

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 68 (1997)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Das Heim als Unternehmen? : Der Ort und sein Gefüge. 2. Teil  
**Autor:** Merz, Hans-Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812376>

#### 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:** 11.01.2026

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

Das Heim als Unternehmen? 2. Teil

# DER ORT UND SEIN GEFÜGE

Von Dr. phil. Hans-Peter Merz

**«Strukturen und pädagogische Werte sind wieder gefragt:  
sind Heime in der Lage, diese zu bieten?»**

## Zum Ziel des Menschen

oder

## Seine Natur und seine Bestimmung

### Zur Natur

Was macht das Wesen des Menschen aus? Was – oder zutreffender – wer ist der Mensch? Wie zeigt er sich mir? Wie lasse ich mich erfahren, wie gebe ich mich zu erkennen? Wie gehe ich zum Anderen und wie bleibe ich bei mir? Der Mensch als der sich Öffnende und der sich Verbergende. Welche Vorstellung geben wir uns gegenseitig? – *Ich habe mich selbst gesucht*, hat Heraklit die Frage der ihn Erwartenden, wonach er denn Ausschau gehalten habe, beantwortet. – Was über uns ist zu wissen und lehrbar? – *Ich habe keine Lehre, aber ich führe ein Gespräch*, lesen wir bei Buber. – «Ich komm», ich weiss nicht woher; ich bin, ich weiss nicht wer; ich sterb', ich weiss nicht wann; ich geh', ich weiss nicht wohin: mich wundert's, dass ich fröhlich bin.» Jaspers hat die-

sen Basler Totentanz-Spruch in seiner Abschiedsvorlesung interpretiert. Vor Jahren habe ich diese Weisheit ähnlich formuliert und in altem Deutsch gefasst auch an einem verwitterten Walliser Bauernhaus gelesen.

Und, so ganz ohne Fertiglösung, soll ich eine *Menschenbild-Pädagogik* vertreten? Welchen Menschen gilt es denn zu entdecken, zu führen, zu geleiten? Ist er ein soziales Wesen (Aristoteles), ist er primär ein nicht festgestelltes Tier, ein Mängelwesen (Gehlen), eine physiologische Frühgeburt mit extrauterinem Jahr (Portmann), ein Triebwesen (Freud), ein geistbegabtes Wesen (Schele), ist er zum Leben verdammt (Sartre), der Hinausgeworfene (Heidegger), geht er, Sisyphos gleich, den hassgeliebten Kreislauf der Sinnlosigkeit (Camus), ist er das Wesen im Dialog (Buber)? Stichworte anthropologischer Struktur-Modelle. Ausgerechnet «Struktur», wo es sich doch um den Menschen handelt. – Sitze ich selbst zu leicht einer Fixierung auf? Dass der Mensch sich durch Jahrhunderte und Jahrtausende zum Ge-

genstand des Fragens genommen hat, dass er bis heute bestenfalls Mosaiksteinchen am Wegrand aufzulesen vermochte, *be-deutet* seinerseits auch etwas *Wesen-Hafes*: er ist sich selber nach wie vor (und immer wieder von neuem!) Rätsel.

Verwegene geben vor, zu «wissen», sie «lehren» über ihn, Institutionen verfügen über ihn, Ideologien versuchen ihn zu beherrschen, sein materieller Wert lässt sich gar auf ein paar läppische Franken reduzieren. Eine Super-pädagogik konnte vermessen ausrufen: «Gebt mir eine Generation, und ich werde die Menschheit verändern!» Tatsächlich? Warum hat sie's dann nicht getan? – Und wir: «Her mit Strukturen, und wir werden Heime samt Bewohner in den Griff bekommen!» – In den Würgegriff? – Wie armselig kämen wir doch daher angesichts des *Unbekannten*, der wir selbst weitgehend sind und bleiben. Nicht nur wäre der Andere seines Geheimnisses beraubt, weil ich ihn total durchschaute: er würde mir achtlos, ich wüsste dann alles über ihn, er wäre ausgelotet-langweilig; sondern ich täuschte mich, selber leer, in trügerischer Sicherheit zugleich meiner selbst. «Jetzt kenne ich dich!» Höchstform der Beleidigung. «Unsere Zwiesprache ist zu Ende», heisst das. Ich habe das Gegenüber eingeordnet, den Fall erledigt. Mit einem Cliché pflegt keiner Beziehung. Die interpersonale Ziel-Weg-Relation wäre zu unseren Ungunsten mit einem Doppelstrich unter der Rechnung zum Stillstand gebracht.

Dass wir der Seele Grenzen nicht zu finden vermöchten, auch wenn wir jeden Weg beginnen, gemahnt uns Heraclit: ihr Sinn liegt tief verborgen. Der Mensch mir gegenüber birgt sein Ziel *in sich selbst*, er entfaltet sich letztlich nach seiner geheimen Bestimmung. Gewiss, auch der Entelechie-Gedanke ist alt. Die Anlage-Umwelt-Kontroverse nimmt immer wieder einen Anlauf, in der einen wie in der anderen Richtung. Ergebnis in neuerer Zeit ist zum wiederholten Mal die Interaktionismus-Theorie. Das ewige Sowohl-als-Auch: ein fauler Kompromiss? Nein, höchst bedeutsam: es zählt auf mich als Pädagogen, ich habe konkret-verbindlich die

## Begleitwort zum zweiten Teil

Liebe Leserin, lieber Leser

Wagen Sie einen neuen Anlauf! Ich lade Sie herzlich ein, mit mir das Fragen nach Werten und werterfüllten Strukturen fortzusetzen. Im ersten Teil ging es um die Tatsache Heim und um das **Bild vom Menschen**; in diesem Teil sammeln und entwickeln wir Gedanken über das **Ziel** des Menschen und über unseren **Umgang** miteinander. Letztlich mündet diese ganze Auseinandersetzung mit den uns wesentlich scheinenden Inhalten im eigentlich alles prägenden Ereignis von **Beziehung** und **Begegnung**. Damit sei dann diese Klausur (die abgeschlossenen-konzentrierte Vertiefung in ein paar Denkmodelle) abgerundet und wir wenden uns wieder unserem «ärgerlichen» Alltag zu. Aber: womöglich mit einem etwas veränderten Empfinden und Denken als zuvor. Und: sind Sie inzwischen unterwegs schon anderen Pfadfindern begegnet? Schön wäre es. Sonst suchen Sie vielleicht künftig selber welche. – Und wer weiss: da oder dort ist eine Kollegin oder ein Kollege einer Lösung fast unbemerkt tatsächlich etwas näher gekommen. Halt ganz **pragmatisch**. – Oder doch nicht nur?

Und nochmals: «Grüss Gott, liebe Leute, ... »

Ihr  
Hans-Peter Merz

Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich mein Gegenüber bestmöglich entfalten kann. Aber das Du sagt grundsätzlich, wohin es möchte. Mein Wirken besteht vorab im Mitgestalten, im gelegentlichen und immer nur vorläufigen Korrigieren eines allenfalls ungünstig scheinenden Kurses, im aufmerksamen Überwachen und im wohlwollenden Begleiten seiner Bewegungen. Weder «Führen» noch «Wachsenlassen», sondern «Einführen» in unsere Kultur (Litt). Wer eingeführt ist, wird ernst genommen, gehört dazu, hat teil, gestaltet mit. Auch im Heim.

Kultur ist dialektischer Gegenpart der Natur; *cultura heisst Pflege*. Wir besorgen die gegebenen Strukturen sinnvoll, indem wir uns um deren *Inhalte* kümmern – Sprache, Schrift, Technik, Kunst, Wissenschaft, Recht, Wirtschaft, Familie, Kirche, Staat – samt und sonders *künstliche* Gebilde, dem Einzelnen und dem Ganzen förderliche Institutionen, zweckhafte Einrichtungen. *Heime sind eine kulturelle Leistung, die wir zu pflegen haben.* – Die Heim-Kultur: Über deren Struktur sind sich Leitung und Verwaltungsorgane in der Regel leicht im klaren; deren Inhalte hingegen müssen meist mühsam errungen werden. Die Natur hingegen, die eigenartige Lebensweise, Bestimmung und Bedürfnis der Bewohnenden (wie der Arbeitenden!) sind uns oft lange unbewusst-unklar. Bei genauerem Hinsehen (und das müssen wir wieder vermehrt tun!) reiht sich uns jedoch Frage an Frage: Welches ist meine Heim-Kultur? Welches meine Erziehungs-Kultur? Beide leben zuallererst von und in *Beziehung*: beziehe ich mich mehr auf Sachen oder mehr auf Menschen? Meine Haltung: eine ganz und gar *persönliche* Ziel- und Bestimmungsfrage. *Humanes Dasein*. Worauf weist eigentlich die geradezu modisch-inflationäre Vorstellung des Begriffs «Sozial» vor eine grosse Anzahl gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, kirchlicher und schulischer Institutionen? Wäre da bezüglich Mensch und Gemeinschaft nicht uraltes Wissen, archaisch-elementare Weisheit freizulegen? Wie haben Politik, Wirtschaft und Wissenschaft unsere Wirklichkeit rekonstruiert? In gar manch kulturellem Segment herrscht heute allzu satte *Künstlichkeit*. Ein praller Ballon, der die feine Nadel menschlicher Empfindsamkeit neben sich übersieht. Wäre da – 250 Jahre nach Rousseau – der erneute Ruf nach der *menschlichen Natur* nicht die natürlichste Sache sozialer Kultur?

### Zur Bestimmung

Warum schielen wir so gern zum Erfolg der Sache? Zum einen werden die Hei-

me zunehmend von *Wirtschaftlern* gewogen und (weil nicht rentabel, sondern «nur sozial») als zu leicht befunden. Neulich mitgehört: «Die Sozialen haben bis jetzt noch nichts gecheckt, die werden schon noch auf die Welt kommen. Leistung ist für die ein Fremdwort: denen sollten alle immer nur dankbar sein. Wahrscheinlich liegt's an den Ausbildnern, die pädagogischen Schulen haben halt auch noch nicht gemerkt, wo's lang geht.»

Solch undifferenziert-populistische Fremd-(und Selbst-!)Einschätzungen disqualifizieren natürlich zunächst sich selbst. Aber sie werden zunehmend in Umlauf gesetzt und gezielt zur Volksmeinung herangezüchtet. Sie erschrecken die *Anpasser* unter uns und machen diese zunehmend wirtschaftshörig. Damit droht «die Sache Mensch» vernachlässigt zu werden. Auch Profilierbeflissenen wartet womöglich ein Heim: ich möchte *dann* (wenn sie nicht mehr so selbstsichere Vorstands- oder Finanzkommissions-Mitglieder mit simplen Formeln sind) deren Kritik hören. Zum anderen kommen mir gewisse *empirisch ausgerichtete Sozial-Wissenschaften* mehr und mehr als Tummelfeld von Pseudo-Exaktheit vor. Wenn es sich tatsächlich um naturwissenschaftliche Evidenz allein hätte handeln können: wem und wozu hätte diese gedient? Dient auch hier der Machbarkeits-Glaube der *Flucht vor dem Menschen*? Waren denn die Vertreter einzelner Human-Fakultäten naiv genug, in reinen Kausalitäts-Schemata das *Wesentliche* zu vermuten?

Der Mensch in seiner (Eigen-!)Bestimmung geht bei *reduktionistischen, rezeptartigen und rigoros methodenzentrierten* Denk- und Handlungs-Ansätzen leicht verloren. Feste Bilder, ihrerseits wertende Vor-Urteile, verstellen *offenem Fragen* den Weg. Derart verkürztes Forschen impliziert durch erkennnisleitendes Eigentlich-schon-Wissen relativ enge Teilaufgaben, zum Beispiel inbezug auf biologische Verhaltens-Muster des Menschen. Was von dort her gerade noch geleistet werden kann, ist das Vermitteln gewisser und teils recht plumper Beeinflussungs-Techniken, die «unerwünschtes» Verhalten unter bestimmten Bedingungen in Richtung «erwünschten» Verhaltens relativ oberflächlich verändern könnten. Konditionieren sagt man dem. Modifikation und Manipulation reichen sich hier die Hand. So entsteht eine Pseudo-Pädagogik hagerer Formal-Bezüge mit einigermassen prognostizierbarem Resultat. Mehr kaum. Der alten Formel «Psychologie ohne Seele» aus dem Ende des 19. Jahrhunderts gesellt sich mir die Formel «Pädagogik ohne

Mensch» bei. Anthropologie als missdeutete bzw. überzogene Ableitung aus der Zoologie. (Jaja, lieber Kollege aus der Verhaltenstherapie, ich weiß schon, ...)

Eine von *innen heraus ent-wickelnde* Pädagogik dagegen versucht ihr Werk in Achtung vor dem Einen und Ganzen des Menschseins. Jawohl, sie versucht es nur und streckt mir nicht schon den Garantieschein entgegen. Gewissermassen ohne Anspruch auf Produktehaftpflicht. Philosophen und Pädagogen verschiedener Epochen haben uns Wege (nicht *einen* Weg!) vorgedacht, die zu begehen wir eingeladen (nicht überredet!) werden. Ihnen geht es um die Person des Menschen, um sein Wesen des Geheimnisses, des Geistigen, der Einmaligkeit, der Würde (die, weil jeder Mensch das Angenommensein und die Achtung durch andere spürt, nicht einfach hin als «Leerformel» abgetan werden kann), des Verborgenen eines Du, das sich mir erst nach und nach und niemals ganz zu zeigen vermag. Sie wussten, dass dieser *Unbekannte im Anderen* nicht methodisch-technisch sichtbar zu machen und nicht künstlich zu provozieren sei. Jeder Versuch, dieses «Etwas» irgendwie «herzustellen», verfehlte das *Substantielle* dieses konkreten Wesens und dessen Beziehung zum Erzieher. Dann noch von einem «pädagogischen Bezug» im eigentlichen Sinn zu reden, wäre geradezu blasphemisch.

Blättern wir etwas in der *philosophisch-pädagogischen Literatur* zwischen Renaissance und Gegenwart: es ist, als begegneten wir schrittweise einem anderen Menschen als unserem gewohnten. Im 15. und 16. Jahrhundert reift er im Wissen um seinen *Selbstand*: er erlangt eine neue Stellung in der Welt, er weiß um die Autonomie seines Ich, er verwirklicht seine *Individualität* als Lebensziel. Der gelehrt Bürger nimmt das Geschick seiner Welt in die Hand (Pico della Mirandola, Montaigne). Das 17. Jahrhundert systematisiert die *Volks-Bildung*: der enorme Reichtum in Kunst, Philosophie, Theologie und Wissenschaft bewirkt auch eine enzyklopädische, konsequent-strukturierte *Erziehung*. Comenius bereitet das Wissbare zur Schulbildung zu: *alle alles gründlich zu lehren ist sein Ziel*. Erziehung beginnt im Mutterleib und dauert bis in den Tod: so setzt die Pädagogik in der «Schule des vorgeburtlichen Lebens» ein und zieht sich durch bis zur «Schule des Todes».

Im 18. Jahrhundert erhält der Drang nach *Freiheit* und *Natur*, nach *Menschenrechten* und *Würde* in Rousseau einen genialen Anwalt. Nicht Wissenschaften und Künste bringen dem

Menschen das Heil, nein, sie verderben ihn geradezu! Menschliche Bildung wird bewirkt durch das Echte, Einfache, Wahre, Ungekünstelte und in allem durch das *Erlebnis*. Erziehung harmonisiert *Gesamt-Interesse* (der Gemeinschaft, des Staates) und Interesse des *Einzelnen*. Das Kind wird in sein Recht gesetzt, ihm wird *Vollgültigkeit* zuerkannt. Zum 19. Jahrhundert: Pestalozzi lebt Menschen-Liebe und Mit-Leiden; er hinterlässt uns als Schriftsteller und anthropologischer Systematiker ein Werk unverlierbarer Gültigkeit. Volksbildung, *Hilfe zur Selbsthilfe*, Tun mit dem Einzelnen und für ihn. (Die beeindruckende Tragik seines *unternehmerischen Scheiterns* verweist allerdings auf die grundlegende Bedeutung gezielter und umfassender Organisations- und Führungs-Struktur: die ideale Kombination läge wohl in pestalozzisch erfülltem Führungs-Know-how.) Pestalozzis Schüler Fröbel als phänomenaler, naturwissenschaftlich gebildeter und tief religiös-theologisch denkender Philosoph und Pädagoge weckt in uns die Haltung, Erziehung habe *nachgehend* und *behüten* zu sein; das Kind trägt das Wesentliche, ja Göttliche *in sich*, dieses ist seine Natur, die durch uns wachgerufen und gefördert wird. Des Kindes *Selbsttätigkeit* und *Selbstbestimmung*, seine freie seelische *Entfaltung* und umfassende *Entwicklung*, sind Mittelpunkt (vorschul-) pädagogischer Arbeit. Verlängern wir den Gedanken ins 20. Jahrhundert: Montessori – das Kind als *Entdecker innerer Beschaffenheit der Dinge und des Seins*, das im Tun Zusammenhänge von Wirklichkeit erfährt. *Hilf mir, es selbst zu tun!* Nicht Erwachsene haben über «richtig» oder» falsch» zu entscheiden – die Sache selbst bzw. deren Inhalt oder Wesen, dargestellt im didaktischen Material, bestätigt das Kind in seinem Begreifen und Denken: *Persönlichkeits-Wachstum durch autonomes Denk-Handeln*. Damit sind diese fünf Jahrhunderte gleichsam auf einen Nenner gebracht. Mit jedem Schritt durch die Neuzeit kommt uns unter anthropologischer Rücksicht die *menschliche Person* entgegen – und nicht ein fremd-bestimmtes Ding am Gängelband erwachsenen-perspektivischer Struktur. Die Autoren bieten uns eine *mensch-würdige* Denkspur an. Humanistische Pädagogik im Alltag – zu oft bleibt sie von Anfang an blosster Traum, und wenn sie überhaupt je stattfindet, hört sie leider spätestens beim Schulaustritt endgültig auf. Wo doch unser Leben dann noch *Jahrzehnte des miteinander (mit-ein-andere) Lernens* beinhaltet ... Und die Bestimmung des Menschen im Heim – eine grundsätzlich andere?

### Zur Methode um den Menschen

oder

### Scheinsicherheit und Unstetigkeit

#### Zur Scheinsicherheit

Wertneutrale Beflissenheit lässt, als wäre in unserem Haus das Licht ausgegangen, jemanden im Dunkeln stehen: den Menschen! Seltsam – wo sich doch alles gerade um *ihn* zu drehen scheint. Warum fühlt er sich vernachlässigt trotz haufenweise musterhaften Konzepten und Strukturen? Da sind doch Leitbilder und Programme, Dienstleistungs-Angebote und Erfolgs-Statistiken, wirtschafts- und organisations-wissenschaftliche Begleitprojekte, sozialarbeiterische Beratungen, Interventionen und psychologische Hilfen und so fort. Und fort. Immer weiter. Weg vom Menschen. Zum Betrieb. Zum Ding an sich. Zur Betriebsamkeit. Die läuft und läuft. Auch für sich. Mensch hin oder her. Tinguely im Heim, von Botta gebaut. Grossartige Architektur, um Sinnzweifel zu präsentieren?

Mensch zwischen Museum und Heim: dort eingeladen zum ästhetischen Amusement, zum Nachdenken angeregt, zu tiefrückend-innern Lächeln herausgefordert – hier aber droht der Einzelne verwahrlosend (das heisst *achtlos* gelassen) in sein individuelles Verlassenheits-Syndrom hineinzutaumeln. Durchstrukturiert, ernst und tragisch. Einfach Individuum statt Person. *Da haben wir's: Das Individuum als Objekt* – in Verwaltung und Wirtschaft, in Organisation und Administration, in Psychologie und Physiologie. Reflexe und Reaktionen wie jene von Hund, Ratte und Taube im wissenschaftlichen Experiment; alles beherrschende Psychodynamik im sozialen Feld, Modifikations-Repertoires aus Pawlows und Skinners Rezeptsammlung, Gesprächs-Technologie mit antrainierten Frage-Matrizen, die nach programmierbaren Antworten drängen. – Wie ganz anders öffnet uns die Dialogik Bubers Wort und Ant-Wort, Rede und Gegenrede, Zwiesprache, Spruch und Widerspruch, das *unvollendbare Gespräch!* – Als wäre sie ein Ding, die menschliche Person, ein Neutrüm (das ist weder das eine noch das andere), unbestimmbare, ein Es. Strategie statt Persönlichkeit – Faktum statt Wert – Form statt Substanz – Fremdes statt Eigenes – Formular statt Bedürfnis – Aussen statt Innen – Machen statt Ereignenlassen – Haben statt Sein. *Struktur statt Lebensraum?*

Zu polemisch? Dass Wirklichkeit besser sei, liegt allein an uns selbst. Im kleinen Alltag, im Umgehen miteinan-

der. Auch in unseren unnatürlichen Strukturen und deren notwendiger Veränderbarkeit. Notwendig: wir müssen durch Veränderung alter Muster die Not abwenden, in die uns ihre Rigidität führen könnte. Tatsache ist, dass weniger wir Menschen struktur-konform modifiziert werden sollten: *die Gefüge, mit denen wir uns umgeben, sind human zu revidieren!* Es mag nur dann ein Glück sein, dass auch Strukturen wieder gefragt sind. Gefragtsein heisst: *befragbar* sein – wie das Orakel zu Delphi. Seine Antwort: *Erkenne dich selbst!* Nämlich dass du nur ein Mensch und nicht etwa ein Gott bist, wäre die gedankliche Fortsetzung. «Struktur, du bist nur eine Struktur und nicht allein schon Sinn!», müssten sich Heim-Verantwortliche Tag für Tag in Erinnerung rufen. *Tragt eure Strukturen nach Delphi!* – Ich muss mich im Gefüge wiedererkennen. Anders taugt es nicht. Wo sonst wäre meine Identität? *Reformer, gebt dem neuen Homo faber die Chance, Mensch zu werden!*

Das Kind als Gegenstand organisierter Pädagogik – der ältere Heimbewohner als Gegenstand organisierter Pflege: hier wie dort Gehorchen, Einfügen und Unterordnen, Aufpassen und Lernen, Belohnung oder Bestrafung, Raster und Taxpunkte (Wert-Punkte?), Bleiben oder Gehen. Dazu bedarf es der Ordnung. Organigramm und Hierarchie, Linien und Ebenen, Abhängigkeit und Funktion, Kompetenz und Grenze, Oben und Unten, Geld und Geist ... Manche Heime brauchen tatsächlich neue Strukturen: welche das sinnvollerweise zu sein haben, ist zum einen *grundsätzlich* zu bestimmen, zum anderen stets nur im *Einzelfall* umsetzbar. WOV und NPM: Verwaltung und Management dürfen sich niemals vor oder über den Menschen stellen – sie gehören hinter und unter ihn. Sonst drohen sie ihn zu verstellen, ihm die Sicht zu nehmen: *die Sicht seiner selbst*. Sein Gesicht. Die Achtung. Die Würde. Unmerklich und ungewollt. Einfach um der Struktur willen. Sachzwänge, sagen sie dann. Die aber sind immer hausgemacht. Künstlich, eben dann doch irgendwie gewollt. *Wir könnten aber anders.* – Das wäre ein Stück Freiheit. Wenn die sich stückeln liesse.

Wir klammern uns zu häufig an Strohhalme. Der Mathematiker und Philosoph Weizenbaum fragt: «Sind Computer die besseren Menschen?» Seine zentrale Unsicherheit: *Wollen wir das überhaupt, was uns diese Rechner alles ermöglichen?* Und: *Brauchen wir das?* – Einsichtskraft, Argumente, Willensfreiheit. Begründetes Ja oder Nein. *Prioritäten sind von uns gefordert.* «Sind Strukturen die besseren Erzie-

her/Betreuer/Begleiter?» müssten wir im Austausch fragen. Sind sie Garanten humaner Lebensgestaltung, unsere We-sensversicherung sozusagen? – Der Mensch von der Antike zur Wendezeit: heute ein *grundsätzlich* anderer? Nein, der nämliche, der er war, der er ist, der er sein möchte. *Einfach er selbst:* – «Der ich bin, grüßt trauernd den, der ich könnte sein.» Eigentlich schade. – Sichere Fragen, sichere Antworten: Ein Philosophie-Professor soll anlässlich des Examens die These vorgelegt haben: «Wenn dies eine Frage ist, dann beantworten Sie sie.» Die Antwort eines gewitzten Kandidaten: «Wenn dies eine Antwort ist, dann bewerten Sie sie.» – Unsere Heim-Strukturen als Antworten: auf welche Fragen?

### Zur Unstetigkeit

Erlösendes Faktum (ja, auch ein Faktum!): *Erziehung* – und damit eigentlich alles menschliche Wollen und Tun – ist nach Jaspers nur begrenzt planbar. Unsere kurz- oder längerfristigen Absichten, unsere eigenen Vorhaben und jene mit anderen, mein lebens-technisches Projekt (*die Kunst nämlich, Leben zu gestalten*), unsere geplanten und bereits aktivierten Unternehmungen können scheitern.

Dass dieses potentielle oder faktische Falieren allerdings ein fruchtbare Scheitern darstelle, haben wir uns stets neu bewusst und zu Nutzen zu machen. Wer aus Schaden nicht klug wird, ist arm dran. Wer Unberechenbarkeit nicht in seine Unternehmungen einbezieht (freilich ohne kategorischem Pessimismus zu verfallen!), geht auf dem Holzweg. Die eigene Biographie vermöchte uns vielleicht einiges zu erzählen: was wollten wir schon alles – und was haben wir tatsächlich erlangt? Wie schön direkt geplante Wege haben wir ab und zu verlassen (müssen), um entweder ans erdachte oder aber an ein ganz anderes Ziel zu gelangen? Wie verlässliche Berater waren uns damals unsere eigenen Strukturen? Wie oft haben wir sie schon verändert? Und dies wohl vorwiegend nach unserer Vorstellung, entsprechend unserer Leitidee, zu unserem Vorteil also und nicht um ihrer selbst willen. – Habe ich, was ich am eigenen Leib und in der eigenen Seele erfahren habe, als Heimleiterin oder Heimleiter bisher genügend bedacht? Oder sind mir Strukturen heilig geworden?

Dann wäre es wahrlich an der Zeit, mit Bollnow die *unstetigen Formen* nicht nur in der Erziehung, sondern in allem Umgang miteinander zu erkennen. Schule und Heim werden lebbar allein im Wissen um das unumgänglich

Wechselhafte unter den Menschen. Strukturen: haben diese jemals das *Menschlich-Allzumenschliche* auszublenden vermocht? Ihr einziger und suspekter Vorteil: sie haben es zeitweilig – womöglich besonders grotesk – in den Vordergrund gerückt zum drastischen Beweis ihrer Unfähigkeit, *auf den Menschen wirklich einzugehen*. Unstetigkeit ist ein *existentielles* Phänomen: jederzeit sind wir unsicher, auf dem Weg, von Angst begleitet, suchend ohne Gewähr, das Gesuchte zu finden. Vom Ende unserer einigermassen ausleuchtbaren Idee von Wegstrecke lächelt uns deren *Auflösung* entgegen; jeden Augenblick ringt sie uns ab. Verwirklichung ist *vorläufig*. Das geht *mir so*, das geht auch dem *anderen so*. Persönlich, in der Familie, in der professionellen Erziehung, im Fachunterricht, im Heim. Jederzeit und überall. *Wirklichkeit entsteht, ist – und entschwindet*. Augenblick zwischen Nichtmehr und Noch-nicht.

Über diese existentielle Tatsache täuschen wir uns gern mit Organisations-Konstrukten hinweg. Dass aber alles «ganz und gar eitel und ein Haschen nach dem Winde» sei, lehrt das Alte Testament. Fixierungen: rührender Versuch, unser Aus- und Durchhalten perfektionistisch zu gliedern. Hilfreich nur soweit, als ich darin noch wirklich wählen kann. Ja oder nein sagen. Sinnstiftend nur, wenn ich darin auch wählen muss. Starr Vorgegebenes entlebt. Feste Alltags-Gerüste: vertretbar allein dann, wenn der Anspruch an jeden betroffenen Menschen – Bewohner, Pfleger oder Leiter – erhalten bleibt, dass auch er nach seinem Mass mitbestimmen soll. Gemeinschaftsbezogener Sollens-Anspruch bzw. zwischenmenschliche Erwartungs-Haltung sind einziger ethischer Gehalt strukturierter Institution. *Humane Verlässlichkeit in offener Existenz*.

### Beziehung und Begegnung

oder

#### Begleitung der Person

### Zum persönlichen Schluss

Die Person ist der zureichende Grund, Erziehung, Betreuung und Begleitung zu gewähren. Wo Menschen miteinander zu tun bekommen, herrscht Veränderung. Wieweit ich Veränderung zulasse und wie ich sie bewerkstellige, bestimmt deren Gehalt. Gehalt meint Inhalt, Substanz. Was macht unser Miteinander-Umgehen, unsere inter-personale Substanz im Kern aus? Wovon lebt sie? Ist *Beziehung* möglich? Entsteht *Begegnung*? – Oder bestimmen primär

Paragraphen die Vorgänge? Verschanzen wir uns hinter Ordnungen und Reglementen? Schieben wir Verfügungen und Formulare vor uns her? Ordner mit Gesetzen? Ist private Initiative oder persönlich-gerechte Lösung nicht möglich, weil ein amtlicher Erlass besteht? Oder sehen wir vom Bedürfnis eines Anderen weg, abstrahieren wir den konkreten Menschen zum Fall, einfach aus dem Wahn, etwas falsch zu machen, nicht zu genügen, angreifbar zu werden, in unserer natürlichen Schwäche plötzlich verfolgbar zu sein?

Versuchen wir, klein und bescheiden, in bürokratischem Gehabe Nähe und Direktheit zu umgehen? Fehlt uns der Mut? Oder die Einsicht, das Hinein-Sehen in konkretes Menschsein, die soziale Intelligenz? Haben wir das menschliche «inter-legere», das natürliche Vermögen, sachte zwischen den Zeilen zu lesen, verlernt? Sind wir ausserstande geraten, Zwischentöne zu hören und eine Melodie zu verstehen? Überlagert die professionelle Sozial-Kompetenz unsere einfache Human-Kompetenz? Papiere retten uns nicht. Der Andere wird uns, irgendwann und irgendwo, einholen. Ganz bestimmt! Weil wir dies an unseren Schreibtischen zuwenig bewusst wahrnehmen, erfinden wir flugs neue Strukturen und Formeln. Die Wiederkehr des ewig Gleichen: als könnten wir die Person-Ebene gewissermassen ungestraft verlassen und nach Belieben zum blossem Funktionär werden. «Ich kann und darf mich nicht in ein Schicksal hineinziehen lassen, ich muss mich vom Einzelfall lösen». Vorübergehend, meinen wir. Nur beruflich. – Die gespaltene Persönlichkeit. Zwei Welten. *Wahrnehmen wird zum Falschnehmen*. Das dürfte sich rächen. An mir und anderen. Gezüchtete Unechtheit. Alles hat zu funktionieren. Künstlich, wie ein Apparat. Apparatschik statt Person. Eigendynamik des Hauses. Welch ein Dasein! Für alle ...

Menschen möchten Menschen zulernerst *begegnen*. Privat, aus eigenem Wunsch, oder öffentlich, in beruflicher Notwendigkeit, oder in Abhängigkeit, z.B. in einem Heim. Durch Begegnungen werden wir alle in irgend einer Weise immer wieder durch unsere Alltagsbewältigung begleitet. Aus dem Begleiten liest sich das Gleiten heraus – sinnbildlich für unser Miteinander-Dahingleiten, das unstetige und fruchtbarscheiternde Begehen unserer gemeinsamen Wegstrecke, das Unsichere, Offene, die Bewegung, die Wandlungen, unser Ankommen und Weggehen. Uns nur kurzfristig an einem Ort aufhaltend und einander begegnend, uns (gegenseitig!) erziehend oder jemanden pflegend, wirken wir allerdings meist nach-

haltiger auf einander ein, als wir uns gewöhnlich eingestehen. Strukturen hin oder her, offen oder verdeckt, mehr oder weniger zwingend: *der Mensch zählt letztlich*. Das ist tröstlich. *Strukturen sollen Werte lebbar machen: das ist ihre vornehme und einzige Aufgabe.* – Ein Bild gewinnt oft durch den angepassten Rahmen; Künstler und Einrahmer wissen um beider Sinn und Wirkung.

In der Erziehung erkennt Buber die Wirkung des Handwerks-Meisters wieder: Wenn dieser, als Lehrer und Erzieher, «tun muss, wissend tun, soll er es so, als täte er nicht.» Das ist es, unser Berufsgeheimnis: *Wir sollen wirken, als wirkten wir nicht – unauffällig, beiläufig, nachgehend, behütend, begleitend!* Und was Spranger bemängelt hat, nämlich dass über gar mancher Schulzimmertüre geschrieben stehen könnte «Hier wird erzogen!», haben wir ebenso für Heime zu bedenken: sie sollten ohne berufs-pedantisches Lösungswort auskommen. Strukturen haben Hilfsfunktion, mehr nicht. – Eine Metapher: Im Maschinenraum unserer prachtvollen Dampfschiffe ist ein Hebel sichtbar, der mit «Hülfstdampf» beschriftet ist: *das soll die Wirkung einer Struktur darstellen – der Hauptdampf, der die Kraft zum Antrieb spendet, kommt von uns selbst, wir bewirken*

das Wesentliche; der Hülfstdampf soll eventuelle Feinabstimmungen ermöglichen und Übergänge zwischen zwei Zuständen erleichtern. Eine Struktur kann und soll nur unser Arbeiten in diesem Sinn anregen und anbahnen – «mein Werk» mit dem Nächsten habe ich zu leisten. – So dürfen Organigramme und Konzepte ruhig im Schrank liegen bleiben, wenn ich zum Praxis-Besuch komme. Mich interessiert der Mensch. – (*Jaja, liebe Kolleginnen und Kollegen, ich weiss schon, ...*)

Die einen besingen Strukturen, andere den Menschen und Werte: eigentlich sollten sie sich zu einem Chor zusammenton. *Kon-zertieren* heisst miteinander streiten, gemeinsam etwas *be-streiten*, sich (zusammensetzend) mit einem verbindenden (und verbindlichen!) Dritten auseinandersetzen, die Linien einer Partitur in ihr Wesen zu fügen. Chorgesang bereitet Freude – den mehrstimmig Singenden wie den ganzheitlich Hörenden. Bereichernder Genuss für alle.

Der Lebenswert des Komplexes «Heim» besteht darin, dass die Institution den zu begleitenden Menschen als den uns *Verpflichtenden* beherbergt und dass ich als Erziehender oder Betreuender oder als Leitender meine *persönliche Art und Weise* dort *gestaltend*

einbringen kann und können muss. Der relativ enge Spielraum einer relativ starren Struktur verleiht darin Befangene nolens volens zum Durchlavieren und versucht allseits, den imaginären Durchschnittsmenschen einzufangen. Das Norm-Bild tendiert generell zum nichtsagenden Mittelmass. Alle scheinen gleich. Dutzendfigürliche Gestaltlosigkeit schlägt uns entgegen. Die Institution in ihrer *formalen Definition* stellt lediglich innere Unverbindlichkeit dar, die blosse Sache, das Unpersönliche, den leeren Rahmen für beliebig tauschbare Bilder. *Das einzige Verbindliche, mein persönlicher Entwurf, ist der Mensch.*

Die Atmosphäre bildet die Synthese von Mensch und Struktur und muss als Ausdruck *anthropozentrischer Ordnung* spürbar sein. Dadurch wandelt sich der Ort und sein Gefüge und wird allmählich *mein Ort* und *mein Gefüge*. Dann ist mein eingangs erwähntes *Verhalten als Mensch* Ausdruck meines *Verhältnisses zum Mitmenschen*.

Zurück zur Frage, ob Heime «dazu» in der Lage seien: Haben sie denn eine andere Wahl?

#### Adresse des Verfassers:

Dr. phil. Hans-Peter Merz  
Höhere Fachschule für Sozialpädagogik HSL  
Abendweg 1, 6006 Luzern

## Ihr kürzester Weg zu neuen Märkten: die Premiere der rehavision '98, vom 4. bis 7. März in Leipzig.

Sind Sie an neuen  
Kunden interessiert ...

- ➔ **rehavision '98** ist die einzige Messe für Rehabilitation im Osten Deutschlands mit **Ausstrahlung nach Osteuropa**
- ➔ **Treffpunkt** für Behinderte, Betroffene und Fachleute

Sind Sie an TOP-Entscheidern  
interessiert ...

- ➔ Jahrestagung der Deutschen Privatkrankengesellschaften zur **rehavision '98**
- ➔ Parallel: **EUROMED '98** – Fachmesse und Kongress für Medizin und Pflege mit
  - Deutscher Ärztekongress und Pflegekongress
  - Konferenz der Entscheider aus osteuropäischen Gesundheitsministerien

Erwarten Sie  
kompletten Service ...

- ➔ Vermittlung von Kontakten im **Ost-West-Kontaktzentrum**
- ➔ Umfangreiches **Service-Paket**, u.a. mit: Buchung Ihres Fluges und Hotels

Kommen Sie als Aussteller nach Leipzig – zur **rehavision '98!**

# rehavision '98

Messe und Forum für  
Rehabilitation und Integration  
4. bis 7. März 1998



4. bis 7. März 1998

Weitere Informationen:  
Vertretung der Leipziger Messe in der Schweiz

Herr Hans Rudolf Budinsky  
City Haus  
A. Zwysig Str. 81  
5430 Wettingen

**LEIPZIGER MESSE**

Telefon: 056 426 49 14

Telefax: 056 427 16 47

E-mail: schmidtravel@bluewin.ch

Internet: <http://www.rehavision-leipzig.de>