

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 71 (2000)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Open-Space-Conference in der Paulus Akademie in Zürich : wie sehen die Kinder- und Jugendheime im Jahr 2010 aus?  
**Autor:** Dürr, Karin / Ritter, Adrian  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812093>

#### **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:** 30.01.2026

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

Open-Space-Conference in der Paulus Akademie in Zürich

# WIE SEHEN DIE KINDER- UND JUGENDHEIME IM JAHR 2010 AUS?

Karin Dürr und Adrian Ritter

Die Zeit zerrinnt und treibt Veränderungen voran. Wir hasten ihr nach und sind doch immer zu spät. Dies solle sich ändern – so das Fazit der zweitägigen Open-Space-Conference (OSC)<sup>1</sup> des Fachverbandes Kinder/Jugendliche von Anfang September. Grundlagen müssen geschaffen werden, um flexibel auf die Marktsituation reagieren zu können. Der Zeitpunkt dazu sei jetzt.

«Wie werden Kinder- und Jugendheime in zehn Jahren aussehen und wie wird es sich darin leben lassen?» fragte Tagungsmoderatorin Marianne Gerber vom Heimverband Schweiz die rund 20 Teilnehmenden zur Begrüssung. Die Tagung wollte dazu ermuntern, den Wandel der Bedürfnisse zu erfassen, zu erahnen und die Lust zu verspüren, die Institutionen entsprechend zu gestalten: «Institutionen sollten Orte sein, wo sich die Kinder und Jugendlichen wohl fühlen und eine Perspektive für das eigene Leben entwickeln können».

<sup>1</sup> Der Ablauf und das methodische Konzept einer Open-Space-Conference wurden in der «Fachzeitschrift Heim» 7/8 2000 (OSC Fachverband Erwachsene Behinderte) beschrieben.

## Mehr Spass dank gemeinsamer Arbeitsmethodik

Rege Beteiligung erlangte am ersten Vormittag der Workshop zum Themenkreis *Personal-Arbeitsatmosphäre-Anstellungsbedingungen*. Die Diskussion folgte dabei dem roten Faden einer Vision für die Arbeitssituation im Jahre 2010. Die sah für eine Teilnehmerin derart aus, dass «genug gut ausgebildetes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu finden wären.» Und zwar in einer Anzahl, die es sowohl Stellensuchenden wie Institutionen erlaubt, auszuwählen: «Damit die richtigen Leute im richtigen Betrieb sind.» Um dies zu ermöglichen, müssten die Institutionen ihre Arbeitsweise klarer definieren und kommunizieren, war weiter zu hören. «Dann mel-

den sich Stellensuchende, welche diese Arbeitsweise auch mittragen möchten.»

Mehr Spass dank gemeinsamer Arbeitsmethodik, diese Erfahrung machte auch ein anderer Workshop-Teilnehmer, in dessen Institution seit einiger Zeit mit einem ressourcen- und lösungsorientierten Ansatz gearbeitet wird. Er meinte rückblickend: «Wenn mir etwas leid tut in meiner jahrelangen Arbeit, dann ist es, dass wir die Kinder und Jugendlichen in der Vergangenheit zu stark von ihren Defiziten her betrachtet haben.» Die neue Arbeitsmethodik habe diesbezüglich «unglaubliche Auswirkungen» auf das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Klienten.

Weiter diskutierten die Teilnehmer die Personalfluktuation und deren Bestimmungsfaktoren. Dass sie in einer Institution mitbestimmen könnten, sei für die Mitarbeitenden ein Grund dafür, länger an einem Arbeitsplatz zu bleiben. Weiter motiviere die Zusammenarbeit mit gut ausgebildetem Personal dazu, der Institution länger treu zu bleiben. Ihre Institution bemühe sich daher, wenn immer möglich ausgebildetes Personal anzustellen, wusste dazu eine Teilnehmerin zu berichten.



Ausnahmehrscheinung im Zeitalter von Professionalisierung und Qualitätssicherung: Der Berghof Stärenegg in Trubschachen, ein Zuhause für psychosozial gefährdete Kinder und Jugendliche, wird ohne sozialpädagogisch ausgebildetes Personal geführt.

Foto M. Seiler

## Nachfragefinanzierung: ein gewagter Vorschlag?

Wie schon an der Open-Space-Conference des Fachverbandes Erwachsene Behinderte im Juni 2000 gab auch in der Paulus-Akademie die Idee der Nachfrage- bzw. Subjektfinanzierung zu reden.

Ein Teilnehmer eines Workshops zum Thema *Finanzierung* plädierte nachdrücklich für dieses Modell. Es ermögliche den Institutionen den notwendigen Freiraum um kreativ zu werden: «Damit das Angebot jeden Tag neu entstehen kann. Das, was es gerade braucht.»

Die anderen Teilnehmenden blieben allerdings skeptisch bis ablehnend: «Das ist ein gewagter Vorschlag, der näher angeschaut werden müsste.» Uneinigkeit herrschte darüber, ob ein grundsätzlich neues Finanzierungssystem überhaupt notwendig sei: «Mit den neuen Leistungsverträgen wie etwa im Kanton Aargau sind sinnvolle Lösungen für die zukünftige Finanzierung bereits gefunden worden.» Vielleicht wäre es allerdings nötig und auch möglich, über den Weg der Leistungsverträge noch mehr Freiheit und Flexibilität für die Institutionen als bisher zu erreichen, wünschte ein bereits mit Leistungsverträgen arbeitender Workshop-Teilnehmer.

Am zweiten Tag der Veranstaltung ordneten die Anwesenden die am Vortag erarbeiteten Themenkreise nach ihrer Dringlichkeit. Die Spitzenreiter der Rangliste, die Themenbereiche «Heimformen im Jahr 2010» und «Qualitätsverfahren der Zukunft», wurden anschliessend in getrennten Workshops diskutiert.

Us em Chopf troolet

## DER ALTE MANN

In einem alten Schloss lebte ein alter Mann.  
Dieser Mann war allein und einsam.  
Er schrieb jeden Tag eine Geschichte.  
Einmal konnte er eine Geschichte schreiben,  
was am nächsten Tag passierte.  
Er schrieb über einen Held,  
der gegen das Böse kämpfte.  
Dieser Held war unbesiegbar.  
Der alte Mann war nicht mehr einsam.

Daniel, 13-jährig

## Heimformen im Jahr 2010

Die Ergebnisse aus den zwei Workshops zum Thema «Heimformen im Jahr 2010» liessen sich in drei Bereiche einteilen:

Als Erstes, so forderten die Workshopteilnehmer, sollten Leitende und Mitarbeitende einer Institution Visionen zur zukünftigen Gestaltung der Heimlandschaft entwickeln und dementsprechend aktiv werden. Innovatives Verhalten sei gefordert. «Die Heime müssen dezentral organisiert sein und mit Hilfe dieser verschiedenen Standorte vernetzt auf die vorhandenen Bedürfnisse reagieren» oder die Idee, dass jedes Heim im Abstand von fünf Jahren ein neues Betreuungsangebot zu schaffen habe, waren Beispiele dafür. Innovativ könne auch die Umgestaltung von Kinder/Jugendheime in *Kompetenzzentren* sein. Diese Zentren würden eng mit externen Fachpersonen zusammenarbeiten und dem Kanton oder den Gemeinden käufliche Dienstleistungen anbieten. Die Angebote wären kundenorientiert. Möglich würden individuelle Lösungen. Durch diese, besser auf die Kinder/Jugendlichen zugeschnittenen Lösungen, würden vermehrt auch Betreuungsangebote über kürzere Zeitspannen hinweg wahrscheinlich. Vorstellbar wäre auch, dass die Kompetenzzentren im Kerngeschäft Angebote bereithalten würden, die dann modulartig einkaufbar wären. Die Zusammenarbeit mit anderen sozialen Einrichtungen, unter anderem den öffentlichen Schulen, müsste ausgebaut, Schulbildung neu definiert werden.

Zum Zweiten müsste die *Finanzierung* neu überdacht werden. Es wurde festgestellt, dass sich das System der Leistungsvereinbarungen dann für die Heime zum Vorteil entwickeln kann, wenn die Verhandlung mit den kantonalen Behörden geschickt geführt werden. In diesem Zusammenhang versucht der Heimverband Schweiz eine Beraterperson zu rekrutieren.

Der dritte Bereich, welcher beim Workshop angesprochen wurde, beinhaltete die *Trägerschaften*. Die Workshopteilnehmenden forderten für die Trägerschaften eine Ausbildung mit heimspezifischen Inhalten, «...damit kompetent und professionell zusammengearbeitet werden kann.» Dieses Angebot solle vom Heimverband Schweiz verwirklicht werden.

## Qualitätsverfahren in der Zukunft

Die Teilnehmerinnen des Workshops «Qualitätsverfahren in der Zukunft» präsentierten ihre Gedanken im Plenum. Die Leitenden und Mitarbeitenden

## Themenkreise

Die in den Workshops erarbeiteten Themenkreise wurden von den Anwesenden mit Punkten ihrer Dringlichkeit nach klassiert. Daraus ergab sich eine «Rangliste». Die ersten beiden Themen wurden anschliessend getrennten Workshops diskutiert.

Heimformen im Jahr 2010  
(43 Punkte)

Qualitätsverfahren der Zukunft  
(38 Punkte)

Kräftehaushalt und Burnout  
(26 Punkte)

Elektronische Medien  
(22 Punkte)

Flexibilität und Finanzierung  
(20 Punkte)

Berufscodex/Hypokratischer Eid  
für Heimleitende  
(20 Punkte)

Mitarbeiter/innen  
in der Institution 2010  
(12 Punkte)

hätten die Aufgabe, Werte und Menschenbilder in ihr Qualitätsmanagement zu integrieren. Werde dies verpasst, würden die Qualitätsmerkmale einer Institution anderswo ausgearbeitet und ihr zu einem späteren Zeitpunkt diktieren. Die Qualitätsmerkmale müssten transparent kommuniziert werden. Mitarbeitende und Leitende eines Heims müssten lernen, die Qualitäten ihrer Institution zu dokumentieren und immer wieder neu zu verhandeln. Das Selbstverständnis einer Institution als Unternehmer mit pädagogischen Aufgaben sollte aufgebaut und gefestigt werden. Die ausgearbeiteten, kommunizierten Qualitätsmerkmale würden Vergleichsmöglichkeiten unter den Heimen schaffen. Und das über die Kantone hinweg.

Wichtig sei es, Verankerungen zu suchen. Führungsverantwortliche, die nicht in der Lage seien, sich in politische Zusammenhänge einzugeben, liefern Gefahr, dass ihre Institutionen von der Bildfläche verschwänden.

Die Qualitätsverfahren sollten prozessorientiert sein. Nicht starre Verfahren, sondern solche im Sinne der Organisationsentwicklung sollten gewählt werden.

Zum Schluss der zweitägigen Veranstaltung fand eine Feedbackrunde statt. Eine Teilnehmerin beschrieb ihren Eindruck der Konferenz mit folgenden Worten: «Es war für mich erleichternd, einmal frei in die Zukunft zu schauen, ohne schon für Morgen wieder eine Lösung bereit halten zu müssen.» ■