Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 55 (1984)
Heft: 10

Artikel: Alles Vertrauen ist Wagnis - Misstrauen erzeugt Resignation
Autor: Heer, Hanspeter
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-811639

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: 13.07.2025

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

schen Umgangsformen und geteilter Verantwortung strukturell lösen. Sie haben bemerkt, wie ich – eine Einseitigkeit in Kauf nehmend – die ethischen Fragen in den Mittelpunkt gerückt habe. Das Bekenntnis zu einem Ziel, einem Orientierungspunkt habe ich vor die ebenfalls begründete Bedeutung von Organisations- und Kompetenzstrukturen genommen. Alles Schriftliche, das wir in dieser Art in unseren Heimen sammeln, kann ja zu den gelebten Weisen des tatsächlichen Alltags einen recht inkongruenten Gehalt haben: Wissen wir doch genau, wie oft wir etwas meinen und es dann ganz anders tun. Ein Forum, das zur Mitsprache gedacht ist, kann zur reinen Durchgabe von Arbeitsanweisungen genutzt werden. Ich bin nicht gegen äussere Formen. Wir machen regelmässig Mitarbeiterbesprechungen und haben Supervision. Dem Erzieher sind vielfältige Verantwortungen in der Betreuung, der Beobachtung und der Entscheidfindung für die Massnahmegestaltung übertragen. Doch in allem möchte ich auch mein Heim davor behüten, dass es zuletzt nur eine perfekte Sozialapparatur darstellt, die allseitig geschätzt wird, weil sie sich gescheit verkauft, und weil sie in der Verzahnung der spezialisierten Dienste gut funktioniert. Strukturen, Pflichtenhefte, Organigramme, Konzepte und dergleichen sind doch nur «institutionelle Prothesen», sicher notwendige, doch eben Krücken, die völlig inhuman sind. Menschliche Motive lassen sich erst in der Begegnung erkennen. Denn Gegenstand der Liebe, des Vertrauens und der Verantwortung kann ja letztlich nur eine Person sein. Eine geforderte Ordnung, ein Arbeitsprinzip, lässt sich nur nach einer Zweckmässigkeit beurteilen, und ich kann mich nur entscheiden, ob und wie weit ich mich bereit finde, mich derartigen Grundsätzen oder einem entsprechenden System anzupassen. Erst in der Begegnung mit einem Menschen erhält alles seine Qualität. Leider werden viele Diskussionen mit dem Schlagwort «demokratische Verantwortung» am Schwanz aufgezäumt, weil die Probleme alleine nach den unzulänglichen Strukturen beurteilt werden, wo es doch meist um die Gesinnung ginge.

Ich hoffe, dass es mir gelungen ist, Ihnen derartige Hintergründe zu zeigen, und dass Sie einen Eindruck erhalten haben, wie ich mich in meiner Aufgabe dem Thema «demokratische Verantwortung» nähere. Entsprechend möchte ich Sie mit der unpopulären Empfehlung ermutigen, nicht allzu freigiebig den Forderungen nach mehr Demokratie nachzugeben. Dafür zeigen Sie vielleicht etwas erkennbarer, wo und wie Sie in der ethischen Verantwortung Ihrer Aufgabe stehen. Eine fassbare Haltung schafft Vertrauen, Ermutigung und Hoffnung – ansteckende Hoffnung, die wir so dringend brauchen.

Alles Vertrauen ist Wagnis – Misstrauen erzeugt Resignation

Von Hanspeter Heer, lic. phil., Lichtensteig

Demokratie, Demokratisierung, Fremdbestimmung, Mitbestimmung, Selbstbestimmung, Humanisierung, Mitsprache und Mitverantwortung – und letztlich der Weg zu alledem, der lange Marsch durch die Institutionen, den Rudi Dutschke beschwor, das waren die Schlagworte der 68er Jugend. Diese jungen Leute standen an der Schwelle des Erwachsenwerdens und der politischen Abnabelung von unserer Generation. Heutige Jugendliche übernehmen wieder, oft bedenkenlos, die politische Haltung der Eltern oder Vorgesetzten, manchmal mit einer gewissen Tendenz «ins Grüne». Oft sind ausser Allgemeinplätzen bei der Generation der Eltern auch keine politischen Haltungen vorhanden, an denen sich etwas entzünden könnte.

Für die 68er Jugend war der Fall auch klar, mindestens für die politisch interessierte Jugend. Sie hörte sich die Meinung der Eltern an und übernahm bedenkenlos – die gegenteilige Position, was dies auch immer hiess. Einige Dinge waren klar: Wir wehrten uns gegen Autoritäten, gegen autoritäres Verhalten, gegen die in unseren Augen hohl und leer gewordenen moralischen Werte der Gesellschaft, die aber auch in uns selber so stark waren und blieben. Wir glaubten aus Prinzip nicht mehr, was Lehrer, Rektoren, Politiker oder Eltern sagten. Wir forderten Mitsprache und Mitbestimmung und waren uns darin einig, dass das Wenige, das wir konkret oft zu sagen hatten, mit Nachdruck gesagt werden müsse.

Der Pariser Mai 68 war für uns Hoffnung, er brachte Unruhe in die satte Grabesruhe unserer Wohlstandsgesellschaft. Er eröffnete neue Dimensionen in die Eindimensionalität, die Marcuse beschwor. Wir entdeckten neben Marcuse den alten Sartre, und er bescherte uns die Terminologie des Neomarxismus, die unter anderem ein Programm der Demokratisierung verhiess. Wir suchten neue Ideale, neue Perspektiven, neue Vorbilder wie Paulo Freire, Ivan Illich, neue Köpfe wie Che Guevarra und HoChiMinh, um mit ihnen die Zimmerwände zu tapezieren. Wir waren für eine menschlichere, demokratischere Ordnung, in der die Macht von Menschen über Menschen möglichst aufgehoben werden sollte. Die Schlacht ums Quartier Latin vom 10. auf den 11. Mai erlebten wir vor den Radioapparaten. Unsere Hoffnungen schienen sich zu erfüllen. Doch als Frankreichs Arbeiter mit einigen Zugeständnissen in den Koffern zu den Sommerferien aufbrachen, gingen mit ihnen auch unsere Träume im Mittelmeer baden.

Nach und nach gingen wir zur Tagesordnung über. Einiges blieb von diesen Demokratisierungsträumen, dieser neuen Gesellschaft doch übrig.

Mitbestimmung nach Arthur Rich

Der Zürcher Sozialtheologe Arthur Rich versuchte einiges aus diesem Demokratisierungskübel von 1968 aufzugreifen und zu systematisieren.

Arthur Rich geht in seinem Buch über die Mitbestimmung in der Industrie davon aus, dass durch die Industrialisierung das Kapital der Arbeit übergeordnet wurde. Das

geschah vor allem deshalb, weil Arbeitskräfte im Überfluss vorhanden waren. Man konnte auswählen und zurückweisen, wer einem nicht passte. Kapital war nur beschränkt vorhanden, hatte also den grösseren Wert. Die Frage der Mitbestimmung tritt bezeichnenderweise da auf, wo die Stellung der Arbeiter stark wird, weil Arbeitskräfte Mangelware sind. Heute, bei den vielen Arbeitslosen, sprechen bezeichnenderweise nur noch wenige von Mitbestimmung und Demokratie. Das hierarchische Prinzip, die starke Führung wird wieder betont. Der Wert der Ware Arbeitskraft und damit auch das Mass der Demokratie in der Industrie richtet sich nach Angebot und Nachfrage.

Die Macht des Kapitals wurde später durch die Verfügungsgewalt des Managements ersetzt. Das Verhältnis der Unterordnung der Arbeit unter das Management blieb erhalten. Die Macht bleibt bei jenen Mitteln oder Leuten, die am schwierigsten zu erhalten sind, und das sind heute die fähigen Manager.

Das moderne Management arbeitet im Team, wendet also gewisse demokratische Formen an. Gemeinsame Entscheidungen sind heute an der Spitze der meisten Unternehmen üblich. Hier stellt sich die Frage nach der Verantwortung, wie sie Prof. Kilgus angetönt hat.

Tatsache ist, dass eine Leistung nur durch die Kooperation der verschiedenen Teile eines Betriebes zustande kommt. Im Zeichen des Arbeitskräftemangels war man so auch seit den 60er Jahren daran, aus dem Industrieuntertan einen Industriebürger zu machen. Arthur Rich verlangt, dass der Arbeiter nicht nur im Staat, sondern auch im Unternehmen den Status eines mündigen Bürgers erhalten soll. Bürger sein bedeutet, die gesellschaftlichen Bedingungen, unter denen wir leben, verfassungsrechtlich mitzubestimmen. Als Konsequenz daraus ergibt sich für Rich das Menschenrecht auf Mitbestimmung des Arbeitnehmers. Das sei nur möglich im Rahmen einer demokratisch orientierten Unternehmens- und Betriebsverfassung.

Alfred-Adler-Institut
Selnaustrasse 15, 8002 Zürich
Tel. 01 202 93 81

Weiterbildung

für **Ausbildner**
von **Erziehern/Sozialpädagogen**

Thematik:
Es werden – in Abstimmung auf die Bedürfnisse der Kursteilnehmer – pädagogische, psychologische, methodisch-didaktische Fragen bearbeitet, die im Zusammenhang mit der Ausbildung der Ausbildnerrolle auftauchen.

Dauer:
6 × 2 Kurstage (Jan.–Nov. 85)
jeweils Donnerstag und Freitag von 9–17 Uhr

Leitung:
Dr. phil. Walter Amsler

Anmeldung:
bis spätestens Ende November 84.

Fordern Sie das Detailprogramm beim Sekretariat an.

Demokratisierung

Unter Demokratisierung lässt sich alles mögliche verstehen. Meist wird darunter ein Vorgang verstanden, die demokratischen Lebensformen auf möglichst viele Bereiche des gesellschaftlichen Daseins auszudehnen. Das anarchistische Demokratieverständnis geht sogar einen Schritt weiter.

Das anarchistische Demokratieverständnis

Nach diesem Verständnis ist Demokratie ein Prozess zur Aufhebung der Herrschaft überhaupt. Sie soll die Emanzipation von jeder Art von Herrschaft ermöglichen und führt zwangsläufig zu einem extremen Individualismus. Im Vordergrund steht primär die Befriedigung der Bedürfnisse des einzelnen Individuums.

Was ist denn Demokratie im herkömmlichen Sinne?

1. Es ist eine Ordnungsform mit klar verteilten Kompetenzen, gesetzlich verankert, mit Funktionsträgern.
2. Auch in einer Demokratie wird Macht über Menschen ausgeübt. Von solchen, die sich dem Gesetz widersetzen, wird Gehorsam gefordert, der Staat hat die Mittel, um diesen Gehorsam zu erzwingen.
3. Die Machtträger sind gewählt, einem Parlament oder dem Volk direkt verantwortlich, sind an Gesetze gebunden und können abgewählt werden. Sie haben ihren bestimmten Kompetenzspielraum.
4. In grösserem oder kleinerem Ausmass entscheidet das Volk in Sachfragen mit. Sonst bestimmt es die Repräsentanten, die es vertreten sollen und in ihrem Sinne regieren sollen.

Für mich stellt sich die Frage, wieweit dieser staatliche Demokratiebegriff, den wir doch irgendwo im Hinterkopf haben, wenn wir auch von Demokratie im Heim sprechen, sich auf die spezifische Heimsituation übertragen lässt.

Der Vergleich Staat und Heim

1. a) Staatsbürger wird man durch die Geburt und bleibt es in der Regel ein Leben lang. Verbunden sein mit dem Staat mit seinem Begriffe, wie Zugehörigsein, Volk, Heimat, Mentalität, Wir-Gefühl usw.

   b) Eine Arbeitsstelle im Heim wählt man aus oder man wird gewählt. Für eine beschränkte Dauer, mit beschränkter Arbeitszeit, mit Ferien, um zu verdienen, um seine Kräfte einzusetzen, mit einem beschränkten, klar umrissenen Verantwortungsbereich und beschränkten Aufgaben. Daneben, ausserhalb dem Heim, bleiben die Familie, die Freunde, die Freizeit, die

Hobbys, evtl. Vereine, öffentliche Ämter usw. Der Staat umfasst einem total, das Heim sowohl zeitlich als auch als Mensch nur sehr partiell.

2. a) Der Staat hat die Aufgabe, seinen Bürgern zu dienen, ihre verschiedenen Interessen zu vertreten, für sie Dienstleistungen zu erbringen (Strassen, Bahn, Sozialwerke usw.), sie zu schützen durch Ordnung nach innen und nach aussen.

   b) Das Heim hat einen Auftrag wie ein anderes Unternehmen. Es hat Kinder aufzunehmen, zu erziehen und zu unterrichten und sie wieder abzugeben. Es hat Auftraggeber und Klienten, Geldgeber, Kostgeldzahler, Eltern und Versorger mit ihren Ansprüchen. Die Mitarbeiter im Heim werden dafür bezahlt, ihren Auftrag auszuführen. Der Staat ist somit ein Dienstleistungsbetrieb für Bürger, hingegen das Heim ein Dienstleistungsbetrieb für andere Dritte.

3. a) Im demokratischen Staat wählen die Bürger ihre Regierung und setzen sie wieder ab.

   b) Im Heim wird der Heimleiter durch ein Aufsichtsgremium bestimmt. Er übernimmt Mitarbeiter oder liest sie selber aus (sofern eine Auslese möglich ist). Die Wahl der eigenen Leitung ist den Erziehern nicht möglich, sie können nur den Arbeitsplatz auswählen mit der entsprechenden Heimleitung.

IFAS, Halle 1, Stand 132

Fazit

Die Voraussetzungen in Staat und Heim sind ganz andere. Man kann nicht einfach das staatliche Demokratieverständnis aufs Heim übertragen.

Viele Mitarbeiter kommen mit einem etwas verworrenen, anarchistischen Demokratieverständnis ins Heim. Oft tendieren sie in Richtung extremer Individualisierung, sie wollen vor allem sich selbst im Heim entfalten und die eigenen Bedürfnisse ausleben.

Dafür ist das Heim meiner Meinung nach sehr ungeeignet. Wir haben als Heim einen Auftrag, wir erziehen die Kinder. Erziehungsarbeit bedeutet für den Erzieher sehr oft Verzicht darauf, seine eigenen Bedürfnisse leben zu können. Nur zu oft ist Erziehungsarbeit Askese, Verzicht, für den Erzieher häufig eine frustrierende und wenig lustbetonte Arbeit. Er muss die Freizeit für die Kinder und nicht für sich planen. Er muss seinen Tagesrhythmus dem Rhythmus der Kinder anpassen. Er muss oft mit unangenehmen Eltern verkehren, muss mit Mitarbeitern auskommen, die er nicht ausgewählt hat. Er muss Kinder bestrafen und sie verstärken, nicht wie es ihm passt, sondern wie es die Situation erfordert. Nicht nach Lust und Laune, sondern nach erzieherischen Gesichtspunkten. Das heisst natürlich alles nicht, dass die Erziehungsarbeit nicht Freude macht und Freude machen soll. Sie wird jedoch erst dann Freude machen, wenn man erkennt, dass die Arbeit, die man oft gerade durch Verzicht auf Befriedigung eigener Bedürfnisse leistet, dann auch Früchte trägt. Dass Beziehungen aufgebaut werden, dass Kinder sich im Positiven entwickeln.

Einige konkrete Hinweise zur Mitbestimmung

Im Heim arbeiten Leute mit verschiedener Ausbildung in unterschiedlichen Funktionen. Die Leitung trägt die Verantwortung gegenüber dem Aufsichtsorgan. Diese Verantwortung ist nicht delegierbar, kann auch nicht dem Team übertragen werden. Mitbestimmung und Demokratie dürfen nicht dazu führen, dass diese Verantwortlichkeiten unklar werden. Auch innerhalb des Heimes müssen die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar bleiben. Ein gegenseitiges Dreinreden in die jeweiligen Kompetenzbereiche führt nur zu unnötigen Reibereien, die den Betrieb und das Verhältnis untereinander belasten.

Jeder Teil des Heimes braucht ein klar begrenztes Arbeitsgebiet mit Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Das betrifft konkret die Bereiche Ökonomie, Schule und Erziehung. Absprachen zwischen allen drei Bereichen sind meist nur zu organisatorischen Zwecken nötig.

Oekonomiebereich und Schule haben spezifische Aufgaben mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten. Der Auftrag der Schule ist weitgehend durch den Lehrplan gegeben. Dennoch ist im Heim auf erzieherischem Gebiet eine enge Zusammenarbeit mit dem Erziehungssektor nötig. Heimleitung, Erzieher und Lehrer müssen permanent nach den optimalen Förderungsmöglichkeiten suchen.

Erziehungssektor: Im Kleinheim ohne Gruppensystem wird in diesem Bereich eine klare Kompetenzverteilung

oft schwierig. Heimleitung und Erzieher müssen im permanenten Gespräch nach der gemeinsamen Marschroute, nach gemeinsamen Erziehungszielen, -mitteln und -methoden suchen. Die Autonomie der Erzieher ist deshalb relativ gering.

Grundsätzliche Fragen der Erziehung

Wenn wir von Demokratie im Heim sprechen, kommen wir nicht um die Frage herum, wer im Heim schliesslich die Strukturen, die Erziehungsziele und Erziehungsmethoden bestimmt. Hier streiten sich zwei grundsätzliche Interessen:

1. Als Heimleiter trage ich die Verantwortung nach aussen. Ich möchte dem Heim natürlich auch einen gewissen Stempel aufdrücken, sonst hätte ich wohl kaum diesen Beruf erwählt. Ich möchte ein Heim, das ich verantworten kann, wünsche mir Mitarbeiter, mit denen ich zusammenarbeiten kann, die eine ähnliche Erziehungsauffassung haben wie ich.

Die Heimleitung ist im Heim meist der konstantere Faktor, die Erzieher wechseln schneller. Der Heimleiter möchte eine gewisse Kontinuität der Erziehung über den Erzieherwechsel hinaus. Daneben besteht das Bestreben der Erzieher nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung. Unterschiedliche Ausbildungen und Erfahrungen bringen zum Teil andere Sichtweisen.

BETANO

Bitte ausschneiden und einsenden an:
BETANO AG, BLANCO-Generalvertretung
5035 Unterentfelden, 064-43 79 43.

Wir interessieren uns für weitere Informationen über:
☐ Stahlschränke farbig beschichtet
☐ CrNi-Stahlschränke fugenlos
☐ Ver- und Entsorgung (Sterilprogramm)
☐ Transportgeräte ☐ Speiseverteilung
☐ Sicherheitsgriffe
☐ Pathologie-Einrichtungen
aus dem BLANCO-Programm.

Adresse:

PLZ/Ort:

Name:

Tel.:

Wir sind an der IFAS, Halle 2, Stand 229

Folgerungen

Aus diesen vorerst rein praktischen Überlegungen ergeben sich schon eine ganze Menge von Konfliktsstoffen. Sicher hat das patriarchalische Heim abgedankt. Das pädagogische Konzept kann nicht mehr allein im Kopf des Heimleiters existieren, und dieser leitet daraus die Aufgaben für die Erzieher ab. Das pädagogische Konzept ist immer wieder durchzudiskutieren und muss auch bei den Erziehern Bestandteil ihres Denkens werden. In jeder Situation stellt sich neu die Frage, welche Inhalte mit welchen Leuten auszudiskutieren sind. Je nach Mitarbeitern, je nach Situation, je nach Inhalten, je nach Ebene muss sich der Heimleiter überlegen, wie weit die demokratische Mitbestimmung gehen kann. Auf keinen Fall lassen sich allgemein verbindliche Richtlinien festlegen. Einzig die äusseren Umstände, wie regelmässige Sitzungs- und Supervisionszeiten lassen sich allgemeinverbindlich festlegen. Die möglichen Inhalte hängen ab von der Situation und letztlich auch vom Mass des Vertrauens, das im Team herrscht. Auf diesen Punkt und auf die Frage nach der Notwendigkeit aus der pädagogischen Aufgabestellung möchte ich im letzten Abschnitt noch eintreten.

Mitsprache und Mitbestimmung führen immer dazu, dass das pädagogische Konzept dauernd Änderungen unterliegt. Es kann und soll auch nicht starr sein, den letztlich ist es nur wirksam, wenn es von allen pädagogisch tätigen Mitarbeitern im Grunde akzeptiert und mitgetragen wird. Auch hier geht es immer um ein Abwägen, wieweit ist ein Festhalten an bisherigen Richtlinien notwendig, um die Konstanz zu gewährleisten, oder ob die Innovationen aufgenommen und verarbeitet werden müssen, um eine notwendige Entwicklung einzuleiten. Diese muss der Heimleiter letztlich aber verantworten können.

Demokratische Verantwortung

Damit bin ich beim zweiten Teil, der mit der Demokratie im Heim unauflöslich verbunden ist, bei der demokratischen Verantwortung. Erzieherisch tätig sein, einen zielorientierten erzieherischen Auftrag erfüllen und demokratische Mitverantwortung auf der Ebene der Erwachsenen zu tragen, scheinen mir unabdingbar verbunden zu sein.

Bereits für Friedrich Schleiermacher ist klar, dass Pädagogik und Politik vollständig ineinander greifen. Er sagt: «Die Pädagogik ist eine rein mit der Ethik zusammenhängende, aus ihr abgeleitete angewandte Wissenschaft, der Politik koordiniert.» Schleiermacher betont die enge Verbundenheit zwischen Erziehung und dem umgebenden politischen System. So lasse sich keine für alle Zeiten und alle Völker verbindliche pädagogische Theorie aufstellen; sie sei immer vom jeweiligen Volk und dem jeweiligen politischen System abhängig. Sollte es jedoch um das politische System schlecht bestellt sein, tritt der einzige Pädagoge notfalls gegen das System auf, als Handelnder im Sinne der Idee des Guten. Er hat gegen die Unvollkommenheit der herrschenden Verhältnisse zu kämpfen und kann damit letztlich sogar in diktatorischen Staaten einen revolutionären Auftrag erhalten, wenngleich Schleiermacher die Revolution als Mittel der gesellschaftlichen Veränderung ablehnt. Mancher Politiker, der Mühe mit den Pädagogen hat, sollte einmal Schleiermachers Auftrag an die Pädagogen studieren.

Der Keim der politischen Gesinnung wird im gemeinschaftlichen Erleben gelegt. «Das Verhältnis der Gleichheit unter den Geschwistern ist die Basis des Gemeingefühls», sagt Schleiermacher. Daneben ist auch das Vorbild der Erzieher entscheidend. Auf unsere Heime bezogen, die die Kinder auf ein Leben in einer demokratischen Gesellschaft hin erziehen wollen, liesse sich daraus der Auftrag ableiten, Demokratie im Heim vorzuleben. Durch das Lernen und Erfahren von demokratischem Verhalten in Heim und Schule sollen die Kinder die prinzipielle Gleichrangigkeit untereinander erleben. Daneben sollen die Kinder auch die natürliche Autorität der Erzieher akzeptieren lernen, die der Unvollkommenheit entgegenwirken und das Gute fördern sollen.

Die Forderungen Schleiermachers bergen auch für das gemeinschaftliche Leben unter den Erwachsenen im Heim den Auftrag, neben dem Akzeptieren von Autoritäten auch demokratisches Verhalten vorzuleben. Gelebte, vorgelebte Demokratie wird in diesem Sinne zu einem Bestandteil unseres Erziehungsauftrages. Insofern bekommt demokratisches Verhalten im Heim einen ganz anderen Stellenwert als in der Industrie, da es nicht einfach unserer Selbstentfaltung dienen soll, sondern ein Teil unseres Erziehungsauftrages ist.

Paolo Freire, der südamerikanische Volkspädagoge sieht in der Erziehung zur Selbstbefreiung eine Alternative zur gewaltsamen revolutionären Befreiung, die das Volk doch weiterhin in seiner inneren Unfreiheit belässt. Er postuliert eine Einheit von Denken und Handeln. Verzicht auf das Handeln, das heisst auch das Vorleben von demokratischen Verhaltensweisen, heisst Erziehung zum reinen Verbalismus zu degradieren. Handeln ohne Nachdenken ist reiner Aktionismus. Beide gehören zusammen. Erziehung erfolgt im Dialog, und die im Dialog stehenden richten ihr gemeinsames Nachdenken *und* Handeln auf die Welt. Auch nach Freire wie nach Schleiermacher ist es klar, dass es unmöglich ist, nur verbal demokratisch zu erziehen, dabei aber völlig autoritäre Strukturen zu praktizieren. Konkretes Leben trifft auf Leben. Wir schulden in Worten, aber auch in Taten eine Antwort, tragen also Verantwortung.

Demokratische Verantwortung im Heim heisst für mich nicht Gleichmacherei, nicht blosses Mitschwatzen von jedem bei jeder Gelegenheit und doch ein echtes gemeinsames Mittragen, Miteinandertragen. Der Erziehungsauftrag beinhaltet neben einer möglichst grossen Einheit von Aktion und Reflexion aber auch das besondere Moment der erzieherischen Begegnung. Auch auf der Ebene dieser erzieherischen Begegnung wurde seit Ellen Kay immer wieder die Frage der demokratischen Mitverantwortung der Schüler aufgeworfen. Martin Buber bezeichnet das erzieherische Verhältnis als eine konkrete einseitige Umfassungserfahrung. Erziehung ist eine Auslese aus der Welt für die der Erzieher allein die Verantwortung trägt. Er wirkt mit seinem Sein auf das Sein des Schülers ein. Damit der erzieherische Wille nicht zur Willkür wird, muss der Erzieher sich bemühen, sein Tun auch von der Gegenseite erfahren zu können, sich also in den Zögling hineinversetzen können. Der Erzieher steht an beiden Enden der Situation, er erzieht und erfährt das Erzogenwerden des Zöglings, das er zu verantworten hat. In dem Moment, da der Zögling das Erziehen auch erfahren kann, ist er nicht mehr Zögling, sondern ein gleichberechtigtes Du in der dialogischen Ich-Du-Beziehung.

Demokratie macht somit vor dem eigentlichen Erziehungsverhältnis halt. Dieses selbst demokratisieren zu wollen, würde heissen, unsere Erziehungsverantwortung nicht ernst zu nehmen und vom Schüler zu verlangen, dass er in der Lage sein sollte, mich zu erfahren, wie ich ihn als Erzieher erfahren und umfassen soll. Wir würden uns damit um unsere Verantwortung drücken und den sachlich asketischen Charakter des Erziehertums in blosse Anbiederei verwandeln.

Zusammenfassung

Mitverantwortung und Mitsprache im Heim unterliegen ganz anderen Voraussetzungen als die staatliche Demokratie. Unser Auftrag, unsere Strukturen und auch die Personalfluktuation setzen äussere Grenzen für die Mitbestimmung. Im Sinne einer Kontinuität sind Schranken gegen pausenlose Veränderungen nötig, anderseits müssen die Strukturen offen genug sein, um Veränderungen zuzulassen.

Das Mass der möglichen Mitbestimmung richtet sich meiner Meinung nach stark nach dem Mass des Vertrauens, das unter den Mitarbeitern und zwischen Heimleitung und Mitarbeitern herrscht. Das Vertrauen ist die Grundlage der Zusammenarbeit, der «Miteinanderarbeit». Das gilt zwischen Heimleitung und Heimkommission wie auch zwischen Heimleitung und Mitarbeitern. Vertrauen in der Erziehung führt nach Martin Buber dazu, dass der Zögling den Erzieher als Person aufnimmt. Nicht Trotz oder unter Erwachsenen nicht Rechthaberei, aggressives Fordern, sondern gegenseitiges Teilnehmen und Teilhaben ergeben sich aus diesem Vertrauen. Nicht Absicht, sondern Begegnung ist das Resultat. Vertrauen bedeutet Durchbruch aus der Verschlossenheit, Sprengung der Klammern des egoistischen Wollens, nicht aber einfach unbedingte Zustimmung. Konflikte müssen ausgetragen werden. Sie dürfen aber nicht einfach dialektische Scheinkämpfe um blosse Positionen sein. Buber verlangt, dass es Kämpfe um die Wahrheit sein sollen. Nur in gegenseitigem Vertrauen kann nach der wirklich besten Lösung für diesen Fall, in dieser Situation, in diesem Heim, zu dieser Zeit, gerungen werden. Es darf kein reiner Machtkampf daraus werden, bei dem der Stärkere siegt, die Sache und das Vertrauen aber verlieren.

Vertrauen wie Misstrauen verwandeln mein Gegenüber. Alles Vertrauen ist nicht nur eine Chance, sondern auch ein Wagnis. Der Vertrauende begibt sich in die Hand dessen, dem er traut. Er setzt sich selber aufs Spiel.

Misstrauen schafft Sicherheit, ist aber zugleich auch Resignation. Unsere Aufgabe als Erzieher ist es, wie Otto Friedrich Bollnow sagt, sich der Resignation zu entreissen und trotz Enttäuschungen immer neu die Kraft des Vertrauens aufzubringen. Ich glaube, nur auf diese Weise ist ein fruchtbares und vertrauensvolles Zusammenwirken im Heim möglich, selbst wenn diese Forderung oft beinahe über die menschliche Kraft geht.

> Der Welt Heil besteht nicht in neuen Massnahmen, sondern in neuen Gesinnungen.
>
> Albert Schweitzer