

Für die Rolle von Heimleitern ergab sich daraus vor allem ein gravierendes Problem. Nur wenn ein Heim ziemlich klein ist, kann der Heimleiter noch einen sichtbaren Beitrag im pädagogischen Alltag liefern. Wenn Heime größer werden, wächst die Distanz des Heimleiters zum pädagogischen Alltag. Er kann in diesen nicht mehr alltäglich handelnd eingreifen, ihn gestalten, sondern allenfalls beiläufige Beobachtungen kommentieren und in Besprechungen zu seiner Reflexion beitragen. Meistens aber läuft die alltägliche Praxis ab, ohne daß der Heimleiter die Szene betritt. Sein Eingreifen wird häufig erst dann relevant, wenn irgendetwas schiefgeht. Der Heimleiter taucht auf, um zu sagen, diese Abweichung könne er nicht mehr hinnehmen, das gehe rechtlich nicht, das gehe finanziell nicht, das toleriere der Träger nicht mehr. Dadurch entsteht das Problem, daß der Heimleiter immer als der auftaucht, der Restriktionen setzen muß, der nur Kritik übt, ohne eine gestaltende Rolle zu spielen. Der Heimleiter schreibt gewissermaßen immer nur Defizite rot an den Rand, ohne einen positiv sichtbaren Beitrag zu leisten. Wir haben das das Dilemma von Beitrag und Kritik genannt. Es ist deshalb so gravierend, weil jemand, der nur auftaucht, um Unmöglichkeiten aufzuzeigen oder Kritik zu üben, sozial auch dann nicht akzeptabel handelt, wenn er von der Sache her recht hat.

Betrachtet man diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der Themen, die üblicherweise in der Heimdebatte angeschlagen werden, dann zeigt sich eine interessante Verschiebung. Während von Heimen immer noch primär Dezentralisierung, Abbau von hierarchischen Strukturen und allzu einengenden Vorgaben gefordert wird, scheint es nach unseren Ergebnissen so zu sein, daß gerade größere Institutionen diese Forderungen erfüllen und nun an den Folgeproblemen laborieren. Diese Heime scheinen eher überdezentralisierte Strukturen zu sein, denen es schwerfällt, nicht in ihre einzelnen Gruppen zu zerfallen.

Als Befund der Analyse von Führungsstrukturen hat sich ergeben, daß die Untereinheiten eines Heimes von der Leitung nur relativ schwach abhängig zu sein scheinen. Betrachtet man dieses Ergebnis vor dem Hintergrund der Diskussion über Heimerziehung, so könnte man zunächst geneigt sein, es schlicht als eine positive Errungenschaft zu buchen. Denn die Dezentralisierung gerade größerer Einrichtungen sowie die Autonomisierung des Gruppenteams und der einzelnen Erzieher gegenüber der Heimleitung und Experten ist eine Forderung, die in den Debatten über dieses Berufsfeld immer wieder erhoben wird. Damit liegt die Akzentuierung kritischer Punkte ganz im Trend der allgemeinen Organisationsdiskussion. Nicht nur im alternativen Bereich, wo die Forderung nach überschaubaren Einheiten und der Abschaffung von Hierarchien den harten Kern der organisationsbezogenen Vorstellungen bildet, sondern auch in hartgesottener Managementliteratur, der alternative Affinitäten vollkommen fremd sind, spielen Forderungen wie kleine Einheiten, flache und informell gehandhabte Hierarchien sowie Teamorientierung und Partizipation eine zentrale Rolle.

Faßt man unsere Ergebnisse pointiert zusammen, so könnte man sagen: Je stärker die Gruppenteams autonomisiert wurden – und zwar autonomisiert in dem Sinne, daß sie kaum reglementiert und kontrolliert, aber auch nicht angeleitet und unterstützt wurden – desto spärlicher fielen die Ansätze zu einer geplanten und systematisierten Erziehung aus und desto stärker reduzierte sich Heimerziehung auf Verwahrung und Krisenmanagement. Auf der anderen Seite wuchsen die Chancen für eine zielgerichtete Pädagogik, wenn auch gruppenübergreifende Kräfte sich für sie direkt verantwortlich fühlten, sie unterstützten und gestalteten, und im Grenzfall auch direkt als pädagogisch Handelnde im Alltag präsent waren.

Als Folgeproblem der beschriebenen Strukturen ergab sich also, daß die Funktionsstelle, die in den Heimen am häufigsten unbesetzt war, die der Erziehungsleitung und der Erziehungsplanung war. Dieses „Erziehungsplanungsloch“ war besonders groß, wenn der Heimleiter administrativ absorbiert, die Therapeuten auf Therapie- und Diagnostikfunktionen spezialisiert und beide sehr alltagsfern angesiedelt waren. Dann ergibt sich das Problem, daß Erziehungsplanung entweder überhaupt nicht oder von Personen gemacht wird, die sehr weit von der alltäglichen Praxis entfernt sind. Bemerkenswert war auch die Anzahl von Fällen, in denen eine Zusammenarbeit zwischen Gruppenteam und Psychologen vorgesehen war, wegen persönlicher Animositäten jedoch nicht oder nur sehr eingeschränkt stattfand. Wir hatten manchmal den Eindruck, daß manche Pädagogen und Psychologen ihr Verhältnis zu Kindern zu stark, ihr Verhältnis zu Kollegen zu schwach professionalisieren. Wäh-

rend man Kindern manchmal in einem überdistanzierten Gestus begegnet, werden häufig Gefühle – und gerade solche aversiver Art – gegenüber anderen Mitarbeitern zu Lasten der Arbeit ausgelebt.

Dies heißt nicht unbedingt, daß nun in Heimen unbedingt die Stelle des Erziehungsleiters geschaffen werden muß. Wohl aber muß das einschlägige Problem irgendwie gelöst werden, sei es durch engere Anbindung des Heimleiters an die Pädagogik unter Ausdifferenzierung von Verwaltungspflichten etwa an einen Verwaltungsleiter, sei es durch nicht so stark therapie-spezialisierte, sondern auch pädagogikkompetente Psychologen, sei es durch Stärkung der Kompetenz des Gruppenteams. Es sei noch angemerkt, daß gerade die Gruppenteams, die in Heimkonzeptionen stärker eingebunden, stärker kontrolliert, aber auch stärker unterstützt wurden, auf Dauer mehr reale Autonomie im Sinne selbstverantworteter, kompetenter Praxis gewannen. Auf der anderen Seite waren die „freischwebenden“ Erzieherteams häufig gekennzeichnet durch Unzufriedenheit vor allem wegen ständiger pädagogischer Mißerfolge, eine hohe interne Konfliktrate und Fluktuation.

Bilanziert man die Ergebnisse, so zeigt sich, daß in den von uns untersuchten Heimen nicht Kontrolle und hierarchische Unterordnung, sondern Mangel an Unterstützung das Problem war. Es scheint, daß die Kritik sich reorientieren und nicht einfach Demokratisierung und Differenzierung fordern, sondern fragen muß, wie in den demokratisierten und differenzierten Gebilden Integrationsleistungen erbracht werden.

¹⁾ Die Studie wurde von der Planungsgruppe Petra e.V. in Schlüchtern durchgeführt und von der Stiftung Jugendmarke gefördert. Buchpublikation: Planungsgruppe Petra, Analyse von Leistungsfeldern der Heimerziehung. Ein empirischer Beitrag zum Problem der Indikation, Frankfurt/M. u.a.: Peter Lang 1987 (Studien zur Jugend- und Familienforschung, hg. von Prof. Franz Petermann, Band 1).

Nach wie vor hat die Heimerziehung keine Lobby innerhalb der Gesellschaft. Nur wenige setzen sich für sie ein, wenn sie nicht gerade beruflich mit Heimerziehung in Verbindung stehen. Die Eltern von Heimkindern können ihr Interesse aus begrifflichen Gründen kaum vertreten, ganz im Gegensatz beispielsweise zu Eltern von Kindergarten- oder Schulkindern, die sich für die Institution bisweilen sehr massiv einzusetzen in der Lage sehen. Dennoch scheint die jetzige Krise der Heimerziehung nicht primär mit pädagogischen Unzulänglichkeiten oder mit pädagogischen Reformgedanken zu tun zu haben, auch wenn ihr Anlaß möglicherweise in mangelhafter Effektivität, in geringen Erfolgen gesucht wird.

Den Heimen bleiben die Jugendlichen, vor allem aber die Kinder aus.

aus: *Richard Günder: Heimerziehung. Beiträge zur Standortbestimmung und künftigen Entwicklung. Arbeits-hilfen des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Heft 27, Frankfurt 1985*

Von den objektiven äußeren Bedingungen her werden weitere einschränkende Entwicklungen auf die Heimerziehung zukommen. Die Zahlen werden objektiv nicht größer werden, sondern eher geringer, wenn auch vielleicht – relativ gesehen – die Zahl der gestörten Kinder und Jugendlichen zunimmt. Wir müssen auch den Bereich der Kinder- und Jugendpsychiatrie beachten. Der Zugang der Kinder- und Jugendpsychiatrie ist insbesondere deswegen verführerisch, weil er in doppelter Hinsicht für die Eltern Entlastung bringt. Einmal werden die Kosten voll über die RVO abgedeckt, zum anderen können die Probleme als Krankheit definiert werden, und man ist nicht als Person in seiner erzieherischen Aufgabe in Frage gestellt. Die Heime sollten sich daher stärker zu ihrem eigentlichen pädagogischen Auftrag bekennen. Sie können von ihrer Zielsetzung und Aufgabenerfüllung her kein Ersatz für die Psychiatrie sein.

aus: *Paul Schmidle/Hubertus Junge: Zukunft der Heimerziehung. Lambertus Verlag, Freiburg 1985*