, die wir als Erziehende zu vermitteln suchen, stehen heute gleichwertig neben anderen Werten und werden dadurch unverbindlich. Diese Situation blockiert uns. Das mag vorerst scheinbar banale Sachen betreffen. Aber dann geht es auch um Themen wie zum Beispiel: Soll ein Vierzehnjähriger im Haushalt mithelfen müssen oder dürfen? Mit anderen Worten: Ist nur das ein Wert, was der Jugendliche selber will? Wenn er also selber ein Bild mit erotisch-pornographischer Darstellung aufhängt, so ist das in Ordnung, weil er es selber will und das Bild vielleicht auch mit dem eigenen Sackgeld gekauft hat? Auch in dieser Frage sind sich Erwachsene in einem Team keineswegs einig. Aber nicht nur die Erziehenden wollen ihre Werte selber setzen, auch die Kinder und Jugendlichen fragen, dem Vorbild der Erwachsenen folgend: «Was bringt es mir?» Als Erziehende geraten wir darum leicht in die Resignation und stehen plötzlich vor der Frage: Sollen wir überhaupt noch Werte vertreten? Wir bejahen diese Frage:

Die Antwort ist vorerst einfach: Eine wertfreie Erziehung gibt es nicht. Wer vorgibt, wertfrei zu erziehen, vertritt auch einen Wert, nämlich denjenigen, keine Werte zu vertreten. Unser Entscheiden und Handeln ist immer von Werten geleitet.

Nun besteht gerade Erziehung darin, die Einstellungen und Handlungen anderer zu beeinflussen und zu verändern, und dies geschieht immer im Hinblick auf Werte, nämlich auf diejenigen der Kinder. In jedem Fall werden die Werte der Kinder und Jugendlichen beeinflusst, nicht nur von den Erziehenden im engeren Sinne, sondern auch vom Umfeld, von den Nachbarn, von Gleichaltrigen, vom Fernsehprogramm, von der Freizeit- und Vergnügungsindustrie. Wenn aber die Werte der Kinder und Jugendlichen ohnehin beeinflusst werden, so lohnt sich die Frage, welche Werte wir dann sinnvollerweise bewusst vertreten wollen und wie dies geschieht.

Wir leben in einer arbeitsteiligen Gesellschaft mit Wohlstand und sozialer Sicherheit. Wenn wir dies weiterhin wollen, müssen wir auch leistungsfähig und gemeinschaftsfähig sein. Die Entwicklung der Gemeinschaftsfähigkeit und die gesellschaftliche Eingliederung der Kinder und Jugendlichen bedingen aber Erziehung. Das heisst: Kinder und Jugendliche müssen lernen, Verpflichtungen und soziale Rangordnungen zu berücksichtigen, Frustrationen auf sich

Unter einem Wert verstehen wir eine Idee, einen Leitstern, eine Abmachung oder eine Vereinbarung. Dieser leitet uns und gibt uns Halt. Unser Denken und Handeln orientiert sich an ihm (z. B. die religiösen Werte).

zu nehmen, freiwillig zu verzichten und sich zu behaupten. Um dieses angepasste Sozialverhalten zu lernen, benötigt das Kind Erwachsene, die es lieben und fordern und ihm nachahmbares Vorbild sind. Es sind Erwachsene, die Werte vertreten und damit Stellung beziehen, Rahmen setzen und Sicherheit geben.

Dass dies nötig ist, steht für uns ausser jedem Zweifel. Verzichteten wir darauf, den Kindern und Jugendlichen angepasstes Sozialverhalten zu lehren, würden nicht nur sie verwahrlosen, sondern die ganze Gesellschaft. Gemeinsame Werte sind darum mindestens im Kreis des erzieherischen Milieus nötig, und die Wertvermittlung bedingt auf Erzieherebene eine dauernde Reflexion und eine Auseinandersetzung mit sich selbst, und zwar auf rationaler Ebene.

Erst im Laufe einer zweitägigen Bearbeitung des Themas wurde uns bewusst, in welch widersprüchlichem Spannungsfeld wir in der Heimleitung stehen. Dies zeigt die folgende Auflistung: einerseits der Werte/Aufgaben der Kinder- und Jugendheime und andererseits der gesellschaftlichen Erwartungen (Fachwelt und Nichtfachwelt) an unsere Institutionen.

Aufgaben der Institution sind: Lebensqualität, Geborgenheit, Atmosphäre, soziale Integration, Förderung der Gruppenfähigkeit und des Einzelnen, Kostenbewusstsein, Achtung der Persönlichkeit, tragfähiges, kompetentes Team, effizientes Arbeiten, umweltbewusstes, ökologisches Denken, Elternarbeit, Zusammenarbeit nach innen

und nach aussen, Leistungsauftrag, Verlässlichkeit, klare Tagesabläufe usw.

Erwartungen der Gesellschaft sind: Kosten senken und trotzdem gute Qualität anbieten; Ruhe, Ordnung, Sauberkeit; Bescheidenheit; alles unter Kontrolle haben; was in normalen Familien vorkommt, darf im Heim nicht passieren; gute Qualität bieten; absolute Transparenz; keine Intimsphäre mehr; Richtlinien und Vorschriften befolgen; das Heim sollte besser sein als jede Familie; mehr Leistung für weniger Geld; Einzelbetreuung; auf jedes Kind differenziert eingehen; weniger Sitzungen abhalten; Verantwortung liegt beim Heim; Mitbestimmungsrecht; für Probleme ist der Heimleiter verantwortlich; Informations- und Mitspracherecht der Eltern; Ruf des Heims, Heime sind zu teuer; man könnte mehr improvisieren usw.

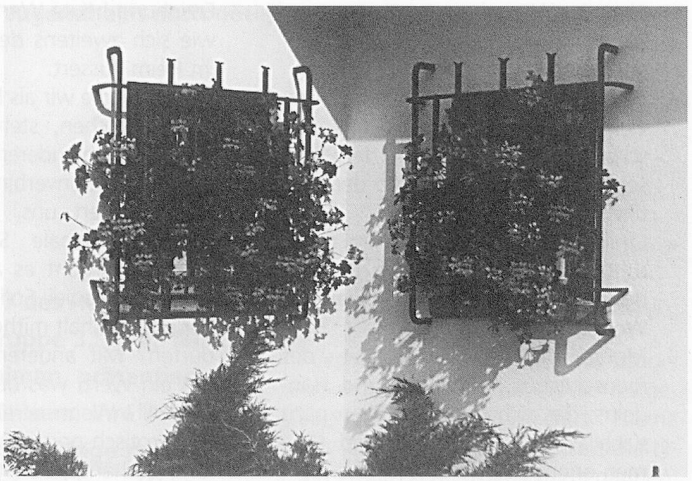
Wir kamen zum Schluss:

- Die Kinder und Jugendheime bieten heute ein qualitativ hohes Niveau an. Die Heimleitung sieht sich in die verschiedensten Rollen versetzt und hat vielfältigste Erwartungen zu erfüllen. Sie liegt im Sandwich, muss vermitteln und Widersprüche ertragen.
- Die Erwartungen der Gesellschaft sind hoch, undifferenziert, ambivalent.
- Die Heimleitung trägt die Verantwortung für die Qualität im Heim, ist dabei konfrontiert mit den Erwartungen der Gesellschaft. Sie hätte eigene Werte für die Erfüllung des Auftrags und die Erhaltung der Qualität. Sie ist bei der Umsetzung des Konzeptes konfrontiert mit den persönlichen Werten der Mitarbeiterschaft und vielen Verfahrensproblemen.

Dieses zu grosse Spannungsfeld erzeugt Leidensdruck. Eine zusätzliche Belastung kommt oft insofern hinzu, dass einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits zu wenig von diesem Spannungsfeld merken und guter Dinge sind. Andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen die unbefriedigende Situation fest, und sind dadurch noch hilfloser als die Leitung. Dieser Leidensdruck, einmal thematisiert, müsste doch bei der Mitarbeiterschaft und der Heimleitung zur gemeinsamen Feststellung führen: Wir müssen etwas tun!

Verantwortliche im Heim sehen sich nun vor folgende Fragen gestellt:

- Welche Erwartungen kann das Heim erfüllen?
- Welche Richtlinien verfolgen wir bei der pädagogischen Arbeit?



Welche Erwartungen kann das Heim erfüllen?

- Woran können sich die Kinder- und Jugendlichen orientieren in unserer Institution?
- Wo setzen wir Grenzen?
- Welche Ziele setzen wir uns in unserer Institution?
- Wieweit und welche Anpassungen an die Zeitströmungen können und wollen wir machen?
- Haben wir ein gemeinsames Menschenbild in unserer Institution?
- Haben wir alle die gleichen pädagogischen Grundhaltungen?
- Hat der Heimleiter/die Heimleiterin die gleichen Vorstellungen wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Werte sind zwar meist verankert in Konzepten, Leitbildern. Aber eben: Gelten sie auch? Werden sie auch gelebt? Wenn wir nämlich auf die Frage: «Was ist unsere zentrale Wertvorstellung in unserem Heim?» antworten müssten, kämen wir ehrlicherweise in Verlegenheit.

Leider sind Leitbilder sehr oft Light-Bilder!

Konsequenzen und Lösungsrichtung

Die ernüchterndste Einsicht unseres Nachdenkens über Werte ist diejenige, dass es gemeinsame Werte, nach denen wir unser Entscheiden und Handeln ausrichten können, in der Regel nicht mehr gibt. Unser Alltag erstickt im Wertpluralismus der Partikularinteressen, und die Werte genügen sich in der Befriedigung sich ständig wandelnder Bedürfnisse und Triebziele. Wenn wir unser tägliches Handeln und Entscheiden an übergeordneten Werten ausrichten wollten, müssten wir solche Werte entweder übernehmen oder dann selber erst noch schaffen.

Zum ersten (Werte übernehmen): Wir tun uns heute schwer mit vorgegebenen, über uns stehenden, gemeinsamen Werten – seien dies nun in einem Heimkonzept festgehaltene Werte, gesellschaftliche Werte oder sogar absolute Werte. Alle solchen Werte können nicht verordnet, didaktisch aufbereitet unterrichtet oder zielorientiert anerzogen werden. Dies gilt erst recht für die christlich-humanistischen Werte wie Liebe, Religion, Verantwortung, Nächstenliebe. Die Erziehung kann höchstens die Voraussetzungen dazu schaffen, dass sich der einzelne Mensch den sittlichen Werten freiwillig unterstellt und selber mehr sein will als bloss Spielball der Triebe und Bedürfnisse.

Zum zweiten (Werte erst noch selber schaffen): Wo wir hinsehen, in Schulen, Firmen, Gewerkschaften, Heimen, Verwaltungen entstehen Leitbilder, welche den Betroffenen Orientierung, Hilfe, Sicherheit bringen; immer vorausgesetzt, die Leitgedanken werden angenommen und umgesetzt. Ein Leitbild zu haben mit gemeinsam vereinbarten Werten entspricht offenbar einem Bedürfnis, obschon es auch dazu dient, im gesellschaftlichen Überlebenskampf zu bestehen. Einen gemeinsam erarbeiteten Wert wie ein Leitbild anzunehmen, der uns in begrenztem Rahmen in unseren Entscheidungen und Handlungen leitet, das mag noch angehen. Sicher liesse aber auch er sich nicht verordnen. Trotz aller Widerwärtigkeiten, die uns der Wertpluralismus beschert, trägt er auch dazu bei, dass wir über Werte nachzudenken beginnen und mit Leitbildern – wenn auch nur im kleinen Rahmen – wieder gemeinsame Werte schaffen. Wir sind unzufrieden mit der heutigen Situation, es fehlt uns etwas.

Gemeinsame Werte haben nur einen Sinn, wenn sie von allen gelebt werden. Wollen wir gemeinsame Werte haben, müssen wir also miteinander reden und das *Vereinbaren und Umsetzen* lernen, und dieser Prozess ist nie abgeschlossen. Diese Konsequenzen haben wir unter verschiedenen Aspekten beleuchtet:

Was wartet hinter geschlossenen Türen und Fenstern? *Fotos Erika Ritter*

- Übergeordnete sittliche Werte: Das Entscheiden und Handeln aufgrund sittlicher Werte unterliegt der freiwilligen persönlichen Entscheidung. Sittlichkeit ist individuell und ist nicht zu verordnen oder gemeinsam zu vereinbaren wie Leitbildwerte.
- Erziehungs- und Leitungsebene: Als Heimverantwortliche in Kinder- und Jugendheimen geraten wir allzu leicht in eine Situation der Besserwissenden: Da wir als Pädagogen Werte vermitteln und dies auch tun sollen, vermitteln wir auch auf der Leitungsebene Werte. Auf dieser Ebene müssen wir aber die gemeinsamen Werte vereinbaren, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im Heim setzen wir uns zudem täglich mit dem egoistischen, bedürfnisorientierten Wertpluralismus der Kinder und Jugendlichen auseinander. Die Unterscheidung der beiden Ebenen erfordert, dass wir uns mit dem Menschenbild auseinandersetzen. Denn es stimmt ja ganz offensichtlich nicht, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Werte egoistisch bedürfnisorientiert ausrichten und dass Heimleiterinnen und Heimleiter diese Stufe überwunden haben und das Gemeinwohl ihr einziges Anliegen ist.
- Werte kritisch hinterfragen: Da wir immer Werte vermitteln, auch wenn wir dies nicht wollen, gilt es, über Werte und Normen kritisch nachzudenken. Werte können auch zu Prinzipien werden und die Weiterentwicklung behindern. Manchmal ist es nötig, Werte zu ändern und von Überzeugungen abzuweichen, weil sie falsch sind, keine Lösungen bringen und Visionen verhindern. Werte und Wertvermittlung kritisch hinterfragen zu können, ist ein Vorteil des Wertpluralismus.
- Im kleinen etwas tun: Es ist gar nicht nötig, umfangreiche Wertbeschreibungen in Konzepten festzuhalten. Wenn es uns gelingt, auch nur im alltäglichen Vereinbarungen zu treffen, so haben wir hinsichtlich Gemeinschaft, Zusammenarbeit und Arbeitsplatzzufriedenheit mehr erreicht, als wenn wir mit viel Worten und Papier hohe Ziele beschreiben. Dies bedingt eine klare Mitsprache- und Mitbestimmungskultur.
- Der Prozess wird zum Wert: Da das Verordnen von Werten nicht mehr möglich ist und ersetzt wird durch das Vereinbaren von Werten, scheinen der Prozess des Vereinbarens, die Kommunikation und der Konsens selber zu Werten zu werden. Demnach müssten in einem Heimkonzept gar nicht mehr nur gültige Werte umschrieben sein, sondern «wir sind in einem dauernden Prozess, über Werte nachzudenken und solche gemeinsam zu vereinbaren». Die Probleme des Wertpluralismus, der Notwendigkeit von Werten und der Eigenständigkeit der Mitarbeiterschaft wären so zwar nicht gelöst, aber aufgefangen.

Für die Heimleitung ergeben sich Konsequenzen:

- Werte gemeinsam zu vereinbaren, heisst Macht zurückstellen.
- Die Trickkiste, die Mitarbeiterschaft so zu führen, dass sie schlussendlich das will, was die Heimleitung will, ist nicht erlaubt.
- Führung wird erst recht nötig.
- Wenn Wert-Fragen zu Wir-Angelegenheiten werden, führt dies zu mehr Sicherheit und Motivation, weniger Einsamkeit und besser verteilter Verantwortung.

Allerdings: Wenn der Prozess zu einem Wert geworden ist und wir Werte vereinbaren können, ist noch nichts ausgesagt über die Qualität der vereinbarten Werte.

Das christliche Heim – das neutrale Heim: Ein Heim mit christlichen Grundwerten oder ausgerichtet nach einer christlichen oder pädagogischen Gestalt kommt ebenfalls nicht darum herum, Werte der Alltäglichkeit gemeinsam zu vereinbaren; hier allerdings mit dem Vorteil, diese nach dem Grundwert ausrichten zu können. Bloss sittliche Grundwerte deklariert zu haben, schützt ein Heim keineswegs vor dem Wertpluralismus mit seinen egoistischen Bedürfniswerten. Sittlichkeit und sittliches Handeln sind individuell und darum ebenso in einem neutralen Heim möglich. Andererseits ist noch nichts ausgesagt über die Qualität eines Wertes, wenn ein solcher gemeinsam in einem neutralen Heim vereinbart worden ist. Er könnte sogar menschenverachtend sein.

Autonomie kann kein gemeinsamer Wert sein. Das Ziel, autonom sein zu wollen, hat eher mit der Autoritätsproblematik als mit der Werteproblematik zu tun. Beides gehört aber zusammen; denn wer Werte verordnet, wäre eine Autorität. Autonom sein heisst: Ich bin frei und mache, was ich will. Autonomie stellt das Ich mit seiner Selbstsucht, seinen Trieben und Bedürfnissen ins Zentrum. Und das ist Knechtschaft und nicht Freiheit. Autonomie als Wert führt darum in den Kampf eines jeden gegen jeden. Obwohl wir ein ambivalentes Verhältnis zu Autorität haben, benötigen wir dann aber doch inneren Halt und innere Sicherheit, so wie wir dies äusserlich brauchen. Dass wir Autorität brauchen, gehört wohl darum unweigerlich zu uns, weil wir letztlich nie unabhängig sind – vom Bedürfnis, vom Konsum, vom Zufall, von Gott.

Das gemeinsame Vereinbaren von Werten werden auch die Mitarbeitenden lernen müssen. Da dies ein Mitbestimmungsprozess ist, wird die Autoritätsproblematik hier zum Ausdruck kommen. Einerseits wollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eben autonom sein und suchen Mitbestimmungs- und Konsensfindungsprozesse. Andererseits sind diese Prozesse aber schwierig und mühsam, und schon hören wir den Vorwurf der Führungsschwäche ertönen. – Die Doppelbödigkeit der Autoritätsproblematik liegt offenbar in uns: Wir wollen keine Autorität und wollen sie irgendwie doch. Wir erachten es als richtig, dass das Kinder- und Jugend-

heim gerade im Bereich der Werte ein Gegenwert zur Gesellschaft sein soll und dass in diesem Bereich Angliederung und Anpassung an die Gesellschaft keineswegs erstrebenswert ist. Wir vermessen uns sogar zu sagen, dass das Heim, wenn es sich mit Wertpluralismus und dem Vereinbaren von Werten befasst, für die Gesellschaft gar vorbildhaft werden könnte.

Ein Verfahren zur Konsensfindung

Entsprechend den Vorstellungen im theoretischen Teil versuchten wir ein Verfahren zu entwickeln, um zu gemeinsamen Werten zu kommen. Das Verfahren sollte aber nicht nur auf dem Papier bleiben, sondern sollte in verschiedenen Heimen auch ausprobiert werden. Wir mussten also trotz hoher Zielvorgaben mit unserer Arbeit «auf dem Boden» bleiben.

Unsere Vorgaben lauteten:

- In einer kleinen Gruppe einen gemeinsamen Wert vereinbaren und umsetzen.
- Der Weg muss ein kommunikativer sein. Kommunikation soll selber zum Wert werden.
- Ziel: Am Ende des Prozesses einen gemeinsamen Wert festlegen, den alle unterstützen und der auch umsetzbar ist. Dieser gemeinsame Wert soll einen roten Faden – wenn auch nur einen dünnen – in ein Team / in eine Institution bringen.
- Der Weg ist derselbe, den wir in der Projektgruppe durchgemacht haben: Nachdenken über Werte, gemeinsames Problembewusstsein schaffen und damit Leidensdruck erzeugen: Wir wollen etwas tun; festlegen gemeinsamer Werte, Umsetzung der Werte.

Das entwickelte Verfahren enthält acht Punkte:

1. Es werden Werte gesammelt.
2. Sammeln von Übereinstimmungen und Unstimmigkeiten.
3. Leidensdruck thematisieren und ordnen.
4. Vergleichen mit Leitbild, Konzept und eigener Befindlichkeit. Wo stimmt's? Wo ist Handlungsbedarf?
5. Prioritäten festlegen: Was ist zu verbessern? Welchen Wert wollen die Beteiligten bearbeiten?
6. Ziel: Gemeinsame Werte entwickeln: «Wir-Wert» und diesen klar umschreiben.
7. Wer macht was aufgrund des Ziels? Nicht Auftrag erteilen, sondern: Ich leiste / Wir leisten diesen Beitrag.
8. Auswertung (in einer späteren Sitzung) zur Selbstkontrolle: Was wurde erreicht? Was wurde durchgeführt?

Kommentar zu den acht Punkten:

- Die Anwendung soll in einem kleineren Team auf Wohngruppen- oder Kaderebene erfolgen.
- Die drei Ebenen (persönlich, pädagogisch-institutionell, gesellschaftlich) sollen einbezogen werden, wie dies in unserer Projektgruppe geschehen ist.
- Das Verfahren soll vorerst an einfachen Wertfragen ausprobiert werden; nicht an Grundwerten für die ganze Institution. Dies hat auch damit zu tun, dass unsere Skepsis gegenüber gemeinsamen Grundwerten während der theoretischen Arbeit zu gross geworden ist.
- Wir konnten diesbezüglich keine Erfahrungen anderer einbeziehen, jedenfalls fanden wir keine.
- Die besondere Vorbereitung des Gesprächs (Einstieg, Leitungshilfen, Risiken, mögliche Schwierigkeiten, visuelle Hilfen, Zeitbedarf) ist Sache der jeweiligen Gesprächsleitung.
- Punkt 1 ist der aufwendigste und zeitraubendste. Es geht um die Motivation der Gruppe. Sie soll zum selben Aha-Erlebnis kommen wie wir in der Projektgruppe. Es gilt Leidensdruck zu schaffen und diesem Inhalt zu geben. Auch das Thema, ob wir in Kinder- und Jugendheimen überhaupt noch Werte brauchen, könnte hier ausgiebig zur Sprache kommen.
- Im Punkt 6 muss der Wir-Wille zur Verbesserung der Situation klar zum Ausdruck kommen.
- Ziel von Punkt 7 ist es, dass jedes Gruppenmitglied sagt, was es machen wird, um den vereinbarten Wert umzusetzen. Erst damit wird im Rückblick auch beurteilbar, was überhaupt getan und erreicht wurde.

Um ein solches Verfahren mit einer Gruppe durchführen zu können, muss eine wichtige Voraussetzung erfüllt sein: Die Bereitschaft, gemeinsame Werte zu suchen, muss mindestens vorhanden sein.

Durchführung des Verfahrens in zwei Institutionen

1. Institution:
Grossfamilie Frei, Kreuzlingen

Heimleiterin: Unser Teamgespräch zu unserem Projektthema Wertpluralismus/Konsensfindung empfand ich für unser Grossfamilienteam, das aus einer Mitarbeiterin und je einer CESG-Schülerin aus dem ersten, respektive zweiten Lehrjahr und mir als Grossfamilienleiterin bestand, als sehr lehr- und hilfreich. Sieben «Leidensdrücke» konnten wir im Laufe des Morgens definieren, die wohl in der Luft lagen, jedoch nie konkret unter die Lupe genommen worden waren. Einen Leidensdruck konnten wir nun soweit bearbeiten, dass wir eine aktuelle Checkliste als Arbeitsinstrument haben, die wir an unseren Teamgesprächen stets überprüfen und ergänzen können.

Wie wurde dieses Ziel erreicht?

1. Vor unserer Besprechung informierte ich unser Team über unsere Projektarbeit. Bei unserem Teamgespräch aktualisierte ich das Projektthema nochmals. Mit dem Vortragstext von Prof. Speck machte ich auf die heutige Problematik des Wertpluralismus, die auch von anderen wahrgenommen wird, aufmerksam, und versuchte anschliessend mit dem Lied der Cocktailband: «Speziell normal» die Sensibilität der Teilnehmer noch vermehrt zu wecken. Auf zwei A3-Blättern forderte ich nun meine Mitarbeiter auf, erstens ihre persönlichen Wertvorstellungen und zweitens ihre pädagogisch/institutionellen Wertvorstellungen aufzuschreiben. Nachdem ich durch kurze Beispiele und persönliche Einlagen das Verständnis wecken konnte und meine Mitarbeiter sich als Gruppe zusammentat, wurden vor allem auf der pädagogisch-institutionellen Ebene viele Werte gesammelt. Kurz gab ich den Impuls in die Gruppe, auch ihre «Ansprüche» an den Arbeitsplatz zu notieren und so konnte ein umfassendes Bild über Werte und ihre Vielfalt entstehen.

2./3. Mit der Frage: «Was fehlt in unserer Grossfamilie, was möchtest du ändern?» konzentrierte sich unser Gespräch sehr rasch auf Punkt 3 der Verfahrenscheckliste und Punkt 2 wurde nur ganz am Rande kurz gestreift. Es ist hinzuzufügen, dass ich vorher dem Team erklärte, dass Offenheit wichtig sei, um ein gutes Resultat erzielen zu können. Wenn jemand einen Leidensdruck lieber nicht vor allen äussern kann oder wolle, bestehe die Möglichkeit, mir dies zu einem späteren Zeitpunkt persönlich mitzuteilen. Sehr rasch konnten wir sieben «Leidensdrücke» erkennen und thematisieren.

4./5. Mit meiner Erklärung, alle Problematiken würden wir in der nächsten Zeit bei den Teamgesprächen

behandeln, konnten wir uns sehr schnell einigen, dass wir den Leidensdruck Sinnvolle Freizeitbeschäftigung = Förderungsstunden verbessern wollen. Weil keine Differenzen gegenüber dem Leitbild zu erkennen waren, konnte Punkt 4 ausgelassen werden. Obwohl es von mir immer wieder Beispiele und Anregungen brauchte, arbeiteten meine Mitarbeiter von Punkt 1 bis 5 engagiert, aktiv und interessiert mit und brachten ihre Wertvorstellungen offen in die Gruppe ein. Deshalb folgte eine Pause von zehn Minuten.

6. Nach der Pause hatte ich zu Beginn Mühe, den richtigen Einstieg zu finden und deshalb gab ich zuerst viele eigene Wertvorstellungen zu unserem herausgepickten Thema in die Runde. Als ich jedoch die Zustimmung der Gruppe suchte, fanden die Teammitglieder bald den Anschluss wieder. Es war mir am Anfang nicht klar, wie wir dieses Thema nun angehen wollen, und erst im Verlaufe unserer Diskussionen kristallisierte sich heraus, dass eine Checkliste zur Verbesserung der Förderungsstunden ein wertvolles Hilfsmittel sein könnte. Innert kürzester Zeit hatten wir alle wesentlichen Punkte zusammen.
7. Mit der Aufgabenverteilung kamen wir untereinander gut zurecht. Es kamen noch einige Anregungen, wie wir den Kindern eine sinnvolle Freizeit- und Lebensgestaltung näher bringen können und alle waren mit dem heutigen Resultat sehr zufrieden.
8. Wir sind nun gespannt, wie fruchtbar die Auswertung bei einer nächsten Teamsitzung ausfallen wird.

Zusammenfassung: Wie erwähnt, konnten wir die Punkte 2 und 4 aus unserem Verfahrensblatt praktisch streichen. Nach Punkt 5 finde ich eine Pause sinnvoll. Es wäre für mich als Gesprächsleiterin notwendig gewesen, den Punkt 6 besser zu überdenken, damit mehr gemeinsame Werte hätten entwickelt werden können. Grundsätzlich war mir die Verfahrenscheckliste eine wertvolle Orientierungshilfe, verhalf zu einer raschen Konsensfindung und bewirkte ein zielstrebiges Erarbeiten eines Leidensdruckes. Ergänzung zu Punkt 4 und 5: Der Leidensdruck äusserte sich dadurch, dass die Freizeit- und Lebensgestaltung zu stark dem Zufall überlassen wurde und jeweils zuwenig vorbereitet war. Dies wiederum führte zu vermehrter Unruhe und Unzufriedenheit bei den Kindern und im Team.

Stellungnahme von drei Teammitgliedern: Wir fanden diesen Morgen sehr gut und sinnvoll. Es gab in unser Team neue Impulse. Der Aufbau war sehr sinnvoll gestaltet, vor allem fanden wir es gut, dass wir untereinander die verschiedenen Werte erarbeiten mussten. Massgebend am ganzen war die Gesprächsführung. Wir fänden es gut, wenn es weiterhin solche Gesprächsführungen geben würde in einer Grossfamilie.

Stellungnahme der Heimleiterin nach einigen Wochen (Punkt 8 des Verfahrensblattes): Seit unserem Teamgespräch vom 6.2.1996 nach der Verfahrensmethode der Projektgruppe Kinder- und Jugendheime, sind nun anderthalb Monate verstrichen. Zeit also für die erste Standortbestimmung. Gemeinsam vereinbarten wir bei dieser Sitzung, vermehrt auf eine sinnvolle und fördernde Freizeit- und Lebensgestaltung zu achten, und erarbeiteten als Hilfestellung eine Checkliste. Ich stelle fest, dass auf die Freizeitgestaltung bewusster geachtet wird, die Gestaltung an Kreativität zugenommen hat und einige gut vorbereitete Lektionen bei den Kindern guten Anklang gefunden haben. Als Leiterin bin ich froh, dass dieses Problem thematisiert werden konnte und nun so konkret und gezielt umgesetzt werden kann, weil auch die Heimaufsicht – wie ich heute feststellen musste – diesen Punkt in ihrem Visitationsbericht als Kriterium aufgeführt hat. Wenn wir uns immer wieder bewusst Zeit einräumen, um unsere Arbeit anhand der Verfahrenscheckliste zu reflektieren, bin ich der Überzeugung, dass mancher stille, unausgeprochene und konfliktgeladene Leidensdruck in ein transparentes und fassbares Produkt umgesetzt werden kann.

2. Institution: Monikaheim, Zürich

Vorbereitung
- Gespräch im Team und Einholen des Einverständnisses
- Abgabe des Papiers «Verfahrenskonsens» mit Erklärung über Hintergrund, Fragestellung, Zielsetzung des Projektes
- Gelegenheit für die persönliche Vorbereitung/Einstimmung auf das Thema

Durchführung:
1. Einstieg: kurze Zusammenfassung der Zielsetzung, Text von Kurt Marti «Träumen ist leicht…»
2. Sammeln von persönlichen Wertvorstellungen für die Mitarbeit im Heim: «Was möchte ich leben und erleben können? Was ist mir so wichtig, dass ich leide, wenn es nicht vorhanden ist?»
3. Durchgehen der Liste mit der Fragestellung: welche Werte sind auch für mich wichtig, welche Werte werden gelebt, welche Werte sind nicht vorhanden, wo gibt es Übereinstimmung und Unstimmigkeiten?
4. Abschluss: Zusammenfassung, Vorlesen des Entwurfes des Leitbildes Monikaheim.

Ergebnisse zu 1.: Das Team ist motiviert zur Mitarbeit.

Ergebnisse zu 2.: Folgende Werte wurden aufgelistet: Konfliktfähigkeit, Religiosität, keine Erwartungshaltung, Bescheidenheit, volle Unterstützung, Liebe zur Natur, Liebe, Respektieren des anderen, Einfühlungsvermögen, Erkennen der eigenen Bedürfnisse und Grenzen, Ehrlichkeit, Ordnung, Sauberkeit, Transparenz, Sicherheit, strukturierter Tagesablauf, Zusammenarbeit, Kommunikation, Zuverlässigkeit, liebevoller Umgang, Rituale, Humor, Freude

Ergebnisse zu 3.: Das Team diskutierte über 3 Werte: Religiosität, Liebe zur Natur – Umgang mit Ressourcen (Windeln, Kompost, Auto, Material, Essen, Wäsche), keine Erwartungshaltung

Auswertung: Die Auflistung der Werte erfolgte nachdenklich, konzentriert. Die Liste wurde im Laufe der Diskussion mit «Humor und Freude» ergänzt. Es wurde länger über die Begrifflichkeit der Werte diskutiert, zum Beispiel bei «Liebe zur Natur» und besonders auch bei «Erwartungshaltung». Hier wurden dann auch Details wichtig. Es wurde deutlich, dass die persönlichen Werte im Zusammenhang stehen mit der pädagogischen Arbeit, mit der Zusammenarbeit und allgemein für den institutionellen und gesellschaftlichen Bereich. Einig war sich das Team, dass viele Werte gelebt werden, auch gemeinsame Werte vorhanden sind, aber keine Klarheit darüber besteht. Die Wichtigkeit, über Begriffsklärung der einzelnen Werte, überhaupt über diese Thematik im Gespräch zu sein, um zu einem Konsens zu kommen, kam klar zum Ausdruck. Werte sind wichtig und eine Einigung darüber auch! Wenn ich das, was mir wichtig ist, nicht in das Team einbringe, ist die Chance, das es gelebt wird, gering! Ein offensichtlicher Leidensdruck scheint nicht zu bestehen (über nicht gelebte Werte), dafür aber ein grosses Bedürfnis, an diesen Fragen weiterzuarbeiten (im Sinne von Vorbeugung).

Feedback des Teams: war spannend und bereichernd, gemeinsam diskutieren gibt Basis, viele Werte vorhanden, noch Konsens finden, sehr praxisbezogen, ist Stärkung für das Team, weiter

daran arbeiten, unbedingt, gibt Freude an der Arbeit, ein Leitbild sollte unbedingt gemeinsam erarbeitet werden.

Fazit: Es braucht Zeit und Raum und damit Strukturen, um an dieser uns allen wichtigen Thematik zu arbeiten: wir werden es tun!

Rückblick

Den fragenden Untertitel hatten wir bereits anlässlich der ersten Zusammenkunft ausgearbeitet: Sind mit dem heutigen Wertpluralismus gemeinsame Werte im Kinder- und Jugendheim noch nötig und möglich? Wir haben uns während der ganzen Projektzeit an das Konzept des Projektbeschriebes gehalten und sind, sehr knapp zusammengefasst, zu folgenden Antworten gekommen:

- In der Gesellschaft gibt es kaum mehr verbindliche gemeinsame Werte, die unser Denken und Handeln leiten. Demgegenüber gibt es immer mehr persönlich-bedürfnisorientierte Werte.
- Für die Erziehung im Kinder- und Jugendheim sind gemeinsame Werte nötig.
- Gemeinsame Werte müssen geschaffen werden, das heisst gemeinsam vereinbart werden. Sie fallen nicht vom Himmel.
- Es ist möglich, gemeinsame Werte zu vereinbaren. Zudem haben die ins Verfahren einbezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut darauf angesprochen. Offenbar spüren auch sie den durch den Wertpluralismus verursachten Leidensdruck.

Im Zusammenhang mit einem Artikel zur Qualität im Heim von St. Herzka (Fachzeitschrift Heim 6/95) und einem Praxisbericht zum 2Q-System (Fachzeitschrift Heim 2/96) fragten wir uns an einer der letzten Sitzungen, ob nicht auch unsere Arbeit ein Beitrag zur Qualitätssicherung sei. Wir glauben die Frage bejahen zu dürfen. ■

Schmutzfangmatten
Schmutzfangläufer

«Super-Clean»

— Nutzschicht: Aufgeschnittene Polyesterfasern mit grossem Nässe- und Schmutzaufnahmevermögen
— 7 attraktive Farbkombinationen
— 3 Rollenbreiten, 6 Mattengrössen
— Schwere PVC-Rückenbeschichtung

«Protectomat»

— Nutzschicht: Mit PVC überzogene Polyesterfasern zu Schlingen verarbeitet
— Grobschmutzfänger, auch für den Aussenbereich
— 4 verschiedene Farben
— 2 Rollenbreiten, 8 Mattengrössen

Mit «Super-Clean» und «Protectomat» bleiben Schmutz und Nässe draussen!

D+S BERN seit 1933

DS-Derendinger AG
3172 Niederwangen
Tel. 031 981 05 61/62
FAX: 031 981 04 68

ZfP KRONENHOF

Fort- und Weiterbildung 1997

Diplomausbildung zum/zur HeimleiterIn

Führungsweiterbildungen für Gruppen-, Stations- und Bereichsleitungen

Diverse Seminare und Trainings
zur Führung, Teamentwicklung, Kommunikation, Persönlichkeit, Pflege/Betreuung und Begleitung

Tagung "Gewalt in der Altersarbeit"
Berlingen, 8. November 1996

Autorisiertes Validation Center AVO® (nach Feil)
Einführungsseminare, Workshops
Worker© (AnwenderIn)-Ausbildung
Teacher© (LehrerIn)-Ausbildung

Telefon 052 762 57 57 / Telefax 052 762 57 70

ZfP ZENTRUM FÜR PERSONALFÖRDERUNG
Bildung und Beratung in Altersarbeit
KRONENHOF CH - 8267 Berlingen/Thurgau

Qualität in der Reinigung hat einen Namen:

amberg hospach ag

Professionelle Reinigung mit Qualitätssicherung nach EN ISO 9001.

Verwaltung: 8953 Dietikon, Kanalstrasse 6, Telefon 01/740 47 67, Fax 01/741 11 67
Niederlassungen: Aarau, Andwil TG, Basel, Dietikon, Luzern, Rickenbach SO, Schaffhausen, Schattdorf UR, Winterthur, Vaduz FL und Zürich