

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 68 (1997)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Qualität in der Heilpädagogik als Frage der Wesenserfassung : Qualität schaffen und erhalten  
**Autor:** Schoch, Thomas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812390>

### **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:** 15.01.2026

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

Qualität in der Heilpädagogik als Frage der Wesenserfassung

# QUALITÄT SCHAFFEN UND ERHALTEN<sup>1</sup>

Von Thomas Schoch, Heilpädagogische Schule der Stadt Winterthur, Michaelschule

**Was heisst Qualität in der Heilpädagogik? – Die heilpädagogische Aufgabe kann nur durch das Sich-Einlassen auf einen schöpferischen Prozess erfüllt werden. Die Qualität eines Prozesses kann nicht «gesichert» werden, es können jedoch Bedingungen geschaffen werden, welche ihn ermöglichen und fördern. Anstatt von Qualitätssicherung sollte deshalb besser von Qualitätsschaffung und Qualitätserhaltung gesprochen werden. Eine freie Arbeitsgruppe von Mitarbeitenden in anthroposophisch tätigen Einrichtungen der Heilpädagogik hat ein Arbeitshandbuch entwickelt, in welchem Entstehungsbedingungen der Qualität genannt und «Wege zur Qualität» aufgezeigt werden.**

Nach einer kurzen, aber heftigen Auseinandersetzung übergibt mir Res, ein quirlicher Fünftklässler, der vor allem wegen seines unberechenbaren Verhaltens die Heilpädagogische Schule besucht, den gestohlenen Meterstab, wendet sich trotzig ab, kehrt sich aber blitzschnell um und fuchelt mit seiner kleinen Faust vor meinem Gesicht. Im Wissen darum, dass zum jetzigen Zeitpunkt keine Klärung möglich ist, weise ich ihn an, sich jetzt auf den Heimweg zu machen, und bald schon tritt er davon. Sein flackernder, unsteter Blick bleibt in meiner Erinnerung haften.

Kurze Zeit danach bezahle ich in der Drogerie die gekaufte Zahnbürste, welche mir wegen ihrer hohen Qualität von verschiedener Seite empfohlen wurde. Beim Gebrauch bestätigen sich die Empfehlungen, und ich bin als Kunde vollauf befriedigt.

## Ist Kunde gleich Kunde?

Nach neusten Organisationserkenntnissen haben wir es in beiden Beispielen mit einem Kundenverhältnis zu tun: Res, der als (unbefriedigter) Kunde nach Hause zottelt, ich, der sich als Zahnbürsten-Kunde befriedigt die Zähne putzt.

Blickt man näher auf dieses Kundenverhältnis, so wird unmittelbar ein ausschlaggebender Unterschied deutlich: Im Fall der Zahnbürste geht es um ein Produkt, das von den am Herstellungs-

prozess beteiligten Menschen völlig losgelöst ist. Hoffentlich auch, denn ich bin nicht daran interessiert, mit der Zahnbürste gleich auch noch die Besonderheiten dieser Menschen einzukaufen. Dem gegenüber ist das Produkt im Beispiel des trotzig Knaben der sich entwickelnde, der zukünftige Res.

Im Vergleich zur Wirtschaft bleiben in der Heilpädagogik, welche letztlich immer auf Entwicklungsprozesse hinzielt, Produkt und Prozess miteinander verknüpft, und das Produkt ist dadurch unablässig mit den daran beteiligten Menschen verbunden.

Die Verknüpfung von Produkt und Prozess hängt damit zusammen, dass Menschsein im Grunde unablässige Verwirklichung bedeutet und wir es in diesem Sinne nie mit einem fertigen Produkt zu tun haben. Da dieser Entwicklungsprozess einzig durch das menschliche Gegenüber angeregt und belebt wird, gilt es, in der Frage um die heilpädagogische Qualität den erziehenden, betreuenden, unterrichtenden Menschen ins Zentrum zu stellen.

## Schöpferischer Prozess – ein blosses Schlagwort?

Res wendet sich mir blitzschnell zu und fuchelt mit seiner Faust. – In einem Bruchteil von Sekunden durchlaufe ich die verschiedenartigsten Gefühlsnuancen, Vorstellungsbilder durchkreuzen meine Empfindungen, und sogar meine Arme und Hände zucken zusammen, entspannen sich wieder ... Das einzige was ich sicher weiss, dass mein Tun innerhalb der nächsten Sekunden für uns beide bedeutsam ist. Oftmals misslingt dabei der sogenannte pädagogische

Griff, hie und da ermöglicht er als pädagogischer Einfall einen Durchbruch.

Wesensmerkmale dieses Geschehens sind der *Freiraum*, der notwendig ist, damit überhaupt ein «Einfall» möglich wird, und seine situationsbedingte *Einmaligkeit*. Wir alle erleben diese Einmaligkeit oftmals von ihrer schmerzlichen Seite: Wenn wir den «Einfall» wiederholt anwenden, wird er meist zum erbärmlichen Reifall. Deshalb verhindern oder erschweren sämtliche Normen oder standardisierte Regeln heilpädagogische Wirksamkeit.

Fasst man zudem Entwicklung als wechselseitigen Akt zwischen Erziehendem und Kind auf und gesteht man jedem einzelnen Kind innere Gestaltungskräfte zu, so liegt die spezielle Beschaffenheit (= Qualität) der Heilpädagogik darin, das Kind innere Selbstgestaltung zu ermöglichen. Daher ist auch das Kind auf einen Freiraum angewiesen, in welchem *wesenseigene* Entfaltung möglich ist.

Diese wenigen Überlegungen zeigen wohl deutlich, dass jeder heilpädagogische Akt, der seinem Wesen nach einem Schöpfungsprozess<sup>2</sup> entspricht, angewiesen ist auf einen geschützten Freiraum. Daraus mag wohl berechtigterweise das ungute Gefühl entspringen, welches der Begriff der «Qualitäts-Sicherung» innerhalb der Heilpädagogik auslöst.

## Nicht Qualitätssicherung sondern Qualitätsschaffung

Ist somit die Qualitätsfrage für uns erledigt? Oder könnte die Besinnung auf den eigentlichen Inhalt des Begriffs, der zur Zeit sehr einseitig durch das technische Verständnis bestimmt wird, nicht sogar ein vertieftes Erkennen unserer Kernaufgabe zur Folge haben?

Der eigentliche Impuls einer dienstleistenden Aufgabe (Heilpädagogik, ärztliche Betreuung, Alterspflege...) soll nicht zum Befriedigen eines oftmals vordergründigen Kundenbedürfnisses degradiert werden. Wirkliche Qualität dieser Arbeit bedeutet *möglichst unmittelbare Wesensbegegnung*, unablässiges *Ringen um eine Wesenserfassung* des Gegenübers und Unterstützung desselben bei seiner *Wesensverwirklichung*. Diese

<sup>1</sup> Dieser Artikel wurde erstmals publiziert in der «Schweizerischen Zeitschrift für Heilpädagogik» Nr. 7/8 1997 SZH Luzern.

<sup>2</sup> vgl. u.a.: Henning Köhler «Schwierige Kinder gibt es nicht», Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart 1997 (Vorabdruck in Zeitschrift Info3 Nr. 5/1997).

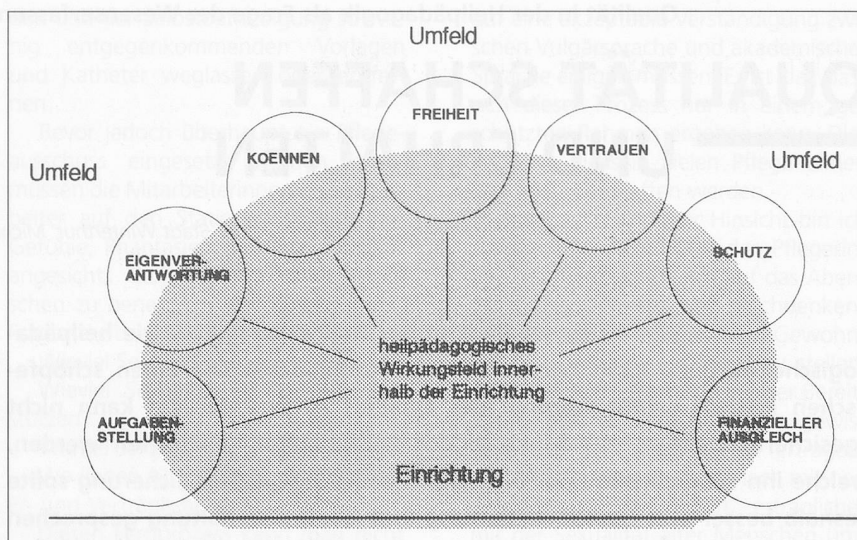
dreifache Aufgabenstellung kann nur durch das Sich-Einlassen auf einen schöpferischen Prozess erfüllt werden. Dieser kann aber niemals «gesichert» werden, sondern es lässt sich einzig nach Bedingungen und Fähigkeiten suchen, die einen schöpferischen Prozess ermöglichen und fördern. Unter diesem Gesichtspunkt ist es notwendig, anstelle von Qualitätssicherung nach Qualitätsschaffung und Qualitätserhaltung zu fragen.

### Voraussetzungen heilpädagogischer Qualität als Inhalt eines «Qualitäts-Handbuches»

Eine freie Arbeitsgruppe von Mitarbeitenden in anthroposophisch tätigen Einrichtungen der Heilpädagogik und Sozialtherapie (Erwachsenenbetreuung) hat zusammen mit Herrn U. Herrmannstorfer (Institut für zeitgemässe Wirtschafts- und Sozialgestaltung, Dornach) auf Grund der oben dargelegten Gesichtspunkte innerhalb der letzten zwei Jahre nach entsprechenden Kriterien gesucht. Daraus entstand das Arbeitshandbuch «Wege zur Qualität», in welchem die *Voraussetzungen* und *Bedingungen* dargestellt werden, welche die Öffentlichkeit, die heilpädagogische Einrichtung, aber auch die einzelnen Mitarbeitenden zu berücksichtigen haben, damit eine qualitativ gute Arbeit im Sinne eines schöpferischen Prozesses möglich wird. Nach den Sommerferien wurde das Arbeitshandbuch bereits an verschiedenen Orientierungsveranstaltungen vorgestellt<sup>3</sup>. Im Folgenden sollen die grundlegenden Ansätze des Handbuches kurz erläutert werden.

### Die wesentlichen Bereiche für die Qualitätsschaffung

Beim Durchdenken unseres heilpädagogischen Alltags ergeben sich bestimmte Bereiche, deren Gesetzmässigkeiten zu berücksichtigen sind, um eine Qualität im heilpädagogischen Sinn zu erreichen: Den zentralen Bereich des *Freiraums*, innerhalb dessen allein schöpferisches Tun möglich ist, haben wir bereits angesprochen. Damit dieser Freiraum nicht zum unverbindlichen dilettantischen Beliebigkeitsraum verkommt, müssen sich die heilpädagogisch Tätigen auf ihre Befähigung, auf ihr *Können* abstützen vermögen. Gleichzeitig bildet das gegenseitige *Vertrauen* unter den Beteiligten (Kind – Betreuende, Betreuende – Eltern...) den Nährboden heilpädagogischer Wirksamkeit. Die Kontinuität des



gesamten Entwicklungsprozesses kann nur gewährleistet werden, wenn einerseits *Klarheit über die Grundlagen der Aufgabenstellung* besteht und andererseits *finanzielle Mittel* zur Verfügung stehen, welche Heilpädagoginnen und Heilpädagogen für diese kontinuierliche Arbeit überhaupt «freistellen». Schliesslich gehört es zu unserem alltäglichen Tun, dass wir als *Schutz* vor einseitigen oder realitätsfernen Handlungsweisen bereit sind, unsere Arbeit zu *reflektieren*, gegenüber den Beteiligten offen zu legen, dass wir aber auch bereit sind, für die Handlung und die gesamte Aufgabenstellung *Eigenverantwortung* zu übernehmen.

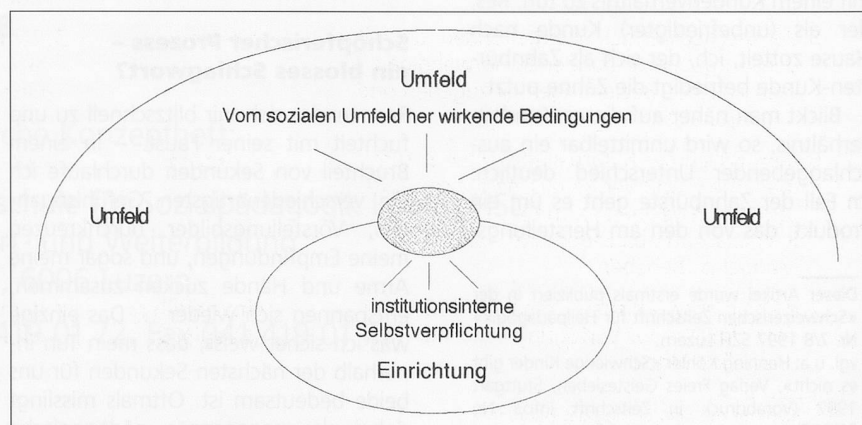
Aus der obenstehenden Darstellung werden die oben erwähnten Bereiche ersichtlich, die im Handbuch im Zusammenhang mit der Frage der Qualitätsschaffung und -erhaltung behandelt werden.

### Aufbau des Arbeitshandbuches für heilpädagogische und sozialtherapeutische Institutionen

Auch wenn Res und ich vor dem Schulhaus während unserer Auseinandersetzung alleine auf dem Pausenhof stan-

den, darf nicht vergessen werden, dass wir mitten in einem grossen Bezugsfeld stehen. Heilpädagogik findet nicht hinter hermetisch verschlossenen Mauern statt, sondern sie wird vom öffentlichen Umfeld mitbestimmt. Deshalb genügt es nicht, im Suchen nach den Voraussetzungen einer qualitativen Arbeit auf die unmittelbar Beteiligten zu blicken, sondern gleichzeitig ist zu fragen, welche Bedingungen das soziale Umfeld, innerhalb dessen Heilpädagogik stattfindet, zu erfüllen hat. Siehe Darstellung unten.

Aus diesem Bewusstsein heraus lag dem Aufbau von allem Anfang an die doppelte Fragestellung zu Grunde, welche *Bedingungen* einerseits die *Öffentlichkeit* (der Staat, der Geldgeber...) gegenüber der Einrichtung und der darin stattfindenden Arbeit zu erfüllen hat, und welche Selbstverpflichtung die Einrichtung und auch der einzelne Mitarbeitende zu erbringen hat, um Qualität zu begünstigen. Dieser Doppelaspekt wird im Handbuch bis in die einzelnen, konkreten Fragestellungen beachtet. Dadurch wird anstelle einer bloss punktuellen Betrachtungsweise ein bewusstes Erfassen der miteinander in vielfältiger Weise verflochtenen Bedingungen angeregt, innerhalb derer heilpädagogische Freiräume zu gestalten sind.



<sup>3</sup> weitere Angaben siehe Kasten



## Einführung des Handbuches

Das Handbuch wurde zwar im anthroposophischen Zusammenhang entwickelt; der beschriebene Weg jedoch ist für alle heil- und sozialpädagogischen Institutionen begehbar, innerhalb derer die Anerkennung und Achtung der Individualität jedes Menschen zu den wichtigsten Grundlagen gehört.

Innerhalb des «Verbandes für anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie in der Schweiz» (VaHS) fanden bereits öffentliche, eintägige Orientierungsveranstaltungen statt. Das Ziel dieser Tagungen war das Vermitteln des Grundanliegens, des Ansatzes und des Aufbaus des Handbuches, um Entscheidungskriterien über eine mögliche Einführung dieses Arbeitshandbuches «Wege zur Qualität» zu erhalten. Eine nächste Orientierungsveranstaltung für alle Interessierten findet am Mittwoch, 14. Januar 1998, 9.30 Uhr bis zirka 17.00 Uhr im Hotel Olten, Olten (unmittelbar neben dem Bahnhof) statt.

Der Tagungsbeitrag beträgt Fr. 50.– (ohne Mittagessen). Interessierte melden sich bis am 5. Januar 1998 schriftlich (oder per Fax: 071/446 02 64) an bei Frau A. Huber, Höhenstr. 7, 9320 Arbon (Name, Adresse, Kursdatum und Unterschrift).

Ebenfalls sind unter obiger Adresse ausführlichere Informationsunterlagen über das Handbuch zum Preis von Fr. 5.– zu beziehen.

Das Handbuch basiert nicht auf einem Vergleich zwischen Ist- und Soll-Qualität, sondern setzt in allen Belangen die *Durchführungsqualität* (das Alltagsgeschehen) in unmittelbare Beziehung zu den ideellen Gesichtspunkten, zur *Konzeptqualität*. Damit soll vermieden werden, dass ein blosses Erreichbarkeits-Denken die innersten Impulse heilpädagogischen Wirkens überdeckt, die sich letztlich nur im fortwährenden Bezug zum Ideellen zu erneuern und zu befeuern vermögen.

Ziel des Arbeitshandbuches ist es, den Einrichtungen durch eine vertiefte Auseinandersetzung mit den allgemein gültigen Kriterien der Qualitätsschaffung Grundlagen anzubieten, um die Frage der Qualitätsentwicklung entsprechend den individuellen Gegebenheiten zu beantworten. Jede Einrichtung erarbeitet mit Hilfe dieser Grundlagen ein eigenes, auf ihre individuellen Gegebenheiten abgestimmtes Handbuch. Dadurch soll vermieden werden, dass durch Normierung und Standardisierung individuelles Handeln sowohl auf *Institutions-* als auch auf *Mitarbeiterbene* eingeschränkt wird. ■

Betrachten wir unter dem genannten Doppelaspekt die Konsequenzen für die einzelnen Bereiche, so ergeben sich für die Entstehungsbedingungen der Qualität Gesichtspunkte und Blickrichtungen, wie sie in der untenstehenden Übersicht dargestellt sind.

Jeder dieser sieben Bereiche wird nun

im Handbuch in obiger Gegenüberstellung unter folgenden Themen detailliert ausgeführt:

1. Bezug zur Qualität
2. Grundlagen
3. Vertragliche Regelungen
4. Strukturen und Organe
5. Mittel zur Urteilsbildung

## Übersicht<sup>4</sup>

### Entstehungsbedingungen der Qualität

Institutionsinterne Selbst-Verpflichtung

Vom sozialen Umkreis her wirkende Bedingungen

#### Die Qualität der zu leistenden Arbeit wird bestimmt von

1. den im Leitbild charakterisierten selbstgestellten Aufgaben und Zielen

#### Aufgabenstellung

1. der öffentlichen Anerkennung der selbstgestellten Aufgaben und Ziele der Institution und damit deren Vertragsfähigkeit

2. der Bereitschaft der Mitarbeitenden, die Verantwortung für die Verwirklichung der Ziele des Leitbildes aktiv mitzutragen

#### Eigenverantwortung

2. der Anerkennung der Prinzipien der institutionellen Selbstgestaltung und Selbstverwaltung seitens der Vertragspartner

3. dem aufgabengerechten Können und Wissen der Mitarbeitenden

#### Können

3. der Möglichkeit und Anerkennung eigenständiger Aus- und Fortbildung

4. der gestalterischen Freiheit jedes Mitarbeitenden, seine Aufgaben verantwortlich erfüllen zu können

#### Freiheit und Freiwilligkeit

4. der grundsätzlichen Möglichkeit aller Beteiligten, sich die jeweiligen Partner selbst wählen zu können

5. der Bereitschaft der Mitarbeitenden, die mit den Aufgaben verbundenen notwendigen menschlichen Beziehungen einzugehen und mitzugestalten

#### Vertrauen

5. dem Vertrauen in die Institution und ihre Mitarbeitenden durch die Betreuten und deren gesetzliche Vertreter auf der Grundlage gegenseitiger Transparenz und Verständigung

6. dem Willen der Mitarbeitenden zur Zusammenarbeit, und der Bereitschaft, sich selbst und den jeweiligen Partnern gegenüber Rechenschaft abzulegen und qualitative Mängel zu beheben

#### Schutz

6. der Bereitschaft und der Möglichkeit aller Vertragsparteien, an den sozialen Prozessen nach Massgabe ihrer Aufgabenstellung mitwirken zu können

7. dem verantwortlichen Umgang mit den aus dem Umkreis zur Verfügung gestellten finanziellen Mitteln

#### Finanzieller Ausgleich

7. der Grösse des Handlungsspielraums, der einer Institution finanziell gewährt wird.

<sup>4</sup> Zitiert aus der «Einführung des Handbuches».