Zeitschrift: Fachblatt für schweizerisches Heimwesen = Revue suisse des établissements hospitaliers

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen

Band: 50 (1979)

Heft: 1

Artikel: Die Fortbildung der Mitarbeiter in Erziehungsheimen

Autor: Gamma, Anna

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-809612

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: 02.07.2025

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

Die Fortbildung der Mitarbeiter in Erziehungsheimen

Von Anna Gamma, Zürich

Einführung

Der folgende Bericht stellt einen Ausschnitt aus dem Forschungsprojekt «Merkmale und Problemsicht der erzieherisch Tätigen in Jugendheimen der deutschsprachigen Schweiz» dar.

Ausgewählte Ergebnisse dieses Projektes sind bereits verschiedentlich im VSA-Fachblatt vorgestellt worden (vgl. *Tuggener* 1977/78; *Schellhammer* 1978 a; *Winiker* 1978 a und 1978 b).

Im folgenden wenden wir uns der Fortbildung des Personals zu. In der Fortbildung können grundsätzlich zwei verschiedene Möglichkeiten unterschieden werden:

— die Fortbildung ausserhalb des Heimes an zentralen Fortbildungsstätten, und
— die heiminterne Fortbildung.

Die Arbeit zentraler Fortbildungsstätten lässt einige Probleme offen: Erstens sind die Teilnehmer des Fortbildungslehrganges aus ihrer täglichen Berufspraxis herausgelöst. Die Themen müssen generalisiert behandelt werden. Nach der Rückkehr an seinen Arbeitsplatz findet sich der Teilnehmer sich selbst überlassen. Die Umsetzung des Gelernten in die Wirklichkeit des konkreten Arbeitsplatzes jedes einzelnen Teilnehmers wird zum individuellen Problem. Zum Beispiel können zum Thema «Zusammenarbeit des Personals» verschiedene Problemstellungen mangelnder Zusammenarbeit diskutiert und modellhaft Lösungsmöglichkeiten vorgestellt werden. Es wird jedoch kaum möglich sein, auf die konkrete Arbeitssituation eines jeden Teilnehmers einzugehen. Zudem erfordert die Lösung von Problemen in der Zusammenarbeit das Mitwirken aller beteiligten Personen.

Zweitens trifft denjenigen, der eben wieder gelernt hat, was er eigentlich anders und wie er sich anders verhalten sollte, der Anpassungszwang an die Bedingungen seines Arbeitsortes härter als zuvor. An die Stelle des eben neu gestärkten Mutes, es einmal anders zu versuchen, tritt bald ein resignatives Sich-Abfinden. Ein Erzieher hat zum Beispiel gelernt, dass zu den Voraussetzungen der Zusammenarbeit eine eindeutige Aufgabenverteilung und Verteilung der Kompetenzen sowie der damit verknüpften Verantwortung gehört. Es ist nun möglich, dass er in einem Heim arbeitet, in dem wohl eine formelle Aufgabengliederung besteht, de facto jedoch alle Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse bei der Heimleitung liegen. Eine Bearbeitung dieser Situation ist nur durch die Entwicklung und Veränderung der gesamten Personalgruppe möglich.

Drittens kann aufgrund der hohen Arbeitszeitbelastung bei der Aufgabe der Betreuung der Jugendlichen in den seltensten Fällen ein Fortbildungskurs von zwei und mehr Mitarbeitern eines Erziehungsheimes belegt werden. Nach seiner Rückkehr trifft der fortgebildete Mitarbeiter auf die Ambivalenz seiner Kollegen. Neugierde und Abwehr, Interesse und negative Voreingenommenheit halten sich die Waage. Meistens fehlt ihm auch die nötige Zeit, um den Kollegen das neu erworbene Wissen mitzuteilen und mit ihnen zu verarbeiten, hat er doch die während seiner Fortbildung liegengebliebene Arbeit nachzuholen.

Die beschriebenen Probleme verdeutlichen den eingeschränkten Wirkungsgrad zentraler Fortbildung. Fortschritte sind kaum durch Ausweitung fachlicher Kompetenz einzelner Mitarbeiter erreichbar. Ein erfolgreiches Konzept der Fortbildung des Personals von Erziehungsheimen hat sowohl die Entwicklung der Mitarbeiter als auch die Entwicklung des Heimes zum Ziel (vgl. *Bäuerle 1976).*

In den folgenden Ausführungen steht die Fortbildung des Personals im Heim, im Sinne der Fortbildung in der Praxis zur Veränderung der Praxis, im Mittelpunkt. Damit solche Bemühungen erfolgreich sind, werden einige Bedingungen vorausgesetzt, und die Umsetzung des Erarbeiteten gibt dem Heim einige Folgeprobleme auf. In der heiminternen Fortbildung kommt der Ausbilder als Berater ins Heim. In der Beziehung zwischen Berater und Heim sind eine Reihe von Fragen zu klären, sollen unerwünschte Folgen vermieden werden. Am Schluss des Berichtes folgen einige Ueberlegungen zu Lehrmethoden in der heiminternen Fortbildung.

Voraussetzungen der Fortbildung im Heim

Erfolgreiche Fortbildung setzt einige Bedingungen voraus. Sie sind in Anlehnung an Voraussetzungen von Erneuerungen in sozialen Systemen, wie Heim und Schule (*Aregger* 1976) einerseits und erfolgreicher Organisationsentwicklung (*French und Bell* 1977) anderseits entwickelt.

Bei Neuerungen, die im Rahmen der heiminternen Fortbildung geplant werden, sind hemmende wie fördernde Faktoren zu berücksichtigen. Es werden Widerstände und prozessfördernde Merkmale beschrieben, die erstens bei Beginn, zweitens bei der Verarbeitung und drittens bei den Auswirkungen der Erneuerung wirksam sein können.

Klima

Als wichtigste Voraussetzung ist eine entwicklungsfördernde Umgebung zu gestalten, in der ein hohes Mass an persönlicher Entfaltung möglich ist. Dies

bedeutet ein Klima der Offenheit und der gegenseitigen Unterstützung, in dem man Differenzen angehen und durcharbeiten kann und in dem die Rückmeldung über die geleistete Arbeit eine gegenseitige Verpflichtung unter den Mitarbeitern ist.

Problembewusstsein bei der Heimleitung

Vorerst ist ein Wissen darum notwendig, dass die Zustände nicht optimal sind und besser sein könnten. Es kommt vor allem darauf an, dass die Heimleitung gegenüber Neuerungen im Sinne von Problemlösungen positiv eingestellt ist.

Notwendigkeit eines externen Beraters

Eine wichtige Bedingung ist die Einführung eines externen Beraters, der die Fortbildung plant, die Durchführung leitet und mit der Heimleitung die anfallenden organisatorischen Probleme bespricht. (Der Ausbilder kommt im Gegensatz zur traditionellen Fortbildung selbst ins Heim.) Der externe Berater ist in der Gegenüberstellung zu einem Mitglied der Mitarbeitergruppe weniger den organisationsinternen Zwängen unterworfen. Er hat innerhalb der sozialen Welt des Heims keine Gruppeninteressen zu vertreten, er kann seine Karriere mehr riskieren, und er ist wahrscheinlich zur Planung, Leitung und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen besser ausgebildet.

Einbeziehung der Mitarbeiter

Es scheint wichtig zu sein, dass möglichst alle Mitarbeiter am Fortbildungsprogramm teilnehmen, damit die Aktivitäten zum langfristigen Erfolg führen. Vorausgesetzt wird zudem die Bereitschaft der Mitarbeiter, nicht bloss fachbezogen, sondern auch personenbezogen zu arbeiten. Werden die durch das Fortbildungsprogramm betroffenen Menschen nicht miteinbezogen und informert, so können schwerwiegende Konflikte entstehen. Vor allem sollte auch die Heimleitung laufend über Ziele, Aktivitäten und allgemeine Ergebnisse informiert werden.

Aufarbeiten von Widerständen

Diese Art von Fortbildung kann Aengste, Bedrohungen und Befürchtungen hervorrufen, welche die Mitarbeiter verstimmen und damit den Erfolg der Aktivitäten schmälern. Diese Probleme müssen, wie möglicherweise allzu hoch gesetzte Erwartungen, aufgearbeitet werden. Dabei sind drei Bedingungen vorauszusetzen. Erstens sind Widerstände als in einem Veränderungsprozess notwendige, unvermeidbare und legitime Gegebenheiten zu betrachten. Zweitens sind Widerstände im Gespräch offen darzulegen und zu diskutieren. Drittens soll jedes Mitglied die Freiheit und das Recht haben, dem Fortbildungsprogramm fernzubleiben mit der Einschränkung, andere Mitglieder dürften dadurch nicht an der Fortführung der Arbeit gehindert werden.

Verlaufs- und Erfolgskontrolle

Die Resultate der Bemühungen müssen laufend überprüft werden. Einerseits müssen die sich entwickelnden Einstellungen der Beteiligten zu dem, was vor sich geht erkannt und berücksichtigt werden. Anderseits muss festgestellt werden, in welchem Mass durch die durchgeführten Massnahmen die identifizierten Probleme gelöst werden. Damit lässt sich die Frage beantworten, ob die Massnahmen sich als nützlich erwiesen haben.

Heiminterne Folgeprobleme

Geplante Fortbildung des Personals im Heim mit dem Ziel Probleme zu lösen und damit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitergruppe zu verbessern, wirft einige Folgeprobleme auf, die im folgenden beschrieben werden.

Offenheit und Dynamik

Im Zusammenhang der Fortbildung des Personals im Heim können Offenheit und Dynamik als jene Eigenschaften bezeichnet werden, welche Veränderungen ermöglichen. Oder auch umgekehrt sorgt ein Heim auf diesem Weg der heiminternen Fortbildung für die Erhaltung der Offenheit und damit auch für die Erhaltung der Dynamik.

Heiminterne Fortbildung kann auf den einzelnen Mitarbeiter wie auch auf die gesamte Mitarbeitergruppe bedrohend wirken und damit Angst und Abwehr auslösen. Soll ein Fortbildungsprogramm Erfolg haben, so sind entstehende Angst und Abwehr zusammen mit Berater und Gruppe aufzuarbeiten.

Feedback

Für gewöhnlich wird Feedback ins Deutsche mit Rückkoppelung, Rückwirkung oder Rückmeldung übersetzt. Es handelt sich also um einen Prozess, der kreisförmig läuft. Durch die Rückmeldung ergibt sich die Möglichkeit der Kontrolle und der entsprechenden Aenderung, das heisst, im Feedback ist eine Kontrollfunktion enthalten.

Eine erfolgreiche Fortbildung im Heim erfordert ein hohes Mass an Feedback unter den Beteiligten. Meistens müssen diese erst lernen, Feedback auf sinnvolle und konstruktive Weise zu geben und zu verwenden. Sie müssen sich üben im Geben und Nehmen von Feedback, das sowohl das zwischenmenschliche Geschehen als auch aufgabenspezifische, sachbezogene Informationen umfasst.

Das Feedback muss, um konstruktiv und wirksam zu sein:

— erwünscht und erbeten sein;
— sich auf einen bestimmten Vorgang beziehen und keine Verallgemeinerungen enthalten, das heisst konkret und spezifisch sein;

Der Schwierige – Schicksal oder Schuld?

VSA-Kurs für Leiter und Mitarbeiter von Erziehungs- und Altersheimen

Kursdaten	20. Februar, 13. März, 3. April 1979 je 09.00 bis 12.00 Uhr / 14.00 bis 16.30 Uhr
Kursort	Paulus-Akademie Zürich
Kursleitung	Dr. Imelda Abbt, Luzern
Kurskosten	Fr. 200.— (inkl. Mittagessen) für VSA-Mitglieder und Mitarbeiter aus VSA-Heimen bei Anmeldung für alle drei Kurstage Fr. 250.— (inklusive Mittagessen) für Nichtmitglieder bei Anmeldung für alle drei Kurstage Einzelkarte für einen Kurstag (inklusive Mittagessen) Fr. 90.—

Die Schwierigen vermehren sich, je näher man dem Ziele kommt, sagt Goethe. Aber auch das Gegenteil trifft meistens zu: Schwierige und Schwierigkeiten nehmen zu, je weiter man sich vom Ziel entfernt. Wer — gleichviel ob Chef oder Mitarbeiter — mit Schwierigen gut umgehen kann, hat eine Ahnung vom Unmöglichen.

Der dreitägige Kurs bildet eine Einheit. Er ist so angelegt, dass das Thema fortschreitend behandelt wird. Es ist jedoch ohne weiteres möglich, dass **jedesmal neue Teilnehmer** dazukommen. Jeder Tag ist in sich geschlossen und wird in die folgenden Tage aufgenommen und verarbeitet.

Diese drei Tage sollen dem Kursteilnehmer ermöglichen, sich mit dem eigenen, dem fremden, dem zwischenmenschlichen «Schwierig-Sein» auseinanderzusetzen. Es soll ihm aufgehen, wo die Wurzeln dieses «Schwierig-Seins» liegen. Er soll lernen, damit zu leben, und den Mut fassen, sich damit auseinanderzusetzen. Referate und Gruppengespräche werden zum Thema hinführen und sollen konkrete Lösungen anbahnen helfen.

1. Tag	Was heisst eigentlich schwierig? Schwierig — Schicksal oder Schuld?
2. Tag	Der Mensch, ein Wesen in Grenzen Grenze und Hoffnung
3. Tag	Schwierigsein als Schicksal und Schuld Schwierigsein als Auftrag

Eine weitere Kurs-Sequenz von drei Tagen ist für die Monate Mai/Juni 1979 vorgesehen.

Hier abtrennen

Anmeldung

Bitte einsenden bis 15. Februar 1979 an das Sekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

Name _____

Vorname _____

Heim _____

_____

_____

Persönliche Mitgliedschaft oder VSA-Mitgliedschaft des Heims Ja ☐ Nein ☐

Datum _____

— neutral berichtend und urteilsfrei sein;
— möglichst dem Geschehen zeitlich nahe sein;
— direkt der Person oder dem Bereich zugeteilt werden, der die nötigen Massnahmen treffen kann.

Abschliessend ist zu bemerken, dass das Feedback verbal und nonverbal, mündlich oder schriftlich, formal oder informal, spontan oder überlegt sein kann. Jede klar wahrnehmbare Aeusserung kann Feedback sein.

Aufwand

Die Durchführung eines Forbildungsprogrammes im Heim benötigt Zeit, erfordert den Einsatz aller, und die Beiziehung eines externen Beraters kostet Geld. Soll ein Programm erfolgreich sein, so muss die Ueberzeugung vorhanden sein, dass die Entwicklung menschlicher Fähigkeiten ebenso wertvoll ist wie die anderer Hilfsmittel. Nur in dieser Einstellung können die relativ hohen Aufwendungen auch erbracht werden, ohne dass sie den Prozess allzusehr behindern.

Berater/Heim-Beziehung

In der Beziehung zwischen Berater und Heim sind eine Reihe von Fragen zu berücksichtigen und zu klären, so dass unerwünschte Folgen vermieden werden können. Dabei stehen Fragen des Kontaktes zwischen Berater und Heim, des gegenseitigen Vertrauens, der Beraterrolle, der Massnahmen und ihrer Bezugspunkte sowie der Abhängigkeit im Mittelpunkt. Die einzelnen Probleme werden näher ausgeführt, so dass Parallelen und Unterschiede zur «Supervisor/Heim-Beziehung» hervorgehoben werden können.

Kontakt zwischen Berater und Heim

Beim ersten Kotakt treffen sich gewöhnlich der Heimleiter und der Berater allein. Sobald sich zwischen ihnen ein Vertrauen entwickelt hat, beschäftigen sie sich mit der Organisation des Heimes und den einzelnen Mitarbeitern. Während der Fortbildungsveranstaltung werden in Einzelbesprechungen vor allem anfallende organisatorische Probleme durchgearbeitet.

Da der Berater mit der gesamten Personalgruppe arbeitet, muss er in der Lage sein, eine Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen und zu unterhalten. Zwei Gefahren drohen, versteht sich der Berater vornehmlich als ein im Auftrag der Heimleitung Arbeitender. Erstens führt er eine von aussen gesteuerte Aufgabe aus und steht damit im Konflikt mit dem Ansatz von Fortbildungsveranstaltungen, in der persönlich erfahrene Probleme der erzieherisch Tätigen den Ausgangspunkt der Planung und Durchführung der Veranstaltung bilden. Zweitens zerstört er die Beziehung zum Personal, mit dem er unmittelbar zu arbeiten hat.

Offenheit in der Beziehung zwischen Berater und Heimleiter und die Möglichkeit der Mitsprache der Mitarbeiter bei der Einstellung hilft diese Gefahren einschränken.

Vertrauen

Bei den ersten Kontakten zwischen Heimleitung, Personal und Berater spielt die Entwicklung einer Beziehung des gegenseitigen Vertrauens eine wichtige Rolle. Vertrauen wird sich nicht sofort einstellen. Es muss erst vom Berater erarbeitet werden.

Vertrauen und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit können sich am ehesten entwickeln, wenn dem Personal Voraussetzungen, Ziele und Arbeitsmethoden der geplanten Veranstaltung erklärt werden. In diesem Zusammenhang sind zwei Gefahren zu begegnen. Erstens darf diese Einführung nicht zu abstrakt, theoretisch und ohne Bezug zu den Problemen des Personals abgefasst sein. Sie sollte mehr praktisch ausgerichtet, das heisst bezogen auf die Lösung der Probleme sein, die der Leistungsfähigkeit der Personalgruppe im Wege stehen. Zweitens darf der Berater nicht die Rolle des Ueberlegenen spielen. Damit deutet er unwillkürlich an, dass das Personal nicht gut oder jedenfalls zurückgeblieben ist. Werden beide Probleme nicht entsprechend berücksichtigt, so entstehen Widerstände. Der Berater kann nicht als nützlich und hilfreich erlebt werden.

Beraterrolle

Das Personal kann versucht sein, den Berater in die Rolle des Sachverständigen für Fragen, wie die der Personalpolitik oder der Organisation, zu drängen. Mindestens zwei Gründe gibt es, warum der Berater die Rolle des Experten meiden sollte.

Erstens ist ein Hauptziel der heiminternen Fortbildung, dem Personal zu helfen, eigene Fähigkeiten zu entwickeln. Der Berater als Experte erzeugt eine Art von Abhängigkeit, die der intendierten Entwicklung entgegenwirkt. Zweitens ist es unumgänglich, dass der Berater in der Rolle des Sachverständigen seine Vorschläge verteidigt. Damit verliert er seine entwicklungsorientierte Einstellung zur Bearbeitung von Problemen der Personalgruppe.

Beim Planen der Fortbildungsveranstaltung hat der Berater jedoch konkrete Vorschäge zu machen. Er muss also Experte in der Planung und Durchführung der Fortbildung sein. Er kann aber selbst nicht Probleme des Personals, wie zum Beispiel die der Zusammenarbeit oder der Information, lösen.

Massnahmen und Bezugspunkte

Eine weitere Gefahr für den Berater besteht darin, ihm bekannte und bevorzugte Arbeitsmethoden anzuwenden, die jedoch den aktuellen zu bearbeitenden Problemen nicht angemessen sind. Ein Berater kann beispielsweise in einer Teamentwicklungsbesprechung (eine mögliche Arbeitsform) dem Personal intensive gruppendynamische Uebungen aufdrängen, während

die Frage der Klärung verschiedener Rollen vielleicht dringlicher wäre.

Neben der Frage der Auswahl von Arbeitsmethoden besteht die Frage nach dem Bezugspunkt. Dabei muss geklärt und entschieden werden, in welchem Ausmass die formelle Struktur des Heimes (zum Beispiel das Organigramm), die informelle Struktur (zum Beispiel unausgesprochene Rollenerwartungen) oder die Person des Mitarbeiters das Aenderungsziel darstellt. Zwei Punkte sind in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen: Erstens sollte man nicht tiefer als nötig eingreifen, um beständige Lösungen für gegenwärtige Probleme zu erreichen. Zweitens sollte man nicht tiefer eingreifen, als die Energie und die Hilfsmittel des Klienten zum Zweck der Problemlösung und der Veränderung es erlauben. Dies verlangt vom Berater, dass er auf der Ebene der bewusst erlebten Bedürfnisse der Mitarbeiter bleibt (*Harrison* 1970, S. 201).

Abhängigkeit

Die Aufgabe des Beraters ist es, die Fähigkeit der Problembearbeitung in der Personalgruppe zu entwickeln. Der Berater findet sich häufig im Dilemma zwischen seinen Bemühungen, Fähigkeiten der Personalgruppe zu entwickeln und zwischen seinem Wunsch sich zu engagieren, sich unentbehrlich zu machen und zuständig zu fühlen. Der Gefahr, dass eine andauernde Beziehung der Abhängigkeit entsteht, kann dadurch begegnet werden, dass der Entscheidungsfreiheit des Personals im Prozess der Fortbildung eine besondere Bedeutung zugemessen wird. Voraussetzung dazu ist, dass der Berater dem Personal die Planung und Durchführung der Fortbildung sowie die Ziele der verschiedenen Arbeitsmethoden offen darlegt.

Arbeitsverfahren zur Fortbildung des Personals im Heim

Ausgangspunkt einer im Heim durchgeführten Fortbildungsveranstaltung ist die Sammlung von Problemen aus dem beruflichen Alltag der im Heim tätigen Personen. In unserem Forschungsprojekt wurde mit der Methode der «Problemsicht-Erhebung» (vgl. *Aeberli* 1977) eine Erhebung von Arbeitsproblemen erzieherisch Tätiger durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Erhebung sind in einer Dokumentation zusammengestellt (vgl. *Schellhammer, Aeberli, Gamma* 1978). Ein weiterer Fragebogen eignet sich besonders zur Erfassung von Organisationsproblemen (Forschungsgruppe 1976).

Wird in einem Heim eine Fortbildungsveranstaltung geplant, in der die Methode der Problemsicht-Erhebung, der Fragebogen zur Organisation und das Datenmaterial des Forschungsprojektes zur Anwendung kommt, so erscheint es zweckmässig, die Erhebungen nochmals zu wiederholen und nicht allein auf die Problemnennungen unserer Untersuchung abzustützen. In der Annahme, dass persönlich erfahrene Probleme Spannungen erzeugen, die gelöst werden wollen, wird ein entsprechendes Lernangebot leichter akzeptiert.

Die Durchführung der Problemsichterhebung erfolgt in einzelnen Schritten. Wir lehnen uns im Ablauf an das Vorgehen in der Erhebung für die Forschung an. Aufgrund der verschobenen Zielsetzung jedoch, nämlich der Sammlung von Datenmaterial für die interne Fortbildung, ist die Darstellung der Erhebung mehr didaktisch als forschungsmethodisch ausgerichtet (vgl. *Gamma*).

Die Erhebung der Problemsicht und die nachfolgende Diskussion der Ergebnisse gleicht einer diagnostischen Abklärung zur Identifikation von Problembereichen im beruflichen Alltag der erzieherisch Tätigen. Dabei steht zunächst die Verdeutlichung der Probleme, nicht aber deren Bearbeitung im Mittelpunkt. Die entsprechenden Massnahmen müssen in weiteren Schritten unternommen werden. Arbeitsmethoden, welche vor allem in der Organisationsentwicklung Anwendung finden, eignen sich auch zur Bearbeitung von Arbeitsproblemen der erzieherisch Tätigen.

Berater/Heim-Beziehung im Vergleich zur Supervisor/Heim-Beziehung

Die Probleme des Vertrauens, der Expertenrolle und der Abhängigkeit stellen sich für den Berater und den Supervisor in vergleichbarer Weise. Unterschiede sind im Kontakt zum Heim, der Wahl des Bezugspunktes und der Aufgaben festzuhalten:

— Während der Berater auf grösstmögliche Offenheit in der Beziehung zum Heimleiter bedacht ist, kooperiert der Supervisor nicht mit der Heimleitung. Er ist der Schweigepflicht unterstellt. Der Heimleitung bleibt der Zugang zu den unmittelbaren Geschehnissen in der Supervision versperrt. Bei Organisationsproblemen kann der Supervisor Erfahrungen aus der Supervision bloss generalisierend in Form von Verbesserungsvorschlägen vorbringen.
— Der Berater arbeitet, wenn die äusseren Umstände dies erlauben, immer mit der gesamten Personalgruppe, der Supervisor meist in der Zweierbeziehung, seltener in Gruppen.
— Ein weiterer Unterschied liegt in der Wahl des Bezugspunktes. In der Fortbildung kann der Bezugspunkt die formelle wie informelle Struktur des Heimes betreffen. Schwerpunkte der Supervision sind zwischenmenschliche Ereignisse und die Beziehung zwischen dem Erzieher und den Jugendlichen oder Kindern im Heim.
— Entsprechend der unterschiedlichen Zielsetzung der heiminternen Fortbildung und der Supervision, unterscheiden sich auch die Aufgaben des Beraters von denen des Supervisors. Die Aufgabe des Beraters ist es, die Fähigkeit der Problembearbeitung in der Personalgruppe zu entwickeln. Aufgabe des Supervisors ist es, die Integration von Wissen, die Entwicklung des beruf-

lichen Könnens und die Entwicklung einer beruflichen Persönlichkeit zu fördern.

Der interessierte Leser findet in den Ausführungen von *Winiker* (1978 b) Anregung zur Auseinandersetzung mit organisatorischen Problem- und Fragestellungen in der Praxis der Heimerziehung.

Literaturverzeichnis

AEBERLI, M.: Die Methode der «Problemsichterhebung» bei erzieherisch Tätigen in Jugendheimen. Lizentiatsarbeit Pädagogisches Institut der Universität Zürich 1977.

AREGGER, K.: Innovation in sozialen Systemen. Bern: Haupt 1976.

BAEUERLE, W.: Fortbildung von Sozialarbeiten ohne Fortbildung ihrer Institutionen? In: Zeitschrift, Theorie und Praxis der sozialen Arbeit 1976, 122—129.

FORSCHUNGSGRUPPE, Projekt Heimerziehung I: Fragebogen ORGANISATION, Zürich 1976.

FRENCH, W. L. und BELL, C. H.: Organisationsentwicklung. Bern: Haupt 1977.

GAMMA, A.: Interaktion, Rollen und Zusammenarbeit des Personals in Jugendheimen in der Aus- und Fortbildung der Heimerzieher. Dissertation Psychologisches Institut der Universität Zürich (in Bearbeitung).

HARRISON, R.: Choosing the Depth of Organizational Intervention. In: Journal of Applied Behavioral Science 1970, 6, 181—202.

SCHELLHAMMER, E.: Arbeitsprobleme der Arbeitserzieher, Erzieher und Praktikanten in Jugendheimen. In: Fachblatt für Schweizerisches Heimwesen VSA, 6, 1978 a, 208—216.

SCHELLHAMMER, E., AEBERLI, M., GAMMA, A.: Problemsicht der Arbeitserzieher, Erzieher und Praktikanten. Dokumentation Pädagogisches Institut der Universität Zürich 1978 b.

TUGGENER, H.: Erzieher und Arbeitserzieher — zwei Mitarbeitergruppen im Jugendheim. In: Fachblatt für Schweizerisches Heimwesen VSA, 12/1977.

WINIKER, J.: Das Jugendheim als soziale Organisation. In: Fachblatt für Schweizerisches Heimwesen VSA, 4, 1978 a, 123—135.

WINIKER, J.: Aufgabengliederung und Kompetenzzuordnung im Erziehungsheim. In: Fachblatt für Schweizerisches Heimwesen VSA, 5, 1978 b, 165—172.

Adresse der Verfasserin:
Anna Gamma, Landhaus, 6005 St. Niklausen

Heinz Bollinger:

Notizen im Januar

Das neue Jahr, 1979, ist nicht einfach ein Jahr des Herrn, was denkste. Es soll — nach dem Willen der Herren in der Unesco — vielmehr das «Jahr des Kindes» sein. Erst proklamierte die Unesco, Filiale des Palaver-Zentrums in New York, das «Jahr der Frau», das zugleich in Europa das Heimatschutz-Jahr war, und jetzt also kommt das Kinder-Jahr. Ich frage mich, wozu derlei Proklamationen eigentlich gut sein können. Es wird vom «Jahr des Kindes» vermutlich gleichviel übrigbleiben wie vom «Jahr der Frau». Nichts. Aufrufe, Parolen, die vom Winde verweht werden, Demonstrationen, TV-gerechte Zurschaustellung, nichts weiter. «Jahr des Kindes»: Sollen wir Alten wie die Kinder zu werden suchen? Hierzu bedarf es einer Proklamation der Uno-Maulhelden nicht. Vielleicht wäre es besser, hat Erich Kästner gemeint, wenn wir verhüten würden, dass die Kinder werden (müssen) wie wir.

*

Ist das Urteil des Schaffhauser Kantonsgerichts gegen die drei der Ehrverletzung schuldig befundenen Steiner Aerzte Aschwanden, Attinger und Böhni, die vor mehr als zwei Jahren die berühmtgewordene Altersheim-Affäre angezettelt haben, ein «Verdammungsurteil»? Vor der Berufsinstanz, dem Obergericht, verstieg sich der Aerzte-Advokat im Dezember zu nichts weniger als eben dieser Behauptung, ja noch mehr: In schöner Selbstverständlichkeit nahm der feine Herr für das Verhalten seiner Klienten, die doch, man weiss es, den Berufsmantel der Unschuld tragen und dank dem Stethoskop stets sehr hellhörig sind, gleich auch die sogenannten höheren Rechtfertigungsgründe in Anspruch. Alles in allem war der Wiederauftritt der drei medizinischen Unschuldslämmer, die mit Hilfe der Boulevardpresse nichts als die Menschlichkeit im Altersheim hatten retten wollen, vor den Richtern ein peinliches, ebenso ärgerliches wie bedrückendes Ereignis der Unversöhnlichkeit, der Rechthaberei und der anscheinend totalen Einsichtslosigkeit von Leuten, deren gehobene Ausbildung und deren Sozialprestige eine vornehmere Gesinnung und ein vertieftes Problembewusstsein hätten erwarten lassen. Das Obergericht wird sein Urteil erst vor Ostern eröffnen. Aber schon heute darf und muss gefragt werden, was (ausser den Scherben) denn nun eigentlich bewirkt und erreicht worden sei. Mit Einmut hat die Vorinstanz festgestellt, dass die gegen die Heimleitung erhobenen Anschuldigungen masslos und unwahr, mithin also masslos unwahr, seien, und Ehrverletzung, zum Teufel, bleibt Ehrverletzung. Daran werden die wachsenden Kosten des von Instanz zu Instanz rollenden Prozesses nichts ändern können. Prozesskosten? Nun ja doch, Advokaten und Wagenräder wollen gut geschmiert sein, sagt das Sprichwort.

*