

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 71 (2000)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Entwicklung im Jugendheim : es gab noch viel zu sagen...  
**Autor:** Halder, Reimar / Burkhardt, Peter / Korthaus, Achim  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812025>

#### **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>**

Entwicklung im Jugendheim:

# ES GAB NOCH VIEL ZU SAGEN...

Von Reimar Halder

Der Leiter eines Jugendheims schreibt nach seiner vorzeitigen Pensionierung ein Buch, bestehend aus Gesprächen mit einem Mitarbeiter. In 13 Kapiteln reflektieren sie verschiedene Aspekte der Entwicklungswirkung mit Jugendlichen.

Während 30 Jahren arbeitete Peter Burkhardt im Jugendheim Erlenhof in Reinach BL, die letzten zwölf Jahre als Heimleiter, bevor er 1996 aus gesundheitlichen Gründen in den vorzeitigen Ruhestand treten musste. In der Zeit seiner Leitertätigkeit initiierte er verschiedene neue Angebote und entwickelte mit seinen Mitarbeitern eine entwicklungsorientierte Grundhaltung für die pädagogische Arbeit mit Jugendlichen. Mitten in einer schwierigen Umbruchphase musste er seine Arbeit abbrechen. Aus dem Gefühl heraus, wichtige Prozesse nicht zu Ende geführt zu haben und noch voller Ideen und Visionen, begann er vor zwei Jahren, Gespräche mit Achim Korthaus, einem Sozialpädagogen und Mitarbeiter im Erlenhof, heute Dozent für Sozialpädagogik an einer Fachhochschule, niederzuschreiben. Während der folgenden ein- bis einhalb Jahre entstand das Buch «Entwicklung im Jugendheim – Gespräche über Erfahrungen mit Visionen und Realitäten». Wir möchten Ausschnitte davon wiedergeben.

## Grundhaltungen, Ziele und Navigation

**Peter:** Während vielen Jahren habe ich nach einer Methode gesucht, um die erzieherische Arbeit wirkungsvoller zu gestalten. (...) Mit der Zeit wurde mir klar, dass im Alltag, in der Begegnung mit dem Jugendlichen die menschliche Grundhaltung des Erziehens letztlich entscheidend ist. (...)

**Achim:** Wenn ein Jugendlicher ins Heim kommt, weiß er in der Regel kaum, was er will. Oft hat er recht schwierige Zeiten hinter sich. (...) Meistens weiß er nicht, wie es weitergehen soll. Vielleicht wünscht er sich nur, wieder ein ruhiges, schönes Leben zu haben, von niemandem mehr gestresst zu werden.

Ich gehe in der Regel von der Grundannahme aus, dass ich dem Jugendlichen keine fixen Ziele vorgeben kann.

Ich kann nur in einem längeren Prozess herausfinden, was der Junge eigentlich will. Insofern kann ich mit standardisierten Zielen überhaupt nichts anfangen.

**Peter:** Mit Lehrplänen, die für alle dieselben Ziele vorschreiben, habe ich auch Mühe. Als Heimleiter musste ich trotzdem die generellen Ziele der Institution formulieren können. Unsere Auftraggeber wollen wissen, wozu wir die enormen finanziellen Mittel einsetzen und was dabei herauskommt. Sie wollen hören, was wir tun, damit die Jugendlichen nicht mehr delinquieren oder keine Drogen mehr konsumieren. Letztlich erwartet die Gesellschaft vom Heim, dass der Jugendliche nicht mehr stört, dass seine Schwierigkeiten ausgemerzt werden. (...)

**Achim:** In vielen Erziehungsaufträgen heißt es, der Jugendliche solle in der Alltagsgestaltung selbstständig werden, zum Beispiel eine Wohnung mieten und eigenständig und umsichtig mit Geld umgehen können. Das wäre das grosse Ziel. Diese grosse Zielsetzung stimmte für Daniel (alle Namen geändert) genau so. Stück für Stück haben wir geplant, dass er zunehmend mehr Eigenverantwortung übernehmen soll. Das führte dazu, dass er sein ganzes Budget für einen Monat machen und verwalten konnte. Es ging dabei um eine Summe von etwa 800 Franken.

Irgendwann kam Daniel zu mir und gestand: «Ich schaffs nicht mehr. Ich verliere zunehmend den Überblick über meine Finanzen und bin bereits mit über 2000 Franken verschuldet. (...)

Nun, da fangen wir wieder bei einem früheren Schritt an. Das grosse Ziel bleibt bestehen, (...) doch es dreht sich alles um die Frage, wie Daniel mit seinem Geld so umgehen kann, dass es bis zum Monatsende reicht. Das geht nur mit einer cleveren Einteilung. Mein Job ist es, ihm zu helfen, dass er dieses konkrete Ziel auch erreichen kann. Vielleicht vereinbaren wir eine etappenweise



Peter Burkhardt

se Auszahlung, (...) oder schauen zusammen alle Rechnungen durch, die er erhalten hat. (...)

**Peter:** Du hilfst dem Jugendlichen, dass er die nächste Wegstrecke überblicken kann und ohne grösseren Schaden durchkommt. Das erinnert mich an das Bild vom Lotsen, der dem Kapitän hilft, sein Schiff durch schwieriges Gewässer zu fahren. (...)

Auch dann, wenn es um kleine, alltägliche Aufgaben geht, sind es wichtige Schritte, die in ihrer Gesamtheit zu einer erfolgreichen Navigation gehören. Man muss zum Beispiel die Untiefen messen, das Deck schrubben oder die Maschinen ölen, alles Tätigkeiten, die mit der eigentlichen Navigation wenig oder nichts zu tun haben und trotzdem Voraussetzungen sind, dass das Schiff schlussendlich dort ankommt, wo man möchte.

Um das Navigationsziel «Selbstständige Lebensgestaltung» zu erreichen, muss der Jugendliche einfache Alltags-techniken lernen. Wenn er schrittweise die eigentlichen Navigationstechniken lernt, braucht er den Erzieher immer weniger als Lotsen. Für eine selbstständige Lebensgestaltung sollte er seine Position und seinen Kurs anhand von Fixsternen selber bestimmen können. Er sollte erkennen, wo Warngrenzen sind, damit er seinen Kurs korrigieren kann. Bevor er Schaden nimmt, im Umgang mit Geld zum Beispiel, sollte der Jugendliche merken, wenn er nicht mehr alleine zurechtkommt und Hilfe braucht. Er sollte aber auch Fehler machen dürfen, um daraus zu lernen. (...)

**Peter:** Ich denke, man erwartet von einem Pädagogen Aussagen darüber, was



Achim Korthaus

es braucht, damit sich der Jugendliche im Sinne der Eltern, des Einweisers entwickeln kann. Das heisst, wir müssen den aussenstehenden Partnern klar machen, dass sich der Jugendliche nur entwickeln kann, wenn er innerlich dazu bereit ist. Das aber ist nur möglich, wenn wir genügend Zeit haben.

**Achim:** Dieser Zeitfaktor spielt in meiner Arbeit eine ganz wichtige Rolle. Ich möchte das am Beispiel von Martin zeigen. Dieser Jugendliche kam nach einem erfolglosen Entzugs- und Therapieprogramm als Heroinsüchtiger zu uns. Martins Vater war völlig verzweifelt. Vater und Sohn konnten sich nur streiten und heulen. Des Vaters grösstes Anliegen war es, dass der Jugendliche endlich die Schule abschliesst und einen Beruf lernt. Dahinter war die verständliche Angst, dass der Junge verelendet und unglücklich wird, wenn er sich jetzt nicht endlich an ein bürgerliches Leben anpasst. Zu jenem Zeitpunkt waren diese Ziele für den Jungen überhaupt kein Thema. Martin wollte nur in Ruhe gelassen werden. Dem Einweiser aber waren Drogenfreiheit und Berufsausbildung die wichtigsten Ziele. Als Martin wieder einen Rückfall in die Drogen hatte, erklärte der Einweiser unmissverständlich: «Beim nächsten Mal fliegst du raus! Nach der nächsten positiven Urinprobe versetze ich dich in ein geschlossenes Heim.» Ich musste diesem Ansinnen entgegenhalten: «So kann ich doch nicht arbeiten!» Wenn die Entwicklung des Jugendlichen grundsätzlich in die richtige Richtung geht – was bei Martin der Fall war – kann doch nicht die ganze Entwicklung wegen eines Rückfalls in Frage gestellt werden. Mit diesen Argu-

menten folgte eine harte Auseinandersetzung mit dem Einweiser.

**Peter:** Mir scheint, in diesem Fall hat die provokative Haltung des Einweisers bewirkt, dass die Erzieher ihre Sicht deutlich darstellen mussten und dass sich der Jugendliche mit den Erziehern verbünden konnte, um weitere erfolgreiche Schritte zu tun.

### Funktionen, Personen und Konflikte

**Peter:** (...) Als ich die Heimleitung im Erlenhof übernahm, begann ich nach einem Modell, einer Methodik zu suchen, welche die persönliche Entwicklung der Jugendlichen anstrebt, eine gemeinsame Grundhaltung unter den MitarbeiterInnen fördert, und dazu beiträgt, dass mehr Verbindlichkeit besteht. Das war mein wichtigstes Anliegen. (...)

**Achim:** Vor dem Erlenhof arbeitete ich in einer psychiatrisch therapeutischen Einrichtung. Dort waren mir meine Aufgaben als Erzieher oft nicht klar. Die Grundhaltung «alle machen alles» habe ich manchmal als Erschwerung erlebt. Ich hätte mir gewünscht, dass die Verantwortungen besser geklärt gewesen wären. Als ich dann in den Erlenhof kam, war es für mich eine Erleichterung, als ich hörte, dass hier grossen Wert auf eine geklärte Funktionsbeschreibung gelegt wird. Später bekam ich dann allerdings den Eindruck, es gehe hier nur um meine Funktion, als Person sei ich gar nicht gefragt. Ich erlebte Vorgesetzte, die sich gerne hinter Funktionen versteckten und als Person gar nicht spürbar waren. (...) Schwierigkeiten entstehen dann, wenn ich meine Aufgabe, meine Funktion nicht richtig kenne und nur meine Person im Vordergrund sehe. Umgekehrt, wenn die Person nicht wahrnehmbar ist, entsteht ein lebloser, totalitärer Bürokratismus, den ich vorwiegend als Kontrolle erlebe.

### Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung

**Peter:** Die Themen Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung haben auch im Bereich der sozialen Arbeit Einzug gehalten. Seit die öffentlichen Mittel knapper geworden sind, stehen die Leiter von sozialen Institutionen unter einem hohen Rechtfertigungsdruck. (...)

In meiner letzten Zeit als Leiter wurde das Heim im Auftrag der Behörden von einem Ökonomen im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Effizienz unter die Lupe genommen. Dabei habe ich die Erfahrung gemacht, dass aus der Sicht von Ökonomen die pädagogischen An-

liegen praktisch keine Rolle spielen. Das macht vielen Pädagogen Angst, weil sie befürchten, dass die Entwicklung junger Menschen rein ökonomischen Kriterien geopfert werden soll.

Ich vermute, dass Qualitätssicherung neue Möglichkeiten aufzeigen könnte, wie man solchen Bedrohungen begegnen kann. (...) Es wäre wichtig, herauszufinden, was der einzelne Mitarbeiter im Heim dazu beitragen kann, damit die Qualität seiner Arbeit gesichert ist.

Dass in dieser Hinsicht schon viel Sinnvolles und Nützliches geschieht, steht außer Zweifel. (...) Mir scheint aber, vieles geschehe eher zufällig, werde zuwenig reflektiert und nicht systematisch angegangen.

**Achim:** Wenn es um Qualitätssicherung geht, frage ich mich zuerst: Was ist eigentlich Qualität? Oder: An welchen Zielen orientiert sich meine pädagogische Arbeit? Unter Qualität meiner erzieherischen Arbeit verstehe ich die richtige Anwendung von einzelnen Schritten hin zum gesteckten Ziel. Wenn ich mich dabei frage, was meine Arbeit dem Jugendlichen im Heim bringt, dann bin ich schon mitten in der Qualitätssicherung. Aus diesem Grunde scheint es mir wichtig zu sein, dass ich meine Arbeit immer wieder hinterfrage und in Bezug auf ihre Wirkung hin überprüfe. (...)

**Peter:** In Anbetracht der knapper werdenden finanziellen Ressourcen müssen wir uns vielleicht schon auch die Frage stellen, wieviel und welche Qualität wir uns leisten können. (...) Deshalb finde ich die Frage nach einem optimalen Ein-

**“ Der Jugendliche kann sich nur entwickeln, wenn er innerlich dazu bereit ist. ”**

satz der Mittel ebenso berechtigt, wie das Hinterfragen der Methodik. Man kann sich zum Beispiel fragen, ob jedes Heim Psychotherapeuten anstellen soll, oder ob gewisse Leistungen «zugekauft» und aktiviert werden sollen, wenn man sie wirklich braucht.

Die grösste Gefahr im Hinblick auf eine professionelle Qualitätssicherung sehe ich darin, dass sich die meisten sozialen Institutionen ihre Aufträge selber geben. Wenn eine dem Heim übergeordnete Planung und Abstimmung fehlt, dann fehlt schlicht die Basis für eine Qualitätssicherung. Solange nicht klar ist, wer der eigentliche Auftragge-

ber ist, was er will, und wie viel Geld er zur Verfügung hat, solange kann das Heim seine Mittel auch nicht optimal abstimmen.

Als Fachmensch sollte ich einem Auftraggeber sagen können, was mit bestimmten finanziellen Mitteln in meiner Institution möglich ist. Ich denke, wir sollten für solche Klärungsgerichte gut vorbereitet sein, denn sie werden auf die Heim-Fachleute zukommen. (...)

Im Sinne der Qualitätssicherung gilt

**“ Ich stellte von Seiten der Einweiser einen zunehmenden Druck fest, den Berufsfindungsprozess abzukürzen. ”**

für alle Berufssparten: Qualität entsteht dann, wenn ich das erreiche, was ich mit meinen Kunden vereinbart habe. Nun haben wir aber schon oft festgestellt, dass sich menschliche Entwicklungsprozesse nur zum Teil planen lassen. (...) Die Bedeutung von Beziehungen ist zum Beispiel anders wahrnehmbar, als der Abschluss einer Berufsausbildung. Diese Schwierigkeit begleitet uns im Bemühen um Qualitätssicherung. Ich kann eindeutig feststellen, ob ein Jugendlicher seine vierjährige Lehre erfolgreich abgeschlossen hat, ich kann aber nicht messen, wie stark er sich mit seinem Beruf identifiziert, mit wie viel Freude und Engagement er seine Arbeit verrichtet, und ob ihn sein Beruf persönlich zu stabilisieren vermag.

Da stellt sich die Frage, wie die Ziele für die Arbeit im Heim formuliert werden. Werden sie so formuliert, dass sie auch nachvollziehbar und überprüfbar sind? Sind es Ziele, die der Jugendliche erreichen kann und will? Wie werden innerpsychische Prozesse wahrgenommen und kommuniziert? Sollen zum Beispiel Identifikation, Kommunikation oder Beziehungen einfach Nebenprodukte von leicht messbaren Fakten sein, oder sollen sie auf eine ihnen angemessene Art erfasst werden? (...)

**Achim:** (...) Wenn ein Jugendlicher, der bald 17 Jahre alt ist, ins Heim kommt, dann ist wohl ziemlich klar, dass vom Einweiser die Erwartung besteht, dass er relativ bald eine Berufsausbildung beginnt. Wenn es sich dann aber zeigt, dass dieser Jugendliche in seiner Entwicklung dazu gar noch nicht reif ist, dann wird alles Antreiben nichts bringen. Der Auftrag wäre dann so gar nicht

durchführbar, weil es über kurz oder lang wieder zu einem Lehrabbruch käme. Die Qualität der Arbeit bestünde nicht darin, wie schnell jemand in die Ausbildung kommt, sondern wie gut das Fundament ist, damit er seine Ausbildung auch bestehen kann. Wenn wir in der Erziehungsplanung in solchen Dingen auch längerfristiger denken, dann lohnt sich das schlussendlich auch für den Auftraggeber, denn der Jugendliche steht stabiler im Leben.

**Peter:** In jüngster Zeit stellte ich von Seiten der Einweiser einen zunehmenden Druck fest, den Berufsfindungsprozess abzukürzen. Dass das zwangsläufig eine Zunahme der Lehrabbrüche mit sich bringt, weiß ich aus Erfahrung. Eine systematische Erfassung solcher Zusammenhänge scheint mir für die Qualitätssicherung deshalb so wichtig, weil daraus ein Lernprozess für alle Beteiligten entstehen kann. (...)

Strukturen zur Erfassung und Überprüfung des methodischen Vorgehens sind daher ein wichtiges Instrument in der Qualitätssicherung. (...) Die MitarbeiterInnen erhalten damit die Möglichkeit, Fehler wahrzunehmen und die nötigen Schlüsse daraus zu ziehen. Wenn ich glaubwürdig darstellen kann, wie Entwicklungsprozesse ablaufen und wie sie vom Heim mitbeeinflusst werden, dann

kann ich den nur ökonomischen Argumenten kompetent begegnen.

**Achim:** An deinem Beispiel stört mich nur, dass die Qualitätssicherung für die betroffenen Jugendlichen zu spät kommt. Qualitätssicherung müsste meiner Ansicht nach auch prophylaktisch wirken. Ich könnte anstatt aus Fehlern zu lernen auch positive Erfahrungen systematisch auswerten. Wenn ich zum Beispiel gelungene Berufsfindungsprozesse genau anschau, dann kann ich daraus ein Anforderungsprofil für den Ausbildungsbereich entwickeln. Dann erkenne ich vielleicht, wie wichtig es ist, dass der Jugendliche für seinen Ausbildungsweg genügend motiviert sein sollte, oder welche Bedeutung in diesem Prozess seine Beziehung zum Lehrmeister hat. Ich kann die Berufsreife auch daran erkennen, ob der Jugendliche einigermaßen pünktlich zur Arbeit kommt und ob er bereit ist, sich vom Lehrmeister etwas sagen zu lassen. Wenn ich vor Beginn einer Ausbildung feststelle, dass ein Jugendlicher solchen Anforderungen nicht genügen kann, dann darf ich ihn doch nicht in eine Ausbildung hineindrängen.

**Peter:** (...) Als ich selber noch Jugendliche im Berufsfindungsprozess begleitete, stellte ich fest, dass bei vielen eine

In einer Zeit, da Kostensparen und Effizienz in der pädagogischen Arbeit die Diskussion im Heimbereich beherrschen, mag ein Buch, das sich mit erzieherischen Grundhaltungen und methodischen Überlegungen befasst, leicht übersehen werden. Wer will schon über Entwicklung philosophieren, wenn der günstigste Tagesatz zum alles bestimmenden Massstab wird?

Peter Burkhardt und Achim Korthaus sind da anderer Meinung. Sie wollen der um sich greifenden Resignation mit einer mutigen und fachkompetenten Haltung begegnen. In ihren Gesprächen über Visionen und Realitäten loten sie die verschiedenen Aspekte der institutionellen Erziehung aus. Sie fragen sich zum Beispiel, was es braucht, damit Jugendliche lernen, sich selber zu steuern, stellen Überlegungen an, wie ein Auftrag ans Erziehungsheim aussehen sollte und erörtern Entwicklungsmöglichkeiten in der beruflichen Erziehung und beim sozialen Lernen. Der zweite Teil des Buches ist vor allem der Auseinandersetzung mit strukturellen Voraussetzungen für eine entwicklungsorientierte Erziehung gewidmet. Die beiden Erzieher suchen nach Wegen, wie im Heim eine Lern- respektive Streitkultur entwickelt werden kann und wie man die Übergänge von einer Entwicklungsstufe in die andere mit Ritualen gestalten kann. Daneben setzen sie sich aber auch mit ökonomischen Aspekten sowie der Frage nach Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung auseinander.

Der Leser nimmt quasi als Dritter im Bunde an den Gesprächen teil und wird von Zeit zu Zeit aufgefordert, seine eigene Meinung zu den diskutierten Themen kundzutun. In zwei reflektierenden Gesprächen machen sich die beiden Pädagogen Gedanken über ihren eigenen Prozess und ergänzen die lebendig geführten Gespräche mit zusätzlichen Informationen und Überlegungen.

Das Buch «Entwicklung im Jugendheim», 167 Seiten, ist 1999 im Eigenverlag Peter Burkhardt, im Wygärtli 68, 4114 Hofstetten, Tel. 061/ 731 33 63, erschienen und kostet 25 Franken.

große Angst vor neuem Scheitern, vor neuem Versagen bestand. Die schlechten Lernerfahrungen in der Vergangenheit führten oft dazu, dass sie sich aus Unsicherheit an den erstbesten Strohalm klammerten und voller Illusionen in ein Lehrverhältnis einstiegen. Ich suchte nach einer Struktur, die sichert, dass sich der Jugendliche intensiver mit seiner Unsicherheit, mit seinen Ängsten, aber auch mit realistischen Möglichkeiten auseinandersetzt.

Von diesen Gedanken geleitet, entwickelte ich damals die sogenannte «Doppelstrategie». Jeder Jugendliche bekam die Aufgabe, sich auf zwei verschiedene Ausbildungsvarianten vorzubereiten. Im Ausbildungsbetrieb erster Wahl sollte er seine Lehre beginnen, der zweite diente ihm als Auffangnetz in Krisensituationen. Wichtig war dabei, dass er zu den Lehrmeistern in beiden Betrieben ein gewisses Vertrauensverhältnis aufbauen konnte. Das fiel den Jugendlichen meistens leichter, wenn sie eine echte Alternative hatten. So konnten sie im Rahmen des Berufsfundungsprozesses ganz unterschiedliche Erfahrungen machen und beide Betriebe mit ihren Leitern vergleichen.

Die Erfahrungen mit der Doppelstrategie waren durchwegs positiv. Die Jugendlichen lernten mit ihrer Angst vor neuem Versagen konstruktiver umzugehen. Es kam nicht mehr zum überstürzten Beginn von Lehrverhältnissen, weil ein Lehrmeister dringend einen Lehrling brauchte, oder der Jugendliche sich aus Ungeduld und Unsicherheit erneut auf ein Abenteuer einliess. Weil der angehende Lehrling seinen Entscheid aus der Distanz nochmals überprüfen konnte, bestand grössere Gewähr für eine wirklich geklärte und gereifte Lösung. Und so wurde die Doppelstrategie zur qualitätssichernden Struktur.

Solche Spielregeln können die Qualität der Erziehungsarbeit sichern, wenn sie nicht stur, sondern fallbezogen angewandt werden. Sie fordern den Jugendlichen auf, sich mit verschiedenen Themen, wie: Nähe/Distanz, Misstrauen/Vertrauen oder realistische Selbsteinschätzung intensiv auseinanderzusetzen. (...)

Man könnte für alle wichtigen Entwicklungsthemen solche Strukturen, solche Spielregeln entwickeln. Diese würden dann in deinem Sinne prophylaktisch wirken.

**Achim:** Mir fällt noch ein anderes Beispiel für qualitätssichernde Strukturen ein. (...) An unserem letzten Teamtag stellten wir fest, dass mit unseren Jugendwohnungen einiges nicht so läuft, wie wir das gerne hätten. Unsere Wohngruppe hat eine ausgelagerte Jugend-

wohnung, wo zur Zeit drei Jugendliche lernen, mit mehr Selbständigkeit einen Haushalt zu führen. Diese sind etwa ein Vierteljahr in dieser Besetzung zusammen und haben andauernd Probleme mit der Haushaltführung, mit der Ordnung, mit dem Saubermachen, usw. In diesem Ausmass sollten solche Probleme in einer Jugendwohnung nicht mehr vorkommen, das lernt man normalerweise früher, in der Wohngruppe.

Im Teamgespräch erkannten wir, dass wir für den Übertritt von der Wohngruppe in die Jugendwohnung gar kein Anforderungsprofil erarbeitet und mit den Jugendlichen durchgegangen hatten. Wir liessen uns eigentlich nur von der abgelaufenen Zeit dazu verleiten, den Übertritt vorzunehmen. Die Jugendlichen selber drängten ebenfalls auf diesen Übertritt, weil sie sich mehr Freiheit wünschten. (...) Wir erkannten bald, dass sich die Jugendlichen vor dem Übertritt gar nie mit den Anforderungen in einer Jugendwohnung auseinandersetzen mussten. Wären diese Anforderungen vorher geklärt gewesen, dann hätten wir nicht ständig darum kämpfen müssen. (...)

Die Konsequenz aus dieser Erfahrung ist, dass wir nun im Team ein solches Anforderungsprofil erarbeiten, damit wir dieses Instrument ganz gezielt bei den nächsten Übertritten einsetzen können. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, dann können die Jugendlichen in der Jugendwohnung sich auf jene Themen konzentrieren, die in einer Jugendwohnung gelernt werden sollen. Da geht es vor allem um selbständige Lebensgestaltung und weniger um elementare Ordnung im Zimmer. (...)

Der Jugendliche muss in der Lage sein, etwas, das er vereinbart hat, ohne permanente Unterstützung oder Kontrolle auszuführen. Wenn einer das noch nicht kann, dann kann er in der Jugendwohnung nur scheitern. Wenn man Qualitätssicherung im nachhinein machen muss, ist das für alle ein frustiges Geschäft.

**Peter:** Qualitätssicherung auf Stufe Heim könnte auch heißen, ich schaue, ob die einzelnen Teams ihre Arbeit regelmässig überprüfen und solche Vorkommnisse wirkungsvoll angehen. Als Heimleiter könnte ich zum Beispiel darauf achten, ob in jedem Team die Frage nach der Qualität regelmässig und systematisch bearbeitet wird. Besteht im Team überhaupt ein Konsens über die Qualität der Arbeit? Werden solche Themen auch im grösseren Zusammenhang gesehen?

Eigentlich geht es um die Frage, ob und wie ein Team sich seine eigenen Lernprozesse organisiert. Ist das über-

haupt ein Thema, und wie gehen die Sozialpädagogen damit um? Ist eine gewisse Systematik vorhanden? Wird ungenügende Qualität wahrgenommen und zweckmässig darauf reagiert?

**Achim:** Wie wir mit solchen Themen umgehen, kann ich am selben Beispiel mit den Jugendwohnungen zeigen. (...) Als unsere Wohngruppe eine eigene Jugendwohnung einrichtete, erarbeiteten wir ein Konzept, in dem vor allem die Spielregeln des Zusammenlebens geregelt wurden. Es ging uns damals darum, die Regeln in der Jugendwohnung und mit der Wohngruppe zu klären. Wir erarbeiteten aber auch ein Anforderungsprofil für Jugendliche, welche in die Jugendwohnung übertraten wollten.

Inzwischen sind vier Jahre ins Land gezogen und einiges, was wir damals erarbeitet hatten, wurde vergessen oder erwies sich nicht als nützlich. Dann stellten wir plötzlich fest, dass manches nicht mehr stimmt. Wie ich das im obigen Beispiel darstellte, konnten die Jugendlichen elementare Voraussetzungen für das Leben in einer Jugendwohnung nicht leisten. Diese Feststellung führte dazu, dass wir die eingerichteten Strukturen überprüften und korrigierten, wo sich dies als nötig erwies.

**Peter:** Solche Prozesse helfen konzeptionelle Fehlentwicklungen zu verhindern, respektive Schaden zu begrenzen. Auch das gehört zur Qualitätssicherung. Im Sinne deines prophylaktischen Ansatzes könnte ich mir auch vorstellen, dass das Team in regelmässigen Abständen seine Arbeitskonzepte überprüft und überarbeitet.

Diese Idee musste ich einmal für die Sitzungen der Geschäftsleitung umsetzen. Ich erhielt den Auftrag, ein Jahresprogramm mit jenen Themen zu erstellen, welche regelmässig besprochen und überprüft werden sollen. Mit diesen «Normtraktanden» wurde gesichert, dass auch weniger dringende Themen wie Mitarbeiterförderung oder Unfallverhütung mindestens einmal jährlich besprochen wurden.

So gesehen hat Qualitätssicherung wenig mit Rechtfertigung nach aussen zu tun, denn sie stärkt primär die professionelle Identität von Leitung und MitarbeiterInnen. Das wiederum ermöglicht es, gegen aussen kompetent und sicher aufzutreten. Wenn zudem Erfahrungen und Arbeitsabläufe so dokumentiert sind, dass sie auch für Aussenstehende nachvollziehbar sind, dann können die Heim-Fachleute dem Rechtfertigungsdruck von aussen gelassen und erfolgreich begegnen.