Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Philosophie

im Fachbereich 2
– Erziehungswissenschaft und Psychologie –
der Universität Siegen

Zur Qualität der Beziehungsdienstleistung in Institutionen für Menschen mit Behinderungen

Vorgelegt im August 2010
von
Andreas Fischer

Vorwort

Nach dreissig Jahren Berufserfahrung eine Promotionsarbeit schreiben zu können, ist nicht selbstverständlich. Wenn man dann in der Arbeit noch ein Thema vertieft bearbeiten kann, was einem besonders am Herzen liegt, ist das ein Privileg. Die vielen Jahre in der Praxis haben mir die Bedeutung und den Wert der Beziehungsgestaltung im Umgang mit Menschen mit Behinderungen gezeigt, mehr noch, mir wurde klar, dass diese die Grundlage jeglicher heilpädagogischer oder sozialtherapeutischer Tätigkeit darstellt. Das Qualitätsmanagement „Wege zur Qualität" gewichtet die Beziehung zu den Menschen mit Unterstützungsbedarf zentral, das war für mich der Anlass zur Wahl des Themas meiner Promotionsarbeit.

Dass ich nach einem kleinen Umweg zum Schluss an der Universität Siegen gelandet bin, betrachte ich nachträglich als grosses Glück, habe ich doch dort viele engagierte und kompetente Menschen kennenlernen dürfen; von diesen Begegnungen konnte ich menschlich und fachlich ausserordentlich profitieren.

Viele Persönlichkeiten haben mir ermöglicht, die Arbeit neben einer vollen beruflichen Tätigkeit zu schreiben, ihnen möchte ich meinen herzlichsten Dank aussprechen.

Es sind dies:

- Prof. Dr. Rüdiger Grimm von der Konferenz für Heilpädagogik und Sozialtherapie in Dornach, der mich ermutigt hat, diese Arbeit zu schreiben und mir als Fachkollege und Freund immer wieder unterstützend beigestanden ist
- Prof. Dr. Norbert Schwarte von der Universität Siegen in Deutschland, der bereit war, als Doktorvater meine Arbeit zu begleiten, mich in der Konzeption meiner Arbeit und in der Ausführung sehr unterstützt hat und von dessen QM-Verfahren LEWO II ich fachlich sehr profitieren konnte
- Prof. Dr. Maria Kron, bei der ich die Doktorandenkolloquien in Siegen besuchen durfte, bei denen ich viele wertvolle Hinweise bekommen habe
- Die Studierenden des Ausbildungsganges Sozialpädagogik HF07 an der Höheren Fachschule für Heilpädagogik in Dornach, die im Rahmen meiner Arbeit die teilnehmende Beobachtung und die Interviews mit den begleiteten Menschen durchgeführt haben

- Prof. Dr. Karl Ernst Ackermann von der Humboldt Universität zu Berlin, der seine Bereitschaft zur Begleitung der Arbeit erklärte, aber dann aufgrund äusserer Umstände nicht übernehmen konnte
- Udo Herrmannstorfer von „Wege zur Qualität" und Dr. Robert Zuegg und Johannes Sieweke von der Zertifizierungsgesellschaft „Confidentia", mit denen ich immer wieder Gespräche führen durfte und die mir auch wichtige Rückmeldungen gegeben haben
- Die Menschen mit Behinderungen, die in Interviews und mit Hilfe der gestützten Kommunikation auf Fragen in Bezug auf ihr Leben geantwortet haben
- Die Angehörigen der von Behinderung betroffenen Menschen, die mit ihren Rückmeldungen auf wesentliche Fragen aufmerksam gemacht haben
- Die Heimverantwortlichen und den Kolleginnen und Kollegen der Institutionen, die sich an der Umfrage aktiv beteiligt haben
- Die Auditorinnen und Auditoren, die mir mittels der Fragebogen ihre Einschätzung mitgeteilt haben und
- Die Kolleginnen und Kollegen der HFHS Dornach, die mich unterstützt und die notwendigen Freiräume zur Verfügung gestellt haben.

Der grösste Dank gebührt aber meiner Familie, die doch über einige Jahre in den Ferien den Vater nicht sehr viel zu Gesicht bekommen hat. Dankbar bin ich besonders meiner Frau Renata, die mich von allem Anfang aktiv und tatkräftig unterstützt hat, ohne sie hätte ich diese Arbeit nie schreiben können. Ein spezieller Dank geht an unsere Tochter Sophia, die mich als Psychologin in allen statistischen Fragen kompetent und geduldig angeleitet und auch die Auswertung aller Daten vorgenommen hat.

Rehetobel, Ende Juli 2010 Andreas Fischer

1. Einleitung 6
1.1. Relevanz der Thematik 6
1.2. Persönliche Erfahrungen 7
1.3. Fragen 8
1.4. Ziel der Arbeit 10
1.5. Aufbau der Arbeit 11
2. Qualität und helfende Berufe 16
2.1. Qualitätssicherung in sozialen Einrichtungen 21
2.2. Heilpädagogisches Handeln und Qualität 23
2.3. Ethische Fragen 25
2.4. Qualität im Lichte der neuen Paradigmen 31
2.4.1. Das Dilemma Selbstbestimmung 35
2.5. Qualitätssicherung oder Qualitätsentwicklung 43
2.6. Organisationen und ihre Qualität 45
2.7. Mitarbeitende und das Prinzip des Dialogischen 51
2.8. Die Stimmen von Betroffenen 56
2.9. Vom Umgehen mit Standards 61
2.10. Zukunftsperspektiven 64
3. Soziale Institutionen und Qualitätssicherung am Beispiel der Schweiz 69
3.1. Die Bedingungen des Bundesamtes für Sozialversicherung 69
3.2. Zulassung verschiedener Verfahren 76
3.3. Fremd- oder Selbstevaluation 77
4. Anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie 84
4.1. Geschichte 84
4.2. Grundlagen 87
4.3. Schwerpunkte 88
4.4. Ethische Fragen 104
4.5. Selbstentwicklung als Teil der Beziehungsgestaltung 109
5. Qualität und anthroposophische Heilpädagogik 116
5.1. Entstehung des Verfahrens "Wege zur Qualität" 118
5.2. Zum Begriff der Beziehungsdienstleistung 120
5.3. Erkenntniswissenschaftliche und anthropologische Grundlagen 123
5.4. Aufbau des Verfahrens 127
5.5. Gestaltungsfelder 129
5.5.1. Aufgabenstellung 131
5.5.2. Eigenverantwortung 136
5.5.3. Können 144
5.5.4. Freiheit 148
5.5.5. Vertrauen 153
5.5.6. Schutz 159
5.5.7. Finanzieller Ausgleich 163
5.6. Gestaltungsbewegungen 166
5.6.1. Verantwortung aus Erkenntnis 167
5.6.2. Individuelle Entwicklung 169
5.6.3. Gegenwartsgemässes Handeln 171
5.6.4. Individualität und Gemeinschaft 173
5.6.5. Gemeinschaft als Schicksal 176
5.7. Stufen der Umsetzung 178
5.7.1. Prozessstufen 180
5.7.2. Aspekte zur Entwicklungsbegleitung oder Förderplanung 183
5.7.2.1. Motive 185
5.7.2.2. Wahrnehmen, Verstehen und Handeln 194

5.7.2.3. Reflektion 202
6. Auditierung und Zertifizierung 207
6.1. Das Konzept von „Confidentia" 207
6.2. Vorbereitung, Durchführung und Reflektion der Audits 209
7. Empirischer Teil – Evaluationserhebung 213
7.1. Entwicklung der Fragebogen 214
7.2. Auswertung der Befragungen 222
7.2.1. Institutionen 222
7.2.1.1. Auswertung Teil A des Fragebogens 224
7.2.1.2. Auswertung Teil B des Fragebogens 249
7.2.1.3. Auswertung Teil C des Fragebogens 252
7.2.2. Rechtsträger 255
7.2.3. Betroffene 257
7.2.4. Angehörige 261
7.2.5. Auditoren 264
7.3. Fazit 275
8. Schlussgedanken 280
8.1. Tabellenverzeichnis 283
8.2. Literaturverzeichnis 285

1. Einleitung

1.1. Relevanz der Thematik

In der Schweiz müssen seit 2002 alle Institutionen, die erwachsene Menschen mit einer Behinderung betreuen und begleiten, über ein von den Behörden anerkanntes Qualitätsmanagementsystem verfügen und sich von einer ebenfalls vom Bund anerkannten Zertifizierungsstelle begutachten lassen. Nur wenn der Bericht dieser Stelle positiv ausfällt, ist die weitere Finanzierung der Institution gesichert.

Das Umgehen der Institutionen mit dieser Herausforderung gestaltete sich verschieden, ebenso vielfältig war das Angebot von QM-Verfahren. Für viele Fachleute hing aber mit dieser Forderung der Behörden eine grundlegende Frage zusammen: Was soll mit einem Qualitätsverfahren bewirkt werden, geht es nur um eine Überprüfung formaler Kriterien und behördlicher Vorgaben oder kann damit die Qualität der heilpädagogischen Arbeit verbessert werden?

Einige Qualitätsverfahren wurden von den Institutionen aus dem Sozialbereich aus der Wirtschaft übernommen, was sich auch im Sprachgebrauch niederschlägt. So spricht man von Kunden- oder Klientenorientierung, von Dienstleistung und der Staat versteht sich als Einkäufer von Leistung. Es zeigt sich aber doch, dass mit Kriterien, die im Wirtschaftsleben eine Bedeutung haben, die Tätigkeit der Begleitung, Förderung und Betreuung von Menschen mit einer Behinderung nicht adäquat erfasst werden kann.

Denn letztlich geht es in dieser Arbeit immer um die Gestaltung von Beziehungen mit Menschen mit Unterstützungsbedarf und solche Beziehungen lassen sich nie mit Kriterien erfassen, die in einem Zusammenhang mit der Produktion von Gütern stehen. Denn es geht um die Qualität einer Beziehung von mindestens zwei Menschen: Auf der einen Seite ein Mensch, der Hilfe oder Unterstützung braucht, auf der anderen Seite einer, der diese zu geben versucht. Die Beziehung ist die Grundlage, auf der sich die Arbeit oder Dienstleistung am Menschen, der Unterstützung und Hilfe zur Lebensbewältigung braucht, vollziehen kann. Die Beziehung ist unmittelbar, denn „kein Produkt tritt objektiv trennend zwischen Heilpädagogen und Betreute, die Handlungen der Heilpädagogen vollziehen sich unmittelbar an und gemeinsam mit den Betreuten" (Herrmannstorfer, 2004, 220).

Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit auch die Grundlage und Konsequenz einer direkten Beziehungsgestaltung untersucht und versucht, diese in einen Zusammenhang mit den Grundfragen von Heilpädagogik und Sozialtherapie zu stellen. Das Spezielle der Beziehungsgestaltung in Heilpädagogik und Sozialtherapie ergibt sich aus der Tatsache, dass diese wechselseitig ist und die Beteiligten sich gegenseitig beeinflussen. Herrmannstorfer spricht darum auch von Beziehungsdienstleistung, weil die Leistungen „in direkter Wechselwirkung mit dem Leistungsempfänger entstehen und durch diesen wesentlich modifiziert werden" (Herrmannstorfer, 2004, 217 / vgl. auch Leeser, 2007, 14).
In der Arbeit soll untersucht werden, wie sich die Frage der Qualität in einer Institution für Menschen mit Behinderung stellt und wie mit der Qualitätsfrage adäquat umgegangen werden kann. Qualität kann unter vielen Aspekten betrachtet werden, zum Beispiel unter denjenigen der materiellen Ausstattung der Institution, der Fachlichkeit der Mitarbeitenden oder der Zusammenarbeit aller Beteiligten. Es soll im Rahmen dieser Arbeit in erster Linie die Frage nach der Qualität des Zusammenwirkens der Beteiligten gestellt und untersucht werden, ob diese eine Auswirkung auf die Fachlichkeit hat.
Dabei soll als Bezugspunkt das Verfahren „Wege zur Qualität" betrachtet und in seiner Wirksamkeit evaluiert werden. Dieses Verfahren stellt an sich den Anspruch, die Besonderheiten der Beziehungsdienstleistung in seinem Aufbau zu berücksichtigen und durch die Umsetzung Bedingungen zu schaffen, unter denen sich qualitative Arbeit entfalten kann. Im Hinblick auf die Schweiz werden auch die so genannten qualitativen Bedingungen des Bundesamtes für Sozialversicherung in Bern mit berücksichtigt, da alle Institutionen diese – zusätzlich zu einem Qualitätsmanagement – zu erfüllen haben.

1.2. Persönliche Erfahrungen

Während fünf Jahren begleitete ich im Auftrag einer Zertifizierungsgesellschaft sieben Institutionen als Auditor, führte die von den Behörden geforderten Audits durch, verfasste einen Evaluationsbericht mit Empfehlungen und Auflagen und stellte jeweils den Antrag an die Zertifizierungsstelle.
Die Art der Institutionen war sehr unterschiedlich, von der kleinen Wohnschule mit vier betreuten Menschen bis zum grossen Heim mit über 150 Menschen mit Behinderungen. Durch diese intensive Arbeit bekam ich einen noch besse-

ren Einblick in die Institutionen und deren Fragestellungen, aber auch in die Auswirkungen eines Qualitätssystems auf die tägliche Arbeit.
Die Länge der jährlich durchgeführten Audits schwankte zwischen einem halben Tag in einer Einrichtung, von einer Person durchgeführt, bis hin zu vier ganzen Tagen in einem Zweierteam.
Mit einer Ausnahme arbeiteten alle Institutionen mit dem QM-System „Wege zur Qualität". Dieses Verfahren wurde in einer Arbeitsgruppe von Fachleuten aus dem anthroposophischen Umfeld erarbeitet, angewendet wird das Verfahren aber in unterschiedlichsten Institutionen.
Das Verfahren ist von den Behörden der Schweiz offiziell anerkannt und wird in siebzig Institutionen in der Schweiz und weit über hundert im Ausland angewendet. Der Anwendungsbereich ist nicht nur auf Institutionen für erwachsene Menschen mit einer Behinderung beschränkt, „Wege zur Qualität" wird auch in Schulen, Altenheimen, Rehabilitationsstätten, Kindergärten, Ausbildungsstätten und Spitälern umgesetzt.

1.3. Fragen

In der Praxis ist im Zusammenhang mit diesem und auch anderen Verfahren immer wieder die Frage aufgetaucht, ob sich die Implementierung eines Verfahrens in einer Institution und die damit verbundenen Audits auf die Qualität der heilpädagogischen Arbeit mit den betreuten Menschen positiv auswirke.
Es gab in vielen Institutionen vor allem am Anfang offenen Widerstand und sehr viel Skepsis. Dabei wurde nie ganz deutlich, ob diese aufgrund von realen Befürchtungen berechtigt waren oder sie nur die Angst vor Fremdeinmischung – „mein Königreich gehört mir" – als Ursache hatten. Man lebte in Bezug auf die Überprüfung der eigenen Arbeit so ein bisschen nach der Maxime „Le standard, c'est moi" (frei übersetzt: Was ich mache, ist gut!), was logischerweise jegliches Qualitätsverfahren und externe Evaluation überflüssig macht.
Die Betonung des Individuellen ist nicht ganz abwegig, reicht aber als Begründung nicht aus. Gerade in der Heilpädagogik ist natürlich sehr vieles von der Beziehungsgestaltung und der Haltung abhängig, denn „Erziehung ist keine Tätigkeit, sondern eine Haltung" (Kobi, 1995, 73). Die Haltung führt zu einem bestimmten Verhalten und dieses wiederum bestimmt die Gestaltung des Verhältnisses zu den betreuten Menschen und den Mitarbeitenden. Aus diesem Grunde ist die Suche nach objektiven Kriterien nicht einfach, sie muss aber ih-

ren Focus auf die sozialen Bedingungen richten. „Wege zur Qualität" befasst sich mit den sozialen Bedingungen qualitativer Arbeit und die Frage wird gestellt, ob dadurch Rückschlüsse auf die Fachlichkeit möglich sind.
In der Schweiz beruhen die Einführung von QM-Verfahren und die regelmässige externe Evaluation in Institutionen mit erwachsenen Menschen mit Behinderungen nicht mehr auf Freiwilligkeit, sondern sind durch den Geldgeber verordnet. Dies führte dazu, dass sich alle Institutionen für ein Verfahren und für die Durchführung von Audits durch externe Fachleute entscheiden mussten, welche sie aber frei wählen konnten.
Es liegen nun Erfahrung von über acht Jahren vor; diese sollen in dieser Arbeit aufgegriffen, untersucht und hinterfragt werden.

Folgende zwei Hauptfragen werden der Arbeit zugrunde gelegt:

- **Kann der spezielle Charakter der Beziehungsdienstleistung in Institutionen für Menschen mit Behinderungen mit Hilfe eines Qualitätsverfahrens adäquat erfasst, reflektiert und entwickelt werden?**
- **Wird die fachliche Arbeit für die betreuten Menschen dadurch besser oder werden die Mitarbeitenden von ihrer Kernaufgabe abgezogen?**

Diese Fragen werden anhand des Verfahrens „Wege zur Qualität" erörtert und in der Praxis mit Hilfe von Befragungen untersucht.
Im Laufe der Arbeit werden weitere Fragen auftauchen, als Beispiel werden hier einige aufgeführt:

- Ist die Einführung von QM-Verfahren sinnvoll oder birgt sie Gefahren – das Übertragen der Gesetzmässigkeiten der Ökonomie in die soziale Arbeit – in sich?
- In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Ertrag?
- Genügt das Verfahren „Wege zur Qualität" den Ansprüchen eines entwicklungsorientierten QM-Verfahrens?
- Sind externe Evaluationen Kontrollen oder impulsieren sie die aufgabengerechte Entwicklung einer Institution?

- Wie erleben betreute Menschen als Betroffene die Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit Qualitätsfragen?

In der Arbeit werden diese Fragen untersucht, mittels einer breit angelegten Umfrage wird die Wirkung von „Wege zur Qualität", dessen Implementierung und praktische Umsetzung, aber auch der Sinn von Audits evaluiert.
Dabei werden in der Auswertung zwei Gruppen von Institutionen gebildet und ihre Ergebnisse einander gegenübergestellt.

1.4. Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist, die Frage der Qualitätssicherung und -entwicklung in den Institutionen für Menschen mit Behinderungen zu thematisieren. Im Mittelpunkt steht dabei die Beziehungsdienstleistung, aus diesem Grunde wird der Ansatz von „Wege zur Qualität" vertieft dargestellt. Obwohl der inhaltliche Focus der Arbeit hauptsächlich auf das Verfahren „Wege zur Qualität" gerichtet ist, werden auch allgemeine Fragen von Qualitätsentwicklung in sozialen Institutionen thematisiert und bearbeitet.
Die Erhebungen werden mittels Fragebogen durchgeführt, in die Befragungen werden Institutionen, die mit diesem Verfahren arbeiten, einbezogen. Ziel der Befragung ist die Überprüfung der im theoretischen Teil im Zusammenhang mit den zwölf Feldern von „Wege zur Qualität" formulierten Hypothesen. Auf der einen Seite werden drei Vertretern jeder Institution Skalierungsfragen gestellt (Felder von „Wege zur Qualität", Wirksamkeit der Audits und Bedeutung der qualitativen Bedingungen des BSV), auf der anderen Seite werden die Rechtsträger der Institutionen in die Erhebung mit einbezogen. Ebenso werden Auditoren befragt, dies vor allem im Hinblick auf ihre Einschätzungen im Zusammenhang mit dem Miteinbezug von betreuten Menschen und der Zusammenarbeit mit Angehörigen. Auch die Angehörigen selber werden befragt, hier wird jedoch im Einverständnis mit der Institution eine Auswahl von zwei Vertretungen pro Institution getroffen; die Angefragten werden aufgefordert, ihre Einschätzung nicht nur persönlich, sondern auch im Hinblick auf die Angehörigen der anderen betreuten Menschen wahrzunehmen. Mit Einverständnis der Institutionen wird durch Studierende der Höheren Fachschule für anthroposophische Heilpädagogik, Sozialpädagogik und Sozialtherapie (HFHS) in Dornach auch eine teilnehmende Beobachtung in der Institution durchgeführt und es

werden auch kleinere Gruppen von Menschen mit einer Behinderung direkt befragt.
Bis jetzt liegen noch kaum Untersuchungen über die Relevanz von QM-Verfahren in Institutionen für Menschen mit einer Behinderung vor. Dieser Mangel soll mit dieser Arbeit behoben werden, allerdings spezifisch auf ein Verfahren. Dies ist zwar eine Einschränkung, aber durch die Anzahl der Institutionen ergeben sich Vergleichsmöglichkeiten und allgemeine Gesichtspunkte, die übertragbar sind. Im Zentrum stehen die Überprüfung der Wirksamkeit des Verfahrens und der Audits, deren Auswirkungen auf den Alltag und das Klima einer Institution. Ebenso soll auf eventuelle Schwächen hingewiesen werden.

1.5. Aufbau der Arbeit

Im **zweiten Kapitel** wird die Entstehung und Entwicklung der Qualitätssicherung und deren Einführung in den Sozialbereich aufgezeigt. Dabei soll das Spezielle der heilpädagogischen Arbeit – die Mitgestaltung der Handlung durch den Handlungsempfänger – herausgearbeitet und in einen Bezug zu Qualitätsfragen gestellt werden. Ethische Fragestellungen werden vor allem im Hinblick auf die Umsetzung der neuen Paradigmen in der beruflichen Arbeit thematisiert. Das Dilemma im Umgehen mit der Forderung nach Selbstbestimmung macht deutlich, dass die dialogische Beziehungsgestaltung eine wichtige Grundlage beruflichen Handelns bildet. Das Verwirklichen von Selbstbestimmung hat aber auch einen Einfluss auf die Strukturen einer Organisation, diese werden in einem Abschnitt thematisiert. Einen weiteren Teil bilden Aussagen von verschiedensten Betroffenen – Menschen mit Behinderungen als Empfänger fachlicher Dienstleistungen –, zur Frage, was sie unter guter Begleitungs- und Betreuungsqualität verstehen. Das Umgehen mit Standards im Bereich der sozialen Arbeit, ihre Möglichkeiten aber auch Gefahren, wird gegen Ende des Kapitels kurz dargestellt. Zum Schluss des zweiten Kapitels wird der Versuch unternommen, Zukunftsperspektiven im Bereich Qualitätsentwicklung zu skizzieren.
Der Focus im **dritten Kapitel** der Arbeit ist auf die Situation in der Schweiz gerichtet: es werden die Bedingungen dargestellt, unter welchen das Bundesamt für Sozialversicherung in Bern (BSV) die Qualitätssicherung eingeführt und Verfahren geprüft und zugelassen hat. Insbesondere sollen die „19 qualitativen Bedingungen des BSV, sowie die Anforderungen an das Qualitätsma-

nagementsystem" dargestellt, hinterfragt und auf ihre Vollständigkeit und Relevanz für den Berufsalltag überprüft werden.

Da das Verfahren „Wege zur Qualität" aus einer Initiative der anthroposophisch orientierten Institutionen und Fachleute entstanden ist, werden in einem **vierten Kapitel** die Geschichte, Grundlagen und Schwerpunkte der anthroposophischen Heilpädagogik charakterisiert. Einen Schwerpunkt bilden dabei die Bedeutung der Beziehungsgestaltung und der damit verbundenen Selbsterziehung, denn sie sind für das Verständnis des grundlegenden Ansatzes des Verfahrens bedeutsam. Einen eigenen Bereich wird hier noch einmal die Frage der Ethik einnehmen, da ich denke, dass in diesem Bereich die speziellen Gesichtspunkte des anthroposophischen Menschenverständnisses wichtig sind. Ausserdem ist die ethische Begründung des Handelns in der Heilpädagogik und Sozialtherapie zentral und steht mit der gewählten Fragestellung, der Qualität der Beziehungsdienstleistung, in einer sehr engen Verbindung. Kurz charakterisiert wird am Anfang des Kapitels auch die Qualitätsdiskussion in der anthroposophischen Heilpädagogik, wurden doch zwei Verfahren – eines in Deutschland und eines in der Schweiz – entwickelt, die in ihrem Ansatz grundverschieden sind.

Im **fünften Kapitel** wird die Entstehung des Verfahrens „Wege zur Qualität" dargestellt, seine erkenntniswissenschaftlichen und anthropologischen Grundlagen vertieft und umfassend beschrieben und der Begriff der Beziehungsdienstleistung erörtert. Das Verfahren umfasst zwölf verschiedene Felder; diese stellen Gestaltungsgesichtspunkte dar, unter welchen die Organisation und die Arbeit entwickelt und gespiegelt werden können (Anhang 1).

Die zwölf Felder *Aufgabenstellung, Eigenverantwortung, Können, Freiheit, Vertrauen, Schutz, Finanzielle Abgeltung, Verantwortung aus Erkenntnis, Individuelle Entwicklung, Gegenwartsgemässes Handeln, Individualität und Gemeinschaft* und *Gemeinschaft als Schicksal* sollen im Hinblick auf ihre Umsetzung in der Praxis beschrieben und reflektiert werden. Im Bereich der Umsetzung wird das Feld *Freiheit* im Zusammenhang mit der Förderplanung bei Kindern und Entwicklungsbegleitung bei Erwachsenen konkretisiert und vertiefend dargestellt.

Im **sechsten Kapitel** werden die Entstehung und das Konzept der Zertifizierungsstelle „Confidentia – Gesellschaft zur Förderung der institutionellen Eigenverantwortung" vorgestellt. „Confidentia" hat als akkreditierte Gesellschaft

die Audits in den Institutionen durchgeführt und dabei im Rahmen der behördlichen Vorgaben ein Konzept entwickelt, das für die jährlich durchgeführten Audits einen Prozess abbildet, der dem inneren Anliegen von „Wege zur Qualität" entspricht, aber auch in Einrichtungen mit einem anderen Verfahren als „Wege zur Qualität" Anwendung findet.

Im **siebten Kapitel** werden mit Hilfe von Fragebogen die Wirksamkeit des Verfahrens, seine Auswirkungen auf die verschiedenen Qualitätsbereiche, die Wirksamkeit der Audits und die Bedeutung der qualitativen Bedingungen des BSV aus Sicht der Institutionen evaluiert. In die Befragung werden die drei Persönlichkeiten jeder Institution (Leitungspersönlichkeit, QM-Verantwortliche und Gruppen- oder Werkstattleitende und die Trägerschaften mit einbezogen. Zusätzlich werden Angehörige befragt, die Auswahl der Persönlichkeiten erfolgt in Übereinstimmung mit der Institution. Betroffene selber werden mit Interviews vor Ort in die Erhebung einbezogen, die Interviews werden von Studierenden der Höheren Fachschule für anthroposophische Heilpädagogik, Sozialpädagogik und Sozialtherapie in Dornach (CH) durchgeführt. In speziellen Seminaren wurden die Studierenden durch den Verfasser auf diese Arbeit vorbereitet. Auf individuelle Anfrage haben sich auch einige Betroffene bereit erklärt, mit Hilfe der gestützten Kommunikation (FC) Stellung zu beziehen. Die Problematik des Einbezugs von Aussagen mittels FC wird im entsprechenden Abschnitt dargestellt. Als eine Gruppe mit einem grossen Überblick werden auch Auditoren – vor allem im Zusammenhang mit der Stellung der Menschen mit Behinderung in den Einrichtungen und die Art der institutionellen Zusammenarbeit mit den Angehörigen – befragt.

Zielsetzung der Studie: Der empirische Teil der Promotionsarbeit dient der Überprüfung der im theoretischen Teil ausgeführten Hypothesen. Es wird die Frage geklärt, welches die Auswirkungen eines spezifischen QM-Verfahrens auf eine Institution in Bezug auf Struktur, Prozesse und Aufgabenverständnis sind. Ferner soll die Wirksamkeit externer Evaluationen überprüft und der Sinn behördlicher Qualitätsstandards evaluiert werden.

Theoretischer Rahmen: Ausgangspunkt bilden die 12 Felder von „Wege zur Qualität" und deren Prozessstufen. Bei der Überprüfung der Wirksamkeit der Audits wird das Konzept der „Confidentia – Gesellschaft zur Förderung der in-

stitutionellen Eigenverantwortung" zugrunde gelegt, die auch die BSV-Bedingungen umfassen.

Konkrete Fragestellung: Sind Qualitätsmanagementverfahren in Institutionen für erwachsene Menschen mit Behinderungen sinnvoll, wird fachliche Arbeit dadurch besser oder werden die Mitarbeitenden von ihrer Kernaufgabe abgezogen?

Auswahl des empirischen Materials: Mit einbezogen werden Institutionen zur Betreuung und Begleitung von Menschen mit einer geistigen Behinderung mit Standort Schweiz, sowohl auf anthroposophischer Grundlage (20) als auch ohne Bezug zum anthroposophischen Menschenverständnis (2). Bedingung bei den Institutionen aus der Schweiz ist, dass sie mindestens einen ganzen Zyklus von Audits (Erst-, Rückblick-, Rechenschafts- und Rezertifizierungsaudit) bewältigt haben, das heisst, schon mindestens vier Jahre mit dem Verfahren arbeiten.

Vier Institutionen aus dem Ausland wurden angefragt und um Mitarbeit gebeten. Der Einbezug der ausländischen Institutionen erfolgt aus dem Grunde, weil die qualitativen Bedingungen des BSV dort nicht bekannt sind und so eventuell im Vergleich ihr Einfluss abgeschätzt werden kann. Bei den Institutionen im Ausland können nicht die gleichen Bedingungen gestellt werden wie in der Schweiz; dies hängt damit zusammen, dass es wenige Einrichtungen sind und eine Zertifizierung von den Behörden noch nicht gefordert ist. Aus diesem Grunde ist auch das Tätigkeitsfeld der Institutionen nicht genau das gleiche wie bei den schweizerischen Institutionen; nur zwei begleiten Menschen mit einer Behinderung, in einer Institution werden ältere Menschen betreut, in einer anderen solche mit Alkoholproblemen.

Methodische Herangehensweise: Es wird eine Vergleichsstudie aufgrund von Fragebogen gemacht und Interviews durchgeführt.

Grad der Standardisierung und Kontrolle: Das Forschungsdesign ist relativ straff, bei der Befragung ist es wichtig, dass die mit einbezogenen Persönlichkeiten der Institutionen nicht einfach nur ihre eigene Meinung und ihr subjektives Erleben wiedergeben, sondern ein begründetes Urteil, wie diese Fragen in der Institution leben und wahrgenommen werden. Dies wird ihnen in einem Begleitbrief und auch telefonisch mitgeteilt, so dass aus unserer Sicht die Resultate der einzelnen Institutionen vergleichbar sind. Es wird auf eine Ver-

gleichsgruppe verzichtet, da die gestellten Fragen sehr spezifisch und ohne Kenntnis von „Wege zur Qualität" nicht zu beantworten sind.
Generalisierungsziele: Der Anspruch auf Generalisierung ist sehr begrenzt, es besteht absolut keine numerische Generalisierbarkeit. Es werden Rückmeldungen zum QM-Verfahren und zu den Audits erwartet, die Schlussfolgerungen ermöglichen, die für Verfahren und Auditierung sehr wichtig und auch für Institutionen, die nicht befragt wurden, relevant sind.
Die Daten zu den erhobenen Fragen auf dem Fragebogen der Institutionen werden zuerst pauschal ausgewertet und anschliessend erfolgt ein Vergleich der Ergebnisse in zwei Untergruppen. Ebenfalls ausgewertet wird die Häufigkeit der Nennung der mit den Fragen verbundenen Indikatoren. Die Auswertung der Befragung der Angehörigen, der Betroffenen und der Auditoren werden graphisch dargestellt und wenn möglich miteinander in einen Bezug gesetzt. Am Schluss des siebten Kapitels wird ein Fazit gezogen.
Im **achten Kapitel** werden die am Anfang gestellten Fragen und die Arbeit noch einmal kritisch reflektiert.

Ganz bewusst werden im Folgenden verschiedene Begrifflichkeiten für Menschen mit Behinderungen verwendet, weil ich erlebe, dass es den <richtigen> Begriff nicht gibt. Entscheidend ist allein, mit welcher inneren Haltung die Begrifflichkeiten erlebt und verstanden werden, hier steht für mich die Anerkennung der Individualität der von Behinderung betroffenen Menschen an oberster Stelle. Dies versuche ich auch, im Rahmen der Arbeit darzustellen und zu begründen.

Zwischen weiblichen und männlichen Schreibformen wird in der Arbeit frei abgewechselt, daneben verwende ich häufig Formulierungen, unter denen beide Geschlechter verstanden werden. Wo dies nicht konsequent umgesetzt werden kann und eine weibliche oder männliche Formulierung verwendet wird, werden darunter stets beide Geschlechter verstanden.

2. Qualität und helfende Berufe

Die Frage nach der Qualität der heilpädagogischen Arbeit ist nicht neu, in den vergangenen fünfzehn Jahren aber sehr stark in den Vordergrund gerückt. „Wenn der Begriff *Qualität* in der (heil)pädagogischen Diskussion bislang kein eigenes Thema war, heisst das nicht, dass man keinen Begriff von qualitätsvoller Arbeit gehabt hätte" (Speck 2001, 215). Die Gründe für die Aktualität der Fragestellung sind vielfältig: auf der einen Seite die Forderung der Behörden – in einer Zeit knapper werdender finanzieller Ressourcen – nach mehr Transparenz, auf der anderen Seite die Möglichkeit der Menschen mit Behinderungen und ihrer Angehörigen, ihre Anliegen und Bedürfnisse deutlicher formulieren und als Forderung auch einbringen zu können.
Vor allem die Tatsache, dass von Behinderung Betroffene sich nicht nur einfach mit ihrem Schicksal abfinden und ihren Betreuenden gegenüber dankbar sind, ist von grosser Bedeutung. Die Zahl der Selbsthilfegruppen hat zugenommen und die Menschen mit Behinderung fordern ihre Rechte ein. Dies hat auf Seiten der Fachleute zu einer Verunsicherung geführt, denn man verstand sich lange „als Expertensystem, das Wissen zur Lösung von Problemen entwickelt und so Beiträge zu einer <besseren> Lebensgestaltung von Menschen mit Behinderungen leistet" (Osbahr 2003, 11). Den Status des Experten aufzugeben heisst zugleich Sicherheiten verlieren, Althergebrachtes muss hinterfragt, Gewohntes verändert und Selbstverständliches neu gegriffen werden. Die Geschichte der Heilpädagogik ist immer auch ein Abbild der gesellschaftlichen Entwicklung; der Umgang mit Menschen mit Behinderungen hat im Laufe der Zeit enorme Veränderungen erfahren (vgl. Möckel, 2007).
Geradezu rasante Veränderungen haben sich aber in den letzten Jahrzehnten abgespielt, innerhalb einer sehr kurzen Zeit wurden viele Werte hinterfragt, zur Disposition gestellt oder neu gefasst. Die Leitprinzipien der sozialen Arbeit haben sich gewandelt, Wohnformen, Betreuungsangebote, Arbeitsweisen und Umgangsformen mit Menschen mit Behinderungen, die noch vor dreissig Jahren üblich waren, sind heute undenkbar. Als ein besonders eindrückliches Beispiel dieser Veränderung kann die Tatsache aufgeführt werden, dass auf einem Diplom als „Klinischer Heilpädagoge", das vor gut dreissig Jahren an einer Schweizer Universität erworben wurde, Begrifflichkeiten wie <mindersinnig>,

<sinnesschwach> und <entwicklungsgehemmt> stehen, ohne dass jemand daran Anstoss genommen hätte. Es geht nicht um eine Verurteilung solcher Begriffe und eine Überheblichkeit, sondern es wird daran erlebbar, wie gross die Veränderungen im Berufsfeld Heilpädagogik sind.

Eine Wandlung der Leitideen hat sich vollzogen, von der Verwahrung über die Förderung zur Selbstbestimmung (Hähner, 2006, 25ff). Hähner kann aufzeigen, wie – ausgehend von dem den Leitideen zugrunde liegenden Menschenverständnis – sich die Beziehung zum Menschen mit Behinderung unterschiedlich gestaltet, die heilpädagogische Arbeit und die mit ihr zusammenhängenden Felder bis in die Begrifflichkeiten hinein neu geprägt werden.

Aus diesem Blickwinkel ist die Frage nach der Qualität der heilpädagogischen Arbeit eine sehr spannende. Sie trägt den neuen Bedingungen Rechnung, wenn sie unter dem Gesichtspunkt der Entwicklung der neuen Paradigmen formuliert wird und sich nicht nur auf letztlich ökonomische Aspekte bezieht. „Pädagogisch bedeutsam ist die Tatsache, dass der *ökonomische* Qualitätsbegriff einen *Teilwert* priorisiert, nämlich den *ökonomischen,* so dass andere Werte, nämlich heilpädagogisch bedeutsame und zentrale, nachgeordnet werden" (Speck 2001, 218).

Es ist ein Anliegen dieser Arbeit, die Frage zu bearbeiten, wie gerade heilpädagogisch relevante Aspekte, die oft nicht messbar sind, wieder an Bedeutung gewinnen und Bestandteil eines Qualitätsverständnisses werden können. Denn letztlich ist allen Beteiligten klar, dass „weder das verlogene Reden von der <opfervollen Aufgabe> noch das geschäftige Umdeuten des Helfens in eine <Dienstleistung>, so wie Fensterputzen oder Paketzustellen, bringen die Berufsmotive der sozialen Berufe zum Vorschein, sondern erst die umschliessende Geste zwischen Helfer und Geholfenem, in der eine heilsame Beziehung auflebt, ohne die das Leben in Isolation, Krankheit, Stillstand und Verwahrlosung münden müsste" (Grimm, 2002, 145f).

Die Herausforderung besteht darin, dass zwei Bereiche durch ein Verfahren sinn- und wesensgemäss erfasst werden können: Auf der einen Seite der Bereich, der gemessen, kontrolliert und mit Standards gelenkt werden kann, auf der anderen Seite der Bereich der heilpädagogischen Arbeit, der eben nicht auf diese Weise nachgewiesen werden kann, für die Arbeit selber aber ausserordentlich wichtig ist. Es wird im Folgenden der Versuch unternommen, beide

Bereiche – das Standardisierbare und Nichtstandardisierbare – darzustellen, zu gewichten und in eine Beziehung zu setzen.

Ausgangslage der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigungen ist immer die Tatsache, dass es zwei Beteiligte gibt: einen Menschen, der Hilfe benötigt und einen Menschen, der Hilfe anbietet und Unterstützung geben möchte. Dies führt natürlich zu einem Ungleichgewicht, einem Machtgefälle, das nicht wegdiskutiert, beschönigt oder bagatellisiert werden kann. „In einer fördernden Beziehung besteht notwendigerweise ein Machtgefälle zwischen der Person, die fördern kann, und derjenigen, die Förderung benötigt und erhält" (Gruntz-Stoll, 2008, 121).

Wichtig ist aber anzumerken, dass das Pendel auf beide Seiten ausschlagen kann, hin zur Macht mit der Gefahr von Gewalt gegenüber Menschen mit Behinderungen, auf der anderen Seite besteht aber auch die Möglichkeit der Ohnmacht, dass sich Betreuende den Wünschen bis hin zu Zwängen von Betreuten völlig unterordnen und diesen hilflos ausgeliefert sind. „Immer sind wir in Gefahr; entweder in Machtausübung zu verfallen, indem wir andere ohnmächtig machen, oder aus Schwäche uns anderen gegenüber auszuliefern. Jeder Mensch steht in diesem Spannungsfeld zwischen Übermacht und Ohnmacht, und die Frage ist, wie er lernt, damit umzugehen" (Glöckler, 1997, 15). Dieses Umgehen mit Macht und Ohnmacht ist von grosser Wichtigkeit im Bereich der helfenden Berufe; während früher eindeutig die Seite der Machtausübung im Vordergrund stand, ist heute in Institutionen bei vielen Mitarbeitenden sehr oft eine grosse Verunsicherung – „was darf ich überhaupt noch?" – spürbar.

In diesem Zusammenhang ist bedeutsam, dass diese Unsicherheit und Orientierungslosigkeit auch im <normalen> Erziehungsalltag zu beobachten ist. Dies zeigt sich darin, dass in Bezug auf Kinder mit und ohne Behinderungen eine falsch verstandene Partnerschaftlichkeit Platz greift, die auf Seite der Kinder zu Überforderungen führt. Diese sind mit der ihnen vor allem durch die Eltern zugewiesenen Rolle als eigenständige, kompetente und eigenverantwortliche Personen psychisch und emotional überfordert und können die notwendigen Reifungsschritte nicht vollziehen. Das führt dazu, dass sie schon als Kind oder später im Jugendalter – aufgrund fehlender emotionaler Kompetenzen – ein auffälliges, da inadäquates Verhalten zeigen und therapeutischer Hilfe bedürfen (Winterhoff, 2009, 63).

Eine gleiche Tendenz kann auch eintreten, wenn erwachsene Menschen mit Unterstützungsbedarf durch das ihnen von ratlosen Begleitern zugestandene Selbstbestimmungsrecht überfordert sind und Entscheidungen fällen müssen, deren Folgen und Konsequenzen sie nicht überblicken können (Stahl, 2009).
Es geht nun darum, einen Mittelweg zwischen Machtausübung und ohnmächtiger Hilflosigkeit zu finden. „Wir fragen nicht mehr, <wie soll sich ein Mensch entwickeln>, sondern <was braucht dieser Mensch, um sich so zu entwickeln, wie wir vermuten, dass er sich entwickeln könnte> (Fröhlich, 2000, 30).
Es scheint nicht sehr fruchtbar zu sein, einfach das Verhältnis umzukehren, den ehemals abhängigen, folgsamen und dankbaren – weil machtlosen – Empfänger von Dienstleistungen zum eigenverantwortlichen Einkäufer derselben zu erklären und jegliche Professionalität auf Seiten der Betreuenden zu negieren.
Ausgangslage der Qualitätsdiskussion ist also die Gestaltung der Beziehung, die den Menschen mit Hilfebedarf in einem grösstmöglichen Masse mit einbezieht. „Ihre Legitimation finden die Dienstleistungen einzig in der Verbesserung der Lebenslage ihrer Adressaten, der Förderung ihrer Partizipation, Integration und Selbstverantwortung. Ohne den Einbezug der Menschen mit geistiger Behinderung und ihrer Angehörigen, ohne Übereinstimmung des Angebots mit ihren Bedürfnissen lässt sich keine Problembearbeitung realisieren, die in ihrem Sinne, für ihre Lebensbewältigung <effektiv> ist" (Beck, 1996, 6f).
Zwei Seiten ergeben auch zwei Perspektiven, diejenige der Empfänger von Hilfe und diejenige der so genannten Fachleute, die Unterstützung anbieten. Es ist unbestritten, dass bis vor einigen Jahrzehnten die Sichtweise der Betroffenen, der Hilfeempfänger, keine Rolle spielte; man ging selbstverständlich davon aus, dass die Angebote von Seiten der Fachleute auch im Sinne der Empfänger von Dienstleistungen waren und von diesen als gut empfunden wurden.
Damit soll in keiner Art der Eindruck entstehen, dass dadurch heilpädagogische Arbeit vor dem Aufkommen der neuen Paradigmen Normalisierung, Ressourcenperspektive, Selbstbestimmung, Teilhabe, Empowerment und Kundenorientierung als unzureichend abqualifiziert werden soll. Die Bemühungen um und für Menschen mit Hilfebedarf waren – abhängig von gesellschaftlichen Bedingungen – schon immer da. Das Verständnis von Menschen mit Hilfebedarf erfuhr aber durch die oben aufgeführten neuen Bezugspunkte eine andere

Grundlage und die Sichtweise auf das eigene professionelle Handeln erweiterte sich.

Bis anhin Selbstverständliches wurde hinterfragt. Es entstand die Möglichkeit der dialogischen Beziehung zwischen unterschiedlichen Partnern, einer Beziehung auf gleicher Augenhöhe. Es gilt neu zu differenzieren, wo ein Gefälle zwischen den Beteiligten vorhanden ist und wie man damit umgehen kann, ohne das Macht dominiert. Andererseits ist es aber auch sehr wichtig, diejenigen Bereiche zu erkennen, wo eine gleichwertige Begegnung möglich ist und ein partnerschaftliches Verhältnis im Vordergrund steht. Ein Ausdruck davon ist die Duisburger Erklärung, die von Menschen mit Behinderung verfasst wurde: „Wir möchten mehr als bisher unser Leben selbst bestimmen. Dazu brauchen wir andere Menschen. Wir wollen aber nicht nur sagen, was andere tun sollen. Auch wir können etwas tun" (Hähner, 2006, 103f).

Karl König, der Begründer der Camphill Bewegung, hat schon vor mehr als fünf Jahrzehnten auf das Selbstbestimmungsrecht der Menschen mit Behinderung aufmerksam gemacht. „Wir müssen die Bedingungen schaffen, dass der behinderte Mensch seine ihm eigene angemessene Arbeits- und Lebenswelt schaffen kann, und nicht fortgesetzt davon ausgehen, dass wir besser wissen, was er braucht" (König zit. nach Müller-Wiedemann, 1992, 300). Trotz dieser klaren Aussage, wäre es aber ein Irrtum zu glauben, dass die Haltung „Ich weiss, was für dich gut ist" überwunden sei. Noch allzu häufig wird in der Praxis gehandelt, ohne die Betroffenen einzubeziehen, dadurch werden diese ihrer Freiheit beraubt. Oft sind dann solche <freiheitseinschränkenden> Handlungen mehr unbewusst, der <gute> Wille der Betreuenden kann jedoch in die Enge führen, das heisst, dass die Handlung, die ich für einen Menschen mit Behinderung vollbringe, dessen Intentionen und Bedürfnissen in keiner Weise entspricht. Denn „Hilfen für Menschen mit Behinderung sind nicht <an sich> gut, sie müssen individuell abgestimmt sein auf die Bedürfnisse, Interessen und Potentiale derjenigen Menschen, an die sie sich richten" (Schwarte/Oberste-Ufer, 2001, 14). Allzu schnell tappen wir noch immer in die Falle der Selbstbezogenheit. Wenn wir für jemand anderes etwas Gutes zu tun glauben, sind wir überzeugt, dass dies von ihm auch so empfunden wird. Es ist aber nicht immer böser Wille, sondern eher Gewohnheit und fehlende Distanz zum eigenen Tun.

In diesem Zusammenhang eindrücklich ist die Schilderung einer Mutter und Sozialpädagogin an einem gemeinsamen Treffen von Fachleuten, Angehörigen und Menschen mit einer geistigen Behinderung zum Thema Eigenständigkeit. Um ihrem erwachsenen Sohn mit einer autistischen Behinderung Ferien in Selbständigkeit zu ermöglichen, buchten die Eltern für ihn eine Reise in den von ihm geliebten Süden, ans Meer. Dies wurde ihm anlässlich eines Wochenendes zu Hause auch mitgeteilt, gross war aber die Enttäuschung der Eltern, als sich die Begeisterung des Sohnes in Grenzen hielt. Mit Hilfe der gestützten Kommunikation war es möglich, den Grund für die überraschende Reaktion zu erfahren. Dieser war ganz einfach und lag auf der Hand: Der Sohn fühlte sich übergangen, denn er war im Vorfeld nicht um seine eigene Meinung gefragt worden; die vermeintliche Überraschung und gute Idee wurde zum Aufwachmoment für die Angehörigen.

Im Folgenden soll untersucht werden, wie sich die Frage der Qualität in einer Institution für Menschen mit Behinderung stellt und wie mit dieser adäquat umgegangen werden kann. Denn sehr viele Menschen mit Behinderungen sind nicht in der Lage, ihr Leben eigenständig zu meistern und müssen daher institutionalisierte Angebote in Anspruch nehmen, wo das Private öffentlich organisiert wird. "Die Herausforderung in der Sozialpädagogik, in Theorie, Praxis und Forschung besteht darin, an den Formen des Privaten in öffentlichen Einrichtungen zu arbeiten…. Die aktuellen Tendenzen bewegen sich zwischen den Polen von sogenannt familiennahen Betreuungsformen mit der Tendenz 'das Herz zählt mehr als die ausgewiesene Fachkompetenz' und hochspezialisierten Facheinrichtungen, in dem der Alltagsrhythmus der Klienten durch die Tagesstruktur der therapeutischen Experten definiert wird" (Wigger, 2005, 123). Qualität würde bedeuten, dass die Mitte zwischen diesen zwei Polen im Interesse der Betroffenen gesucht wird.

2.1. Qualitätssicherung in sozialen Einrichtungen

Für viele Fachleute, aber auch Angehörige und Betroffene war es befremdlich, als Ende der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts die Frage der Qualitätssicherung im Sozialbereich auftauchte. Fachleute aus Theorie und Praxis äusserten ihre Bedenken, denn die Denkansätze von Qualitätsdenken standen in einem grossen Widerspruch zum gewohnten Denken und Handeln im Sozialbereich. „Qualitätsentwicklung, -kontrolle, -sicherung und -management sind

also ursprünglich für militärisch-industrielle, später auch für zivile Produktionsabläufe entwickelte Techniken, um die Warenproduktion zu rationalisieren und zu optimieren, mit dem Ziel, durch Erfüllung vordefinierter Kriterien wie Warenbeschaffenheit, Herstellungsprozesse, Masshaltigkeit, Normerfüllung, Vorgaben von Kundenseite usw.

- die Gestaltungskosten zu minimieren,
- die Produktion von Ausschuss zu verringern und somit
- die Rendite des investierten Kapitals zu erhöhen" (Worel 2002, 26).

Die Grundprinzipien einer aus diesen Bereichen sich entwickelnden Qualitätssicherung lassen sich auf einen relativ einfachen Nenner bringen, es sind:

- „möglichst *hohe* Effizienz / Produktivität
- möglichst *geringer* Aufwand
- möglichst *wenig* Ausschuss
- möglichst *hoher* Ertrag / Profit" (Worel 2002, 28).

Es ist verständlich, dass diese Denkungsart im Bereich der sozialen Arbeit Befremden auslöste, auch Experten warnten vor einer vorschnellen Übertragung von Prinzipien der Wirtschaft in den Bereich des Sozialen. „Ich muss mit Nachdruck sagen, dass es verheerend wäre, wenn die Gestaltungsprinzipien, die für Industrieunternehmen gelten, unbesehen auf soziale Organisationen übertragen würden. Das Sozialmanagement muss den Besonderheiten des Organisationstyps gerecht werden, der zu gestalten und zu führen ist" (Glasl, 2005, 41). Erschwerend kam hinzu, dass man lange der Auffassung war, dass Qualitätssicherung in sozialen Institutionen nicht realisierbar ist, weil die Arbeit für und mit Menschen mit Hilfebedarf nicht genügend fassbar sei.

Auf der anderen Seite führten die zunehmenden Kosten im Bereich des Sozialen dazu, dass die politischen Behörden die Forderung nach Transparenz stellten, wissen wollten, wo und wie die zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel eingesetzt würden. „Immerhin handelt es sich um zwei antagonistische Prinzipien, von denen das eine, nämlich das Prinzip der Wirtschaftlichkeit und des Marktes, das mächtigere ist, dem gegenüber das des Sozialen das primär abhängige ist" (Speck 2004, 15).

Schon früh wurde aber erkannt, dass es für den Sozialbereich wichtig ist, einen anderen Ansatz als den in Wirtschaftszusammenhängen üblichen zu wählen; so wurden auch verschiedene Verfahren entwickelt, die effektiv zu einer Steigerung der Qualität beigetragen haben.

„Quantitative Methoden (Messverfahren, Auszählungen, statistische Auswertungen) können dagegen soziales Handeln nur sehr oberflächlich erfassen, da sie die Komplexität sozialer Prozesse stark vereinfacht abbilden und in einzelne Faktoren zerlegen" (Schwarte/Oberste-Ufer, 2001, 63). Die erwähnten Autoren unterscheiden zwei verschiedene Ansätze von Qualitätsverfahren. Im ersten treten „Sicherung von Ablaufprozessen durch Standardisierung und Überprüfung interner Arbeitsverfahren in den Vordergrund. Diese Form des Qualitätsmanagements ist primär auf Qualitätssicherung ausgelegt und erfordert weder eine Analyse der fachlichen Arbeit noch eine umfassende Mitarbeiterinnenbeteiligung" (Schwarte/Oberste-Ufer, 2001, 95). Wichtiger für den Sozialbereich ist der zweite Ansatz, der hinzielt „auf eine umfassende Organisationsentwicklung. Im Vordergrund steht nicht die Sicherung des bestehenden, sondern die geplante Veränderung (Qualitätsentwicklung) eines Dienstes, um Strukturen, Prozesse und Ergebnisse systematisch zu verbessern. Im Kern handelt es sich dabei um Organisationsentwicklung unter dem Gesichtspunkt der Qualität der Angebote und Leistungen" (Schwarte/Oberste-Ufer, 2001, 95).

Im Alltag ist deutlich erlebbar, dass Qualität nie gesichert werden kann, sondern immer wieder neu geschaffen werden muss. Sobald ein Mitarbeitender sich darauf verlässt, dass eine besonders gelungene Zusammenarbeit mit einem betreuten Menschen wiederholt werden kann, wird er erleben, dass ein ursprünglich guter Einfall in der Wiederholung zum „erbärmlichen Reinfall" (Schoch, 1997, 15) werden kann und eine negative Wirkung nach sich zieht. Denn Handlungen sind immer von so vielen sich verändernden Faktoren abhängig, dass Wiederholungen oft einen gegenteiligen Effekt haben und zum Scheitern verurteilt sind.

Aus diesem Grunde ist, wie später ausgeführt wird, die Standardisierung von Handlungen im Bereich der sozialen Arbeit nicht nur fragwürdig, sondern unter Umständen kontraproduktiv, weil sie die Aktualität und Einmaligkeit des Momentes – auch im Hinblick auf die Beziehung – nicht berücksichtigt und die in der Arbeit so entscheidende Geistesgegenwart verhindern kann.

2.2. Heilpädagogisches Handeln und Qualität

Die Frage nach der Qualität einer Handlung, nach ihren Motiven und Grundlagen, ist eine grosse Herausforderung im Bereich der helfenden Berufe. Die Ge-

schichte hat deutlich gezeigt, dass hehre Motive und selbstloses Engagement keine Garantie dafür geben können, dass die Handlungen auch zum Wohle der anvertrauten Menschen sind. Sehr oft kommt es bei hohem Engagement, aber fehlender Distanz und Reflektionsfähigkeit, zu Machtmissbrauch und einer Negierung der Bedürfnisse des Gegenübers. So ist auch bekannt, dass es häufig engagierte Mitarbeitende sind, die aus Überforderung Gewalt gegenüber betreuten Menschen anwenden. „Vor allem Mitarbeitende mit hohem Engagement und einer dezidierten Absicht, pädagogische Erfolge zu erzielen, stehen unter der besonderen Gefährdung, Gewalt anzuwenden" (Klauss, 2003a, 133).
Auf der anderen Seite ist es aber auch sehr schwierig, heilpädagogisches Tun so zu erfassen, dass es überprüfbar und messbar wird. "Ein grundlegendes Problem aller agogischen, person- und interaktionsbezogenen Dienstleistungen ist ihre mangelnde Technologisierbarkeit. Agogische person- und interaktionsbezogene Dienstleistungen zeichnen sich durch einen hohen Individualisierungs- und Spezialisierungsgrad aus" (Oberholzer, 2003, 7).
Diese Tatsache hat zur Folge, dass die Verantwortung der Handelnden und damit auch die Möglichkeit des Irrtums oder eines Fehlers grösser werden, denn „je offener also die Unterstützungssituation und je kleiner die Möglichkeit, Handlungen zu technologisieren, desto grösser der Verantwortungsbereich und auch desto grösser das Risiko, (mögliche) Fehlentscheidungen zu treffen und verantworten zu müssen" (Oberholzer 2003, 8).
Hier wird deutlich, dass die Frage der Verantwortung – sehr oft handle ich für einen anderen Menschen, der nur bedingt in der Lage ist, mir positive oder negative Rückmeldung zu geben – im Bereich heilpädagogischen Wirkens eine ganz spezielle Stellung einnimmt. Dieser Verantwortung kann sich der heilpädagogisch Tätige nicht entziehen; denn es „verbindet sich mit der Frage nach den Einstellungen und Haltungen, welche für die heilpädagogische Professionalität charakteristisch sind, auch die Forderung nach einer Auseinandersetzung mit individuellen Wertvorstellungen und sozialen Normen" (Gruntz-Stoll, 2008, 132).
In jeder Handlung, die ich für und mit einem anderen Menschen vollbringe, lebt ein Teil meiner Persönlichkeit, denn die Handlung wird nicht nur bestimmt von fachlichem Wissen und messbaren Fakten, sondern auch von meinen Normen, Werten und Einstellungen. Aus diesem Grunde ist Heilpädagogik kei-

ne objektivierbare und unpersönliche, sondern eine „Wertgeleitete Wissenschaft" (vgl. Häberlin, 1996).
Damit wird klar, dass es bei der Qualitätsfrage im sozialen Bereich nicht um das Festschreiben von Handlungen gehen kann, sondern darum, die Voraussetzungen zu schaffen, dass Betreuung zur umfassenden Lebensbegleitung wird, "deren Qualität entscheidenden Einfluss auf die Lebensumstände und -chancen der Betroffenen hat" (Richardt, 2003, 342). Umfassende Lebensbegleitung ist immer individuell und muss darum immer neu eruiert, gesucht und überprüft werden, ein Prozess, der an die betreuenden Menschen höchste Anforderungen stellt und sich in zu einem grossen Teil jeglicher Standardisierung entzieht.

2.3. Ethische Fragen

Da es in der Heilpädagogik immer um Menschen in unterschiedlichen Positionen in Bezug auf Selbständigkeit und Unterstützung geht, spielen ethische Fragestellungen – vor allem auch wenn man sie unter qualitativen Gesichtspunkten betrachten möchte – ein grosse Rolle.
Die ethischen Fragen im Umkreis von Behinderung sind letztlich auch gesellschaftliche Fragen, denn alle „Fragen, die damit zu tun haben, münden letztlich in die Frage, in welch einer Gesellschaft wir leben wollen. Die Antwort darauf muss jede und jeder von uns Tag für Tag selber geben. Jede und jeder kann unser Zusammenleben mitgestalten, damit wir in einer Gesellschaft leben,

- die den wissenschaftlichen Fortschritt nutzt, ohne sich ihm auszuliefern,
- die sich im Alltag bewusst ist, dass Unterschiede zum Leben gehören und dass niemand ausgegrenzt werden darf, weil er anders ist.

Wir können gemeinsam beitragen zu einer Gesellschaft, in der alle Menschen sich in ihrer Einzigartigkeit beachtet und geachtet fühlen" (Rau, 2004, 19).
Grundlegende Fragen des Menschseins stellen sich im Bereich der Heilpädagogik, weil durch die Begegnung mit Menschen mit schwersten Mehrfachbehinderungen existentielle Fragen aufgeworfen werden, die unser gewohntes Denken überfordern. „Wer nur den Schwerstbehinderten sieht, sieht ihn nicht. Wir müssten, jeder auf seine Weise, über ihn hinaussehen können, um ihn zu sehen" (Kobi, zit. nach Denger, 1990, 135). Vielleicht ist es gerade dieses „darüber Hinaussehen", welches die ethischen Fragestellungen des Berufsfeldes be-

dingt, weil damit eine Grenze überschritten und ein Bereich tangiert wird, der sich unserem rationalen Denken entzieht. Dadurch wird auch klar, dass sich ethische Fragestellungen in zweierlei Hinsicht stellen, denn „die ethische Dimension findet sich zum einen in der Praxis, wo sie bei der Gestaltung von Erziehungs- und Bildungsprozessen wirksam wird und in diese einfliesst, zum anderen auf der Ebene der Begründung von Erziehung und Bildung" (Dederich, 2003, 62).

Noch in einem anderen Bereich sieht Dederich eine Doppelaufgabe der Heilpädagogik im Hinblick auf ethische Fragen. „Auf der einen Seite muss ihr Ziel eine nicht ausgrenzende Ethik und ein inklusiver Ethos sein, der Formen gerechten und solidarischen Zusammenlebens aller Menschen ohne erzwungene Separation ermöglicht. Da den inklusiven Tendenzen der Gegenwart exklusive gegenüberstehen, d.h. ein Ringen um Ein- und Ausschluss im Gange ist, muss sie sich auf der anderen Seite für Schutzbereiche stark machen" (Dederich, 2003, 64).

Das Bewältigen dieser Doppelaufgabe – Eingliederung in die Gesellschaft bei gleichzeitiger Schaffung eines Schutzraumes – gehört mit zu den spannendsten Herausforderungen der Heilpädagogik. In der Beschäftigung mit der Berufsaufgabe wird deutlich, dass das fruchtbare Umgehen mit Gegensätzen zu den Kernaufgaben gehört. Dies erfordert die Fähigkeit, die Möglichkeiten aber auch die Gefahren jedes der polaren Extreme zu erkennen und zu bewältigen. So ist es auch mit dem Umgang mit Nähe und Distanz, auch hier gibt es nicht ein entweder-oder, sondern nur ein sowohl-als auch.

Vor allem im Leben von Menschen mit einer Behinderung spielen ethische Fragen eine sehr grosse Rolle. Das Spezielle daran ist, dass die Menschen mit Behinderung sie selbst betreffende ethische Fragen oft nicht selber entscheiden können, sondern mit Entscheidungen anderer Menschen – Angehörige, Fachleute, Amtspersonen – konfrontiert werden (vgl. Antor/Bleidick, 2000, 14ff). Die Folgen dieser durch andere gefällten Entscheidungen betreffen die Menschen mit Behinderung existentiell, denn sie bestimmen sehr oft über den biographischen Werdegang einer Persönlichkeit. Bei Entscheidungen geht es immer wieder um ein Abwägen oder Abspüren, wie sich der betroffene Mensch selber erlebt, wie er mit einer Behinderung umgeht, was er in der Auseinandersetzung damit für eine Qualität erlebt. Dabei sind wir aber immer wieder in der Gefahr, uns von eigenen Vorstellungen und Empfindungen leiten zu lassen.

Dadurch haben Fachleute ganz klar eine Aussenperspektive und vergessen dabei leicht, dass eine Frage, ein Problem, eine Behinderung aus der Innenperspektive sich völlig anders präsentiert. Dabei geht es nicht um eine Verniedlichung von Behinderung, sondern um eine Akzeptanz des jeweiligen individuellen Erlebens ihres So-Seins. Die Frage eines Mannes mit einer Behinderung „Warum sollte ich jemand anders sein wollen" (Saal, 1992, Buchtitel) zeigt, dass Behinderung zum Menschsein gehört und von Behinderung betroffenen Menschen – oft nach langem und schwerem Ringen – auch akzeptiert werden kann.

Während in der Aussenperspektive das Leben mit einem Down-Syndrom in vielerlei Hinsicht eine Einschränkung darstellt und wir diese als Behinderung bezeichnen, erleben das Betroffene unter Umständen auf eine ganz andere Art. Dies zeigt das folgende kleine Gedicht einer Frau mit Down-Syndrom unter dem Titel „Ich finde mich selber.....":

„Ich finde mein Gesicht,
und meine Figur,
und meine Behinderung ganz toll.
Am liebsten mag ich meine Augen,
und meinen Mund an mir"
(Turin, 2008, 15).

Hier wird nicht nur das unterschiedliche Erleben der verschiedenen Perspektiven deutlich, sondern es zeigt sich auch eine grundlegende Herausforderung, mit der wir im Bereich der Heilpädagogik immer wieder konfrontiert sind. Wie sich das Leben für einen anderen Menschen anfühlt, welche Gefühle er mit Erfolgen, aber auch Einschränkungen und Beeinträchtigungen verbindet, diese Frage können letztlich nur die Betroffenen beantworten. Die Gefahr besteht, dass Menschen mit einer Behinderung sich als Konstrukt der Meinungen und Urteile der Fachpersonen erleben, ein Betroffener schreibt: „Ich bin, wie der andere mich sieht" (Jollien, 2001, 67). Auch müssen wir damit rechnen, dass die Antworten uns überraschen und nicht so ausfallen, wie wir sie erwarten.

Das Betreuen, Begleiten und Fördern von Menschen mit einer Behinderung hat viel mit Ethik zu tun, Ethik verstanden als „Wissenschaft vom moralischen Handeln" (Pieper, 2007, 17). Denn die Fachleute in der Heilpädagogik übernehmen auch immer Verantwortung für einen anderen Menschen, für einen Menschen, der auf Hilfe und Unterstützung angewiesen ist. Im Speziellen wer-

de ich im Kapitel über das Feld *Freiheit* von „Wege zur Qualität" auf diese Frage im Zusammenhang mit Förderplanung bei Kindern oder Entwicklungsbegleitung bei erwachsenen Menschen mit einer Behinderung eingehen.

Antor und Bleidick (Antor/Bleidick, 2000) haben in ihrem Grundlagenwerk den inneren Zusammenhang von Ethik und Heilpädagogik herausgearbeitet und mit vielen eindrücklichen Beispielen aus der Praxis belegt. „Menschenwürde, verstanden als Achtungsgebot gegenüber allen Menschen, ist in seiner theoretischen Begründung und inhaltlichen Ausfüllung noch immer überaus strittig. Dennoch macht es Sinn, Behindertenpädagogik, Pädagogik überhaupt, dazu in Beziehung zu setzen, zunächst einmal, indem man Menschenwürde als notwendigen Ausgangspunkt pädagogischer Bemühungen begreift: Lebensrecht – verstanden als Minimaldefinition von Menschenwürde – und Recht auf Persönlichkeitsentfaltung, Bildungsrecht, stellen dann zugleich die beiden Basisnormen einer Ethik für die Behindertenpädagogik dar" (Antor/Bleidick, 2000, 13).

Insbesondere machen die beiden Autoren darauf aufmerksam, dass ethische Fragestellungen schon vor der Geburt eines Kindes mit einer Behinderung eine grosse Rolle spielen. In der Humangenetischen Beratung und mit den Möglichkeiten der Pränataldiagnostik wird bereits vor der Geburt über das Leben eines Menschen entschieden. Es soll an dieser Stelle nicht darum gehen, Stellung zu beziehen, sondern nur darauf hinzuweisen, dass wir uns mit dem technischen Fortschritt auch neue Fragen geschaffen haben, auf welche wir keine adäquaten Antworten zu geben imstande sind, beispielhaft sei hier nur die Debatte um die so genannte <Bioethik-Konvention> erwähnt.

Heilpädagogisches Handeln hat immer mit Wertsetzungen zu tun und darum kann „kaum ein berufsethisches Prinzip formuliert werden, das nicht zugleich auf Tugenden oder Haltungen der Menschen, welche einen heilpädagogischen Beruf ausüben, verweist. Tugenden scheinen in der praktischen Berufsmoral eine zwingende Ergänzung zu den ethischen Prinzipien zu sein" (Haeberlin, 1996, 340).

In diesem Zusammenhang ist es spannend, dass in einer Zeit, wo das Vermitteln von Tugenden in einer heilpädagogischen Ausbildung nicht dem <main stream> entspricht, in eine anerkannten Fachzeitschrift für Heilpädagogik wieder neu die Diskussion über einen möglichen Berufseid aufgeflammt ist.

Es soll an dieser Stelle kurz auf die damit verbundene Diskussion eingegangen werden, weil sie für das Thema und vor allem auch in Bezug zur anthroposophischen Heilpädagogik wichtig ist.

Inhalt des vorgeschlagenen Eides (Meier, 2008, 69) wären berufsethische Grundsätze wie Anerkennung der Gleichwertigkeit und Bildbarkeit der Menschen mit Behinderung, die Respektierung ihrer Würde, Interpersonalität und Kontextsensibilität, der Wille zur Förderung von Lebensqualität, Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit mit dem Ziel von Integration, sozialer Eingliederung und Teilhabe an der Gesellschaft. Weiter die Bereitschaft der Fachperson zur Selbstreflexion, zur Weiterbildung, die Ablehnung von Macht und Gewalt und die Verpflichtung alles zum Schutz der betroffenen Menschen zu unternehmen.

Es ist der Autorin bewusst, dass sich all diese berufsethischen Grundsätze nicht über einen Eid regeln lassen, denn letztlich ist es jede einzelne Heilpädagogin oder jeder einzelne Heilpädagoge, der für sich und mit sich Haltungen entwickelt und auf dieser Grundlage Entscheidungen zu treffen hat. Trotzdem plädiert sie dafür, dass „die Berufsethik der Heilpädagogik einen höheren Stellenwert erhält, und dass beispielsweise angehende Heilpädagoginnen und Heilpädagogen bereits im Rahmen ihrer Ausbildung den Auftrag erhalten, sich mit dem Thema vertieft auseinanderzusetzen" (Meier, 2008, 71).

Aufgrund von Erfahrungen ist anzunehmen, dass nur schon die Diskussion über einen Berufseid bei vielen Kolleginnen und Kollegen nicht nur auf Ablehnung stossen, sondern von vielen auch als Rückfall ins Mittelalter verspottet wird. Umso bemerkenswerter finden wir, dass zwei anerkannte Fachleute schriftlich dazu Stellung bezogen haben.

Die eine Stellungnahme (Ellger-Rüttgardt, 2008, 256) fiel sehr positiv aus, die Formulierung einer Selbstverpflichtung wurde im Sinne einer reflektierten Professionalität begrüsst. In einer weiteren Zuschrift (Hahn, 2008, 162) wird das Anliegen, das mit einem Eid verbunden wäre, positiv gewürdigt und als wichtig anerkannt und es werden auch Alternativen vorgeschlagen. Das Schwören eines Eides wird aber als nicht praktikabel bewertet, weil Kontrollinstanzen fehlen. „Im Unterschied zum Hippokratischen Eid ist die Beurteilung des Handelns gemäss einem <Heilpädagogischen Eid> für Aussenstehende sehr schwierig, weil die <(heil-)pädagogische Situation> nicht immer die dafür notwendigen gesicherten Informationen abgeben kann“ (Hahn, 2008, 162).

Es ist klar, dass das Schwören eines Eides – da es dafür im Gegensatz zum ärztlichen Beruf keine Tradition gibt – nicht den Erfordernissen unserer Zeit entsprechen würde. Mit Meier bin ich aber der Auffassung, dass ethische Fragestellungen im Bereich der Ausbildung noch viel stärker gewichtet werden müssten, weil die Erfahrung zeigt, dass die Fähigkeit des „darüber Hinaussehens" im Sinne Kobis oft mehr gefragt ist als methodische und didaktische Kompetenzen.

Im Nachklang der so genannten <Singer-Debatte> und im Zusammenhang mit der Diskussion um die <Bioethik-Konvention> gab es in der Schweiz einen solchen Versuch. Die Föderation heil-/sonderpädagogischer Berufsverbände der Schweiz (FHS) verfasste „Ethische Richtlinien für die Heilpädagogik" (FHS, 1997). Diese Grundaussagen und Leitmotive für berufliches Handeln gerieten leider schon bald wieder in Vergessenheit, die darin aufgeworfenen Themen sind aber immer noch hochaktuell. Es wäre nicht nur an den Berufsverbänden, sondern auch an den Ausbildungsstätten, die ethische Frage im Berufsfeld Heilpädagogik wieder verbindlicher zu thematisieren, denn „sie stärkt letztlich die Professionalität und zwingt zu kritischer Selbstreflexion" (Ellger-Rüttgart, 2008, 256).

Häberlin (Häberlin, 1996, 340) schlägt im Rahmen seiner Wertgeleiteten Heilpädagogik fünf ethische Prinzipien und Tugenden vor, die er folgendermassen bezeichnet:

- „Ideologische Offenheit
- Verantworteter Speziesismus und Lebensrecht
- Bildbarkeit und Bildungsrecht
- Selbständigkeit und Lebensqualität
- Pädagogische Effizienzkontrolle und Selbstkritik" (Haeberlin, 1996, 341ff).

Er plädiert im Zusammenhang mit ethischen Fragen für die absolute Offenheit der Fachleute gegenüber den Nöten der Menschen mit Hilfebedarf und gegen jegliche ideologische Festschreibung. Im Weiteren macht er sich stark für das absolute Lebensrecht jedes von Menschen gezeugten Lebewesens und für das Recht auf Bildung, das für ihn an das Recht auf Leben gekoppelt ist (Haeberlin, 1996, 341f). Er verlangt von den Fachleuten die Auseinandersetzung mit den neuen Paradigmen, vor allem im Bereich der erwachsenen Menschen mit einer Behinderung und die Schaffung von Orten, wo echte Lebensqualität möglich

ist. Diese setzt sich in Anlehnung an Bengt Nirje – der mit aller Kraft für das Normalisierungsprinzip gekämpft hat – aus vier Komponenten zusammen:

- „Handlungsmöglichkeiten – einschliesslich persönliches Engagement, Mitsprache, Selbstverwirklichung und Wahlfreiheit
- zwischenmenschliche Beziehungen – sowohl zu nahen Bezugspersonen wie auch zu Menschen im weiteren Umfeld
- Selbstachtung, Selbstsicherheit und Selbstanerkennung
- Lebensfreude – positive Erfahrungen und das Gefühl von Sicherheit und einer guten Lebensführung" (Nirje 1994, zit. nach Haeberlin, 1996, 347).

Als Konsequenz dieser ethischen Forderungen erwartet Häberlin von den Fachleuten die Bereitschaft, das eigene Tun immer wieder zu hinterfragen und zu überprüfen. „Dahinter steht das Prinzip der pädagogischen Effizienzkontrolle. Diese verbindet sich mit Tugenden wie Bereitschaft zur Selbstkritik, zur empirisch-rationalen Überprüfung des eigenen Tuns und zur Ehrlichkeit gegenüber eigenen Fehlern. Selbstverständlich gehört dazu auch die Tugend, Wissen und Kompetenzen laufend verbessern zu wollen" (Haeberlin, 1996, 348).

2.4. Qualität im Lichte der neuen Paradigmen

Die Arbeit im Bereich der helfenden Berufe erfuhr, wie schon erwähnt, vor allem in den letzten Jahrzehnten mit der Formulierung der neuen Paradigmen – „also Einschätzungen, in welchem Kontext, in welchem Zusammenhang und auch in welchem Wirkungszusammenhang wir bestimmte Phänomene sehen" (Fröhlich, 2000, 30) – eine radikale Neuorientierung. Die Prinzipien der Separation, der Fürsorge und der Stellvertretung wurden abgelöst durch das Normalisierungsprinzip und die Leitmotive von Integration, Partizipation und Selbstbestimmung (vgl. Hähner, 2006, 25ff).

Fachleute der wissenschaftlichen Heil-, Sozial- und Sonderpädagogik und die Praxis waren plötzlich mit einer neuen Ausgangslage und auch dem Vorwurf von Betroffenen konfrontiert, dass es eigentlich die Gesellschaft und ihre spezialisierten Einrichtungen seien, die sie behindern. „Betroffene beschreiben ihre Lerngeschichte, welche sie in spezialisierten sonderpädagogischen Institutionen mitgemacht haben, sinngemäss etwas mit folgenden Worten <Ich habe dort gelernt, was ich nicht kann>" (Osbahr, 2003, 18). Folge davon ist, dass Menschen mit einer Behinderung nicht nur anthropologisch betrachtet abhän-

gig sind von anderen Menschen, sondern dass sie durch Ausgrenzung, soziale Benachteiligung und inadäquate Bertreuungs- und Begleitungsangebote in ihrer Entwicklung zusätzlich behindert werden.

Diese sozial hergestellten Abhängigkeiten führen ebenfalls „zu Gefährdungen des Menschen und seiner Integrität" (Dederich, 2004, 108). Grimm (Grimm, 2005) spricht in diesem Zusammenhang von erlernter Hilflosigkeit, erlernter Bedürfnislosigkeit und dem Verlust von Kontrollüberzeugung, denn „andere entscheiden ja ohnehin über mich" (Grimm, 2005, 6). Aus diesem Grunde ist das Umgehen mit und das Umsetzen der neuen Paradigmen sowohl für die Betreuenden wie für die von Behinderung betroffenen und darum abhängigen Menschen eine enorme Herausforderung. Sie kann nicht von heute auf morgen verwirklicht oder verordnet werden, die Umsetzung ist ein Prozess, den beide – betreute und betreuende Menschen – nur gemeinsam gestalten können.

Osbahr (Osbahr, 2003) hat sich intensiv mit der Frage nach den neuen Paradigmen – insbesondere der Forderung nach Selbstbestimmung – und deren Auswirkungen auf die fachliche Arbeit auseinandergesetzt. In der Praxis zeigt sich, dass das Umgehen mit dem Selbstbestimmungsrecht für Menschen mit einer Behinderung nicht so einfach ist. Der Slogan „Ich weiss, was für mich gut ist" kann dazu führen, dass sich die Fachleute zur Passivität gezwungen fühlen, in eine Zuschauerrolle gedrängt werden. Aus meiner Sicht liegt hier eine Differenzierungsschwäche auf Seiten der Betreuenden vor, denn „Selbstbestimmung darf dabei *nicht* mit Selbständigkeit verwechselt werden" (Osbahr 2003, 23 / vgl. auch Bradl, 2002, 288).

Wie sich Begleitung im Lichte von Selbstbestimmung gestaltet, ist eine herausfordernde Frage, denn es ist unmöglich, sich auf Erfahrungen abzustützen; immer wieder müssen neue Wege gesucht werden. "Wer bereit ist, sich im Zusammenleben und -arbeiten mit Menschen mit geistiger Behinderung auf einen Weg in Richtung Selbstbestimmung einzulassen, muss akzeptieren, dass damit *Risiken* oder Unwägbarkeiten zunehmen und dass individuelle Unterschiedlichkeiten auf allen Ebenen deutlicher zutage treten" (Osbahr 2003, 213). Der Autor plädiert für eine dialogische Haltung in der Begleitung, darauf wird in einem späteren Kapitel noch eingegangen werden.

Auf der einen Seite bilden Selbstbestimmung, Partizipation, Empowerment und Integration zentrale Bezugspunkte in der Formulierung von Leitbildern und der Festlegung von professionellen Standards, auf der anderen Seite führen sie zu

einer Neuorientierung und Verunsicherung nicht nur auf Seiten der Fachleute, sondern ebenso oft auf Seiten der Eltern von Betroffenen. „Dann wird Selbstbestimmung – von den einen als Richtschnur des eigenen Handelns gesehen, von den Anderen als Bedrohung und Überforderung – zum Kampfbegriff, mit dem die Professionellen ihre Fortschrittlichkeit und ihr Verständnis für behinderte Menschen legitimieren. Eltern müssen dies abwehren, allein schon um ihre eigene Integrität zu bewahren, denn <Es kann doch nicht alles falsch gewesen sein, was wir in den letzten Jahren gemacht haben> – so eine Mutter" (Hähner, 2005, 150).

Die Umsetzung der neuen Paradigmen erfordert aus diesem Grunde nicht nur eine klare Orientierung an Leitprinzipien, sondern auch ein partnerschaftliches Miteinbeziehen aller Betroffenen und eine subtile Vorgehensweise, die nicht zu Überforderung und Abwehr führt. Isolierte pädagogische Ideen bergen die Gefahr in sich, dass sie genau das Gegenteil vom Angestrebten bewirken, so führt ein zu individualistische Sicht zu einem „negativen Verständnis von menschlicher Freiheit" (Klauss, 2003b, 105) und letztlich zu einem entsolidarisierenden Verständnis des menschlichen Zusammenlebens.

Es geht letztlich auch hier um die Haltung, mit welcher die neuen Leitprinzipien sozialer Arbeit ergriffen und umgesetzt werden; nicht Aktionismus ist gefragt, sondern inneres Erspüren der in den neuen Leitprinzipien sich verbergenden Werte. Klauss (Klauss, 2003b) sieht einen Zusammenhang der Leitprinzipen Normalisierung, Integration und Selbstbestimmung mit den Idealen der französischen Revolution Gleichheit, Brüderlichkeit und Freiheit. „Wie diese haben sie nur gemeinsam Gültigkeit und stehen in einem gewissen Spannungsverhältnis zueinander: die Forderung nach Gleichheit (ohne Solidarität) beinhaltet die Gefahr der Gleichmacherei, der Nichtberücksichtigung individueller Bedürfnisse. Brüderlichkeit für sich genommen (ohne Freiheit) kann missverstanden werden als Zwang zur Integration und Freiheit ohne Brüderlichkeit bedeutet Überforderung und Isolation des einzelnen Menschen" (Klauss, 2003b, 93).

Die Gefahr von Gleichmacherei, Zwang zur Integration, Überforderung und Isolation besteht, darf aber nicht dazu führen, dass die neuen Leitideen als praxisuntauglich verworfen und aufgegeben werden. Es stellt sich hier die Frage, warum es so schwierig ist, die mit den neuen Leitideen verbundenen Unsicherheiten auszuhalten und auszugleichen. Denn auch in einer so genannten

normalen Biographie gibt es Ungewissheiten, Hindernisse, Scheitern, Beschränkungen und Unmöglichkeiten. Dieses Offene, dieses nicht Planbare wird durch die Umsetzung der neuen Leitmotive auch in der Begleitung von Menschen mit Behinderungen erlebbar, aber „wir sollten zugeben, dass unsere <Normalität> zu weiten Teilen ein Konstrukt und das Eis, auf dem wir mit unserem aufgeklärten Bewusstsein stehen, dünn ist" (Denger, 2005, 243).

Am umfassendsten gibt das Empowermentkonzept die heute geforderten neuen Sicht- und Handlungsweisen wieder, weil hier (Herriger, 2006) nicht Handlungen, sondern Haltungen beschrieben werden, die für eine Umsetzung der Leitmotive unabdingbar sind.

Denn das „*Inszenieren stellvertretender Lebensräume*" (Wigger, 2005, 109) im Lichte der neuen Paradigmen erfordert auf Seiten der Professionellen nicht nur eine andere Haltung gegenüber den betreuten Menschen – gestern Almosenempfänger, heute Besteller von Dienstleistungen –, sondern in erster Linie ein Umdenken, eine intensive Auseinandersetzung mit eigenen Werten, Vorstellungen und Normen in Bezug auf die professionelle Tätigkeit, wie sie in den sechs Bausteinen des Empowermentkonzeptes gefordert sind. Denn es braucht

- „das Vertrauen in die Fähigkeit jedes einzelnen zu Selbstgestaltung und gelingendem Lebensmanagement
- die Akzeptanz von Eigen-Sinn und der Respekt auch vor unkonventionellen Lebensentwürfen der Klienten psychosozialer Arbeit
- das Respektieren der <eigenen Wege> und der <eigenen Ziele> des Klienten und der Verzicht auf strukturierte Hilfspläne und eng gefasste Zeithorizonte
- der Verzicht auf entmündigende Expertenurteile über die Definition von Lebensproblemen, Problemlösungen und wünschenswerten Lebenszukünften
- die Orientierung an der Lebenszukunft des Klienten
- die Orientierung an einer <Rechte-Perspektive> und ein parteiliches Eintreten für Selbstbestimmung und soziale Gerechtigkeit" (Herriger, 2006, 74ff).

Mit diesen sechs Bausteinen ist eine Grundlage gelegt, um mit den professionellen Herausforderungen adäquat umgehen zu können und nicht in Aktionismus oder Ablehnung zu verfallen, die für alle Beteiligten zur Überforderung führen.

Jede Medaille – und damit auch jede Idee – hat zwei Seiten, die sich auf den ersten Blick scheinbar widersprechen, aber nur durch den Handelnden ausgeglichen werden können.
Auch die Bausteine des Empowermentkonzeptes sind Blickrichtungen, die für sich alleine genommen Einseitigkeiten darstellen. So kann Integration nicht ohne Separation gedacht werden, es wäre falsch, das eine als gut und richtig und das andere als falsch und unzeitgemäss zu deklarieren; das vorurteilslose und wertfreie Umgehen mit beiden Polaritäten gehört zu den grundlegenden Herausforderungen der helfenden Berufe. So kann es zu den Aufgaben eines in der sozialen Arbeit Stehenden gehören, sich nicht nur vorbehaltlos für eine Integration aller Menschen mit Behinderung einzusetzen, sondern auch dafür zu kämpfen, dass bei speziellen Herausforderungen auch Separation – im Sinne von schützenden Räumen – möglich ist.
Dieser innere Konflikt im Umgehen mit der Doppelaufgabe zeigt sich aus unserer Sicht am deutlichsten im Bereich der Selbstbestimmung, auf den wir im folgenden Kapitel eingehen möchten.

2.4.1. Das Dilemma Selbstbestimmung

Das Umgehen mit Selbstbestimmung ist nicht nur im Bereich der Heilpädagogik und Sozialtherapie eine Herausforderung, sondern zeigt sich in allen Bereichen die mit der Erziehung, Bildung, Führung und Begleitung von Menschen zu tun haben. Aktueller ist der Umgang mit dem Begriff Kompetenz; Kompetenz wird nicht mehr nur im Hinblick auf erwachsene und beruflich qualifizierte Menschen angewendet, sondern heute wird vom „kompetenten Kind" (Juul, 2002), ja sogar vom kompetenten Säugling gesprochen. Im Zusammenhang mit der Begleitung von Kindern mit Behinderung geht man davon aus, dass das Kind „Akteur der eigenen Entwicklung" (Schlack, 2005) ist und stellt dadurch viele tradierte Vorstellungen in Frage. Aufgrund eines fünfjährigen Projektes im Bereich Frühförderung von Kindern mit Behinderungen kam eine Forschergruppe zum Schluss, dass bei folgenden Grundsätzen Revisionsbedarf besteht, nämlich dass

- „die erwachsenen Fachleute am besten wüssten, was für die Kinder gut ist,
- die Kinder <gezielt gefördert> werden müssten,
- das Ergebnis der Entwicklungsförderung entscheidend von der pädago-

gischen und psychologischen Kunstfertigkeit und vom Engagement der Fachleute abhinge

- und somit die Fachleute letztlich die Akteure der kindlichen Entwicklung seien" (Schlack, 2005, 39).

Diese Schlüsse sind auf der einen Seite überraschend, auf der anderen Seite erstaunen sie nicht. Denn die Frage, was die Entwicklung eines Kindes prägt – seine genetische Ausstattung, seine Persönlichkeit oder sein Umfeld – ist nicht neu und jedes Zeitalter hat vor dem Hintergrund seines Menschen- und Entwicklungsverständnisses versucht, Antworten zu finden.

Dass die Persönlichkeit des Kindes ein wichtiger Faktor ist, kann nur schwer bewiesen werden, ist aber in der Praxis, sowohl bei so genannt normalen wie auch behinderten Kindern für sehr viele Menschen aufgrund von vielfältigen Erfahrungen eine Tatsache. Als Eltern kann man erleben, dass sich schon früh Charakteristika eines Kindes zeigen können und diese als typische Merkmale zur Biographie des Kindes gehören. So kann zum Beispiel der Verlauf der Geburt eines Kindes – schnell, ruhig, hektisch usw. – sich als Wesenszug in der weiteren Biographie eines Kindes immer wieder zeigen.

Dieses Persönliche und Individuelle von Menschen mit Behinderung erschliesst sich oft in der unvoreingenommenen Begegnung. Erstaunlich ist die Tatsache, was junge Menschen bei der erstmaligen Begegnung – z. B. in einem Praktikum in einer Institution – mit Menschen mit einer Behinderung erleben und auf eine sehr subtile Art und Weise beschreiben können. Sehr oft hört man von jungen Menschen, dass sie aufgrund einer Begegnung mit einem Kind oder erwachsenen Menschen mit einer Behinderung ihre ganzen beruflichen Zukunftspläne verändert und biographisch neue Wege eingeschlagen haben. Grund dafür war, dass die jungen Leute in der Begegnung nicht nur das Kind oder den Erwachsenen mit seinen Behinderungen und Einschränkungen – die offen vor uns liegen und meist genau beschreibbar sind – wahrgenommen haben, sondern das Verborgene, die Persönlichkeit oder die Individualität des Kindes oder des Erwachsenen.

Die Bedeutung des Sozialpraktikums in einer Institution für Menschen mit Hilfe- und Unterstützungsbedarf, wie es an den Waldorfschulen üblich ist, wurde in einer Diplomarbeit untersucht (Tkotz, 1998). Mit einzelnen Ausnahmen waren alle jungen Menschen der Meinung, dass sie in der Begegnung mit Menschen mit Behinderung viel gelernt hätten. „Das Praktikum war zwar schwie-

rig, aber das war Leben pur" (Tkotz, 1998, 85). In einer Zeitschrift (Seelenpflege, 1997) berichteten einige Schülerinnen und Schüler von ihren Erfahrungen, im Folgenden einige leicht gekürzte prägnante Stellungnahmen:

„...wie auch immer, haben sie mich durch ihre Individualität nicht nur beeindruckt, sondern auch aufmerksam gemacht auf den Massenkonformismus und auf die Gefahr, dass sich das Individuum jedes einzelnen in einer einzigen Gussform verliert" (Seelenpflege, 1997, 3).

„Schon bald hatte ich den Eindruck, dass vieles, was in unserer <normalen> Welt mittlerweile fehlt, nämlich Liebe, Herzenswärme, Offenheit und vor allem Freundlichkeit, dort sozusagen in konzentriertester Form vorhanden ist...." (Seelenpflege, 1997, 11).

„...denn diese Kinder haben Gaben und Fähigkeiten, in denen sie uns weit überlegen sind" (Seelenpflege, 1997, 14).

Die jungen Menschen haben in ihrem Praktikum Erfahrungen machen dürfen, die zeigen, dass in der vorurteilslosen Begegnung mit einem Menschen mit Behinderung Aspekte des Menschseins sich eröffnen können und erlebbar werden, die eine geistige Dimension beinhalten. Sie sehen dann nicht nur den Menschen mit Behinderung und Einschränkung, sondern ahnen auch die zweite Seite des Menschen, seine Individualität.

In der Doppelheit dieser Wahrnehmung – „Wer nur den Schwerstbehinderten sieht, sieht ihn nicht. Wir müssen über ihn hinaussehen, um ihn zu sehen" (Kobi zit. nach Denger, 1997, 87) – liegt auch der Schlüssel zum schöpferischen Umgang mit der Frage der Selbstbestimmung.

Die Zusprechung von Kompetenzen an Kinder und Jugendliche – mit oder ohne Behinderung – darf nicht isoliert stehen bleiben. Alle Autoren weisen auch auf die zweite Seite, die Kehrseite der berühmten Medaille, hin. Der Mensch ist nicht nur kompetent, sondern auch gleichzeitig bedürftig. Das heisst, dass der Mensch immer in Polaritäten, Gegensätzen lebt, die er in sich oder in einer Beziehung berücksichtigen und ausgleichen muss. Grundsätzlich ist jeder Mensch gleichzeitig ein soziales und asoziales Wesen; es gibt Zeiten, wo das Zusammensein mit anderen, Begegnungen und Gespräche ein Genuss sind, es gibt aber auch Zeiten, wo der Mensch nur mit sich alleine sein möchte, sich zurückzieht aus dem Sozialen. Beides gehört zum Menschen dazu, beides hat seine Berechtigung. Wichtig ist einzig, dass diese zwei Polaritäten einigermassen im Gleichgewicht sind und nicht der eine Pol komplett dominiert. Das Fin-

den dieses Zusammenspieles ist eine lebenslange Aufgabe jedes Menschen und dabei mit vielen Ängsten und Unsicherheiten verbunden. Nähe und Distanz, Wechsel und Dauer sind die Pole, denn „jeder Mensch sieht sich Zeit seines Lebens mit zwei existentiellen Bedingungen konfrontiert, denen nicht zu entkommen ist: Raum und Zeit" (Stahl, 2002, 221).

Schon Friedrich Schiller (Schiller, 1968) hat sich in seinen „Briefen zur ästhetischen Erziehung" mit einer in sich widersprüchlichen Polarität des Menschen befasst. Auf der einen Seite hat der Mensch die Fähigkeit zu ordnen, zu strukturieren und Vernunft walten zu lassen, auf der anderen Seite aber seine Triebe, Begierden und Wünsche, die ihn leiten. Schiller nannte diese beiden den Formtrieb – im Extremfall als „Nötigung der Vernunft" (Schiller, 1968, 353) erlebbar – und den Stofftrieb, empfunden oft als „Nötigung der Natur" (Schiller, 1968, 353). Als ein im höheren Sinne ausgleichendes Element, das Freiheit ermöglicht, weil es weder dem Form- noch dem Stofftrieb verfällt und damit einseitig wird, sah Schiller das Spiel, denn „der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Worts Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt" (Schiller, 1968, 358).

Mit diesen wenigen Beispielen und dem Bezug zum Werk von Schiller soll darauf hingewiesen werden, dass das Leben und Erleben in Polaritäten zum Menschsein gehört. Dies ist auch der einzige Weg, um mit den eingangs gestellten Fragen umzugehen. Zwischen Unabhängigkeit und Fürsorge, zwischen Selbstbestimmung und Fremdbestimmung besteht ein „Spannungsverhältnis, das nicht auflösbar ist, weil sie zwei Seiten einer Medaille bilden. Jede übermässige Betonung der einen Seite läuft Gefahr, die andere zu vernachlässigen, zu verschweigen oder auszublenden" (Dederich, 2004, 121).

Es geht also um das Finden der Mitte, des Gleichgewichtes, um ein Verhältnis, denn „Selbstbestimmung und Fürsorge sind keine Entweder-Oder-Probleme – also krasse Gegensätze –, sondern Verhältnisfragen" (Grimm, 2005, 4).

Zum Umgehen mit der herausfordernden Frage Selbstbestimmung gibt es verschiedene Ansätze. Es sollen aber nur zwei herausgegriffen werden, allen ist aber gemeinsam, dass es nie um eine fertige Lösung, sondern immer um einen gemeinsamen Such- und Abwägungsprozess geht.

Walther (Walther, 2006) spricht vom anthropologischen Dreischritt und unterscheidet „Selbstverantwortung, Selbstleitung und Selbständigkeit" (Walter, 2006, 81). Er ordnet diese drei Begriffe Tätigkeitsfeldern zu und zwar dem

- Können, Tun, Handeln (Selbständigkeit)
- Wissen, Entscheiden, Auswählen (Selbstleitung) und
- Wollen, Verantworten, Sich-Wählen (Selbstverantwortung)

Obwohl diese drei Tätigkeiten in der Lebenswirklichkeit kaum voneinander zu trennen sind und sich gegenseitig überlagern, ist es sehr wichtig, sie im Sinne einer Analyse zu differenzieren (Walter, 2006, 81). Je nach Möglichkeit des betreuten Menschen verändert sich der Hilfebedarf. Dieser mehrstufige Weg erscheint sehr sinnvoll, weil er Selbstbestimmung auf einer dem Menschen mit Behinderung adäquaten Stufe ermöglicht und Über- und Unterforderung verhindert.

Einen etwas anderen Ansatz, fussend auf dem anthroposophischen Welt- und Menschenverständnis, wählt Denger (Denger, 2008). Ausgangslage für ihn sind drei Fragen:

- „Wer ist unter welchen Bedingungen verantwortungsfähig und verantwortungspflichtig?
- Wem ist einer verantwortlich, welche Instanz kann Rechenschaft fordern?
- Worauf bezieht sich die Verantwortung, was ist Gegenstand von Verantwortung" (Denger, 2008, 9)?

Als mögliche Antwort auf diese Fragen arbeitet er vier Gesichtspunkte und Bedingungen als Leitlinien heraus. Wichtig ist auch hier, dass diese vier Bedingungen nicht scharf voneinander getrennt werden können, sondern sich gegenseitig durchdringen. Dazu kommt aber, dass sie auch als isolierte – und dadurch vielleicht auch einseitige – Fähigkeit auftreten können. Diese vier Bedingungen sind nach Denger (Denger, 2009, 9f):

- Urteilsfähigkeit, Unterscheidungsvermögen, Fähigkeit zur Diskrimination
- Selbstentwicklung (weitgehende Befreiung aus dem Gefängnis der eigenen Veranlagung)
- Intuitionsfähigkeit, geistige Unmittelbarkeit im Sinne einer Befreiung von gesellschaftlichen (geistigen), frühkindlichen (seelischen) und genetischen (körperlichen) Prägungen
- Initiativkraft als Möglichkeit der Selbstbestimmung des Handelns.

Wie vorhin angedeutet, gibt es unter den Menschen mit Behinderungen Persönlichkeiten, die haben eine dieser Fähigkeiten im höchsten Mass ausgebildet, sind aber nicht in der Lage, die anderen Bedingungen zu erfüllen. Bei-

spielsweise kann ein Mensch mit einer Behinderung über eine enorme Initiativkraft verfügen oder über eine geniale Intuitionsfähigkeit, aber nicht fähig sein, Verhalten zu reflektieren (Initiativkraft) oder selber aktiv zu werden (Intuitionsfähigkeit). Hier wird deutlich, dass es im Kern um die Stufen der menschlichen Willensfreiheit geht, aber auch um die Frage der Verantwortung. Die Hinweise von Denger geben keine Rezepte, sondern fordern auf, prozesshaft und dialogisch vorzugehen, denn „Freiheit und Verantwortung sind nicht Zustand, sondern Prozess, gewagter Vollzug, ein immer wieder neu gefährdetes Unternehmen, das ich seines dialogischen Charakters wegen nur mit anderen Menschen gemeinsam entwickeln kann" (Denger, 2008, 11).
Als weitere Möglichkeit soll versucht werden, das untenstehende Bild – das Plakat der Documenta in Kassel aus dem Jahre 1992 – im Zusammenhang mit dem Umgehen mit den Polaritäten Selbstbestimmung/Fremdbestimmung, Abhängigkeit/Fürsorge und Kompetenz/Bedürftigkeit zu befragen.

Abbildung 1: Documenta Kassel

Betrachtet man das Bild, kann man unschwer zwei Schwäne erkennen: der eine ist weiss, der andere schwarz. Obwohl man zuerst diesen Eindruck haben könnte, ist es kein Spiegelbild, die Haltungen der Schwäne sind unterschiedlich. Der schwarze Schwan hält den Kopf gesenkt, sein Blick scheint nach Aussen gerichtet, der weisse Schwan hingegen schwimmt aufrecht und scheint mehr auf sich selbst konzentriert zu sein. Es soll an dieser Stelle bewusst auf weitere Interpretationen verzichtet werden, um das Bild für sich selber sprechen zu lassen.

Das Bild wird in einem Buchbeitrag (Schlack, 2005, 48) als Sinnbild für Wunsch und Realität von Eltern im Zusammenhang mit Kindern mit Behinderungen dargestellt und folgendermassen erklärt: „Das Kind in diesem Sinne *auch* als etwas Unversehrtes und Ganzes zu sehen, hat nichts mit Verdrängung oder Verleugnung einer Behinderung zu tun. Vielmehr ist es wichtig, beide Bilder – wie auf der Abbildung – neben einander zu haben und sie gleichzeitig gelten zu lassen" (Schlack, 2005, 47f). Schlack weist darauf hin, dass häufig Eltern behinderter Kinder das Bild des stolzen, unversehrten Schwanes – des <heilen> Kindes – in sich tragen und es die Aufgabe der Fachleute ist, diese Tatsache nicht zu werten, sondern zu verstehen und zu akzeptieren. „Das ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Eltern die Behinderung ihres Kindes akzeptieren können, und die Akzeptanz ist ihrerseits entscheidend dafür, ob man den essentiellen Bedürfnissen des Kindes mit dem Förder- und Behandlungsangebot gerecht wird" (Schlack, 2005, 48).

In der Praxis ist immer wieder erlebbar, dass der Hinweis von Schlack sehr wichtig und relevant ist. Es darf an dieser Stelle die Frage gestellt werden, ob mit diesem Bild nicht auch auf eine zentrale Dimension heilpädagogischen Handelns hingewiesen wird. Sollte es nicht das Bestreben sein, das <Heile> im Kind oder Erwachsenen zu sehen, anzusprechen, vor allem es nie aus dem Blick zu verlieren?

Mit dem schwarzen Schwan haben wir es im Alltag zu tun, er tritt uns entgegen mit einer Einschränkung, mit einer Behinderung, mit Schwierigkeiten. Der weisse Schwan ist verborgen, ist nicht offenbar, lebt aber als Realität in jedem Menschen.

Übertragen auf den schöpfereichen Umgang mit den neuen Paradigmen wäre die Frage, ob der weisse Schwan derjenige Aspekt des Kindes, des Erwachsenen darstellt, der kompetent, selbstbestimmt und unabhängig ist?

Auf der anderen Seite, der schwarze Schwan, ist er ein Sinnbild für Bedürftigkeit, Fremdbestimmung und Fürsorge?

Entstehen Schwierigkeiten nicht dann, wenn wir diese Polarität, die in jedem von uns lebt, negieren oder falsche Zuschreibungen vornehmen? So gut wie der eine Aspekt des Menschen nicht in der Lage ist, mit Selbstbestimmung, Unabhängigkeit und Kompetenz umzugehen, sind gerade diese drei für den anderen Teil die entscheidenden Leitmotive. Wenn schon Kindern am falschen Ort Kompetenz zugestanden und sie damit in ihrer Entwicklung massgeblich

behindert werden (vgl. Winterhoff, 2008), zeigt sich auf der Ebene der Erwachsenen bei falscher Zusprechung das Problem in anderen Bereichen.

„Begleitung ist immer asymmetrische und symmetrische Beziehung" (Siegel-Holz, 2008, 274). Könnte es sein, dass das Bild der zwei Schwäne auch Anhaltspunkte bietet, mit diesem Dilemma umzugehen? Asymmetrie entsteht dort, wo der Mensch mit Behinderung fremder Hilfe, Unterstützung und der Führung bedarf. Mit dem Bild des weissen Schwanes verbinden wir die symmetrische Beziehung, dazu „trägt ausserdem die Bereitschaft der Helfenden bei, ihr Schicksal mit Hilfebedürftigen zu teilen und sich nicht auf eine professionelle Rolle zurückzuziehen. Symmetrie entsteht schliesslich durch einen gemeinsamen Weg, ohne Überheblichkeit, ohne das Ausspielen von Macht, in sorgsamer Rücksichtnahme auf den anderen – wobei seine Bedürfnisse genauso ernst genommen werden sollten wie die eigenen" (Siegel-Holz, 2008, 274).

Die erste Euphorie – aber gleichzeitig auch die Verunsicherungen der Fachleute – über die wichtigen und segensreichen Entwicklungen im Lichte der neuen Paradigmen haben dazu geführt, dass sehr oft falsche Gewichtungen vorgenommen wurden. Es ist deutlich, dass heute wieder differenzierter und realistischer mit der Frage umgegangen wird. „Geschieht es nicht eher nur aus einer Art modernem Trend, wobei wir Klienten mit geistiger Behinderung ein Mass an Freiheit und Verantwortlichkeit aufhalsen, das den Möglichkeiten der Person gar nicht angemessen ist" (Kleine Schars, 2006, 18)?

Das Dilemma um die Selbstbestimmung können wir nur überwinden, wenn wir uns bewusst sind, dass diese nur ein Teil unseres Menschseins ist und Fremdbestimmung als wesentlicher Bestandteil auch zum Menschen gehört. „Nimmt man alles in allem, dann erweist sich die flotte Formel *Selbstbestimmung statt Fürsorge* als gänzlich unzureichend und Selbstbestimmung als eine ebenso voraussetzungsvolle wie folgenreiche konzeptionelle Leitidee, die, um konstruktiv wirksam zu werden, komplementärer Wertsetzungen bedarf" (Schwarte, 10).

Die Herausforderung bleibt, unter welchen Aspekten professionelle Beziehungsgestaltung sich abspielen muss, wie der einzelne Betreuende sein Handeln bestimmt, damit er der Doppelheit – dem schwarzen und dem weissen Schwan – seines Gegenübers gerecht werden kann.

Eine weitere Herausforderung ist die Gestaltung von Gemeinschaft, in der Selbstbestimmung möglich ist; schon in den beiden Begriffen liegt der Span-

nungsbogen eines scheinbaren Widerspruchs. Doch auch hier zeigt sich, dass die Überwindung dieses scheinbaren Gegensatzes zu den zentralen Aufgaben in der Sozialtherapie gehört. „Neue Gemeinschaft basiert auf einem scheinbaren Paradoxon, dem des Pfingstgeheimnisses: die Individuen bilden Gemeinschaft, ohne dabei ihre Individualität zu verlieren" (Denger, 2009, 11).

2.5. Qualitätssicherung oder Qualitätsentwicklung

Es stellt sich die Frage, ob man im Bereich der helfenden Berufe Qualität sichern kann oder ob Qualität nicht täglich neu entstehen muss. „Qualität ist keine feste Grösse. Um sie zu erhalten und zu verbessern, ist eine ständige Qualitätsentwicklung nötig. Sie beinhaltet einen gesteuerten Prozess, durch den, auf der Basis struktureller Bedingungen und persönlicher Verantwortlichkeiten, eine fortlaufend qualitätsvolle Arbeit entsprechend dem Sinn und Zweck einer Einrichtung erreicht und erhalten werden kann" (Speck 2001, 225).

Hier zeigen sich zwei Aspekte von Qualitätsmanagement: auf der einen Seite die Frage der Sicherung und Standardisierung, auf der anderen Seite diejenige der Entwicklung. Wir gehen davon aus, dass beide Aspekte berechtigt und notwendig sind (Walter-Müller, 2003), wichtig ist aber, dass sie an der richtigen Stelle ihre Wirksamkeit entfalten.

Es tritt hier wiederum das Spannungsfeld von Form und Leben auf, eine Frage, die schon Goethe beschäftigt hat. In seiner Faustdichtung spricht es der als Faust verkleidete Mephistopheles gegenüber einem wissbegierigen Studenten auf folgende Weise aus:

„Wer will was lebendiges erkennen und beschreiben
Sucht erst den Geist heraus zu treiben
Dann hat er die Theile in seiner Hand
Fehlt leider! nur das geistige Band"
(Goethe, 1977a, 81)

In dieser Aussage zeigt sich das Dilemma der Erhebung von Qualität. Ist es möglich, Qualität so zu erfassen, dass nicht nur Teilaspekte (Ausstattung, Konzepte usw.) bestimmend sind, sondern die Möglichkeit gegeben ist, auch an die <lebendigen> Bereiche (Beziehungsqualität, Prozesse, Entwicklung usw.) heranzukommen?

Wie im Vorhergehenden dargestellt, gibt es zwei Ansätze mit der Qualität umzugehen (vgl. Schwarte/Oberste-Ufer, 2001, 95). Der eine ist mehr auf Standardisierung hin ausgerichtet, sichert die Qualität und orientiert sich an äusserlich feststellbaren und nachweisbaren Fakten. In einigen Bereichen einer Organisation ist absolut notwendig, dass Abläufe, Verfahren und Vorgehensweisen festgelegt sind, das vermittelt Sicherheit, Klarheit und Transparenz. Wie aufgeführt ist diese Art der Sicherung von Qualität im Bereich der fachlichen Arbeit sinnlos, weil sie das eigentliche Herzstück der Beziehungsdienstleistung nicht erfassen kann. Denn „gute Leistung wird aber nur dann erbracht, wenn sich die Professionellen auf die Einmaligkeit und Besonderheiten der Klientinnen und Klienten einstellen und nicht bloss Standardleistungen abliefern" (Glasl, 2005, 43). Es geht letztlich um die Frage der Autonomie der Mitarbeitenden, um ein Ernstnehmen der Persönlichkeit, ihres Einsatzes ihrer Fachlichkeit, „dass ihre eigene fachliche Autonomie gewahrt und ebenso geschätzt wird wie ihr persönliches Engagement" (Speck, 1999, 135).
Der zweite Ansatz hat eher die Qualitätsentwicklung im Focus, befasst sich mit Strukturen und Prozessen und interessiert sich nicht für Sicherung, sondern für die Entwicklung: „Im Kern handelt es sich dabei um Organisationsentwicklung unter dem Gesichtspunkt der Qualität der Angebote und Leistungen" (Schwarte/Oberste-Ufer, 2001, 95).
Hier setzt das Verfahren „Wege zur Qualität" an, denn es hat die Formen der Zusammenarbeit im Focus, die so gestaltet und entwickelt werden sollen, damit fachlich gute Arbeit im Bereich der Beziehungsdienstleitung ermöglicht wird.
Was einer Entwicklung bedarf, kann nie gesichert werden, denn „jede Normierung von Qualität, die über das absolut Unverzichtbare hinausgeht, kann also weitergehende Bemühungen um eine qualitativ gute Arbeit torpedieren. Der Wunsch, Sicherheit zu garantieren, steht in einem unauflösbaren Spannungsverhältnis zur Absicht, den Fachkräften die Freiheit der individuellen Gestaltung von Interaktionsprozessen zu geben" (Heiner 2004, 134).
Dass sich gelungene Interventionen, schöne Momente oder eben Qualität nicht sichern lassen, sondern immer wieder neu entwickelt werden müssen, erleben die Berufsleute häufig im Alltag. Wenn man mit einem sehr schwierig zu begleitenden Menschen eine gute Situation, einen entspannten Moment oder eine schöne Begegnung erlebt hat, möchte man dieses Erlebnis selbstverständ-

lich wiederholen. Man fragt sich nun genau nach den inneren und äusseren Umständen des befriedigenden Augenblickes und versucht, am nächsten Tag alles noch einmal genau so zu machen, die Handlung des Vortages praktisch zu konservieren, zu sichern. Solche Vorhaben sind immer zum Scheitern verurteilt, weil es keine Wiederholung in diesem Sinne gibt. Nicht zwei Situationen sind gleich, gefragt ist immer die aktuelle Situation mit all ihren inneren und äusseren Unwägbarkeiten. Die Begegnung ist jedes Mal neu, es gibt keine Routine; ähnlich dem Schauspieler muss jeder Moment neu, aktuell und geistesgegenwärtig gegriffen und gestaltet werden.

Zwei Gesichtspunkte lassen sich aus den am Anfang des Abschnittes aufgeführten Zitaten ableiten: Auf der einen Seite die Tatsache, dass die Organisation selbst so strukturiert sein muss, dass die Entwicklung von Qualität möglich ist, auf der anderen Seite das Bewusstsein der Unmöglichkeit der Sicherung von Qualität im direkten beruflichen Kontakt, weil damit die für die Berufsausübung notwendige Gestaltungsfreiheit der Mitarbeitenden eingeschränkt wird.

Diese zwei Aspekte sind sehr bedeutungsvoll, denn sie zeigen die Wichtigkeit des Blickes auf die Organisation, deren strukturelle und organisatorische Grundlagen. Sie betonen aber auch die Wichtigkeit des Gestaltungsfreiraumes der Mitarbeitenden, ohne den eine dialogisch orientierte Arbeit im Bereich Betreuung, Begleitung und Pflege überhaupt nicht möglich ist. Es ist also nicht ein entweder – oder gefragt, sondern ein sowohl – als auch; Sicherung von Qualität ist im Bereich der Organisation sinnvoll und richtig, während die eigentliche berufliche Tätigkeit – ausgeführt von und mit Menschen, Mitarbeitenden und Betroffenen – qualitativ immer weiter entwickelt werden muss.

In den beiden folgenden Kapiteln soll auf diese beiden Bereiche – Organisation und Mitarbeitende – unter dem Gesichtspunkt von Qualitätsentwicklung eingegangen werden.

2.6. Organisationen und ihre Qualität

Einsichtig ist, dass Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf über Organisationsstrukturen verfügen müssen, die eine qualitativ gute Arbeit ermöglichen. Die Einführung und Umsetzung von Qualitätsverfahren in vielen Einrichtungen hat gezeigt, dass viele der im Vorhergehenden geschilderten Ängste zwar nicht gegenstandslos, jedoch zu bewältigen sind. Zu bewältigen

sind sie, wenn es gelingt, auf Seiten der Mitarbeitenden ein Verständnis zu erwecken, dass es Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung gibt und nur beides zusammen sinnvoll ist. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass Institutionen eine gewisse Trägheit entwickeln und die Tendenz besteht, dass man am liebsten alles beim Alten lassen möchte. „Institutionen neigen immer wieder zur Petrifikation und drohen dadurch früher oder später wie erratische Blöcke in zwischenzeitlich veränderten Soziallandschaften herumzuliegen. So benötigt auch das Heimwesen generationenweise von aussen kommende Erschütterungen, um nicht im Schlaf der Selbstgerechtigkeit zu verdösen" (Kobi, 2010, 63).

Entscheidend ist, dass Mitarbeitende überzeugt werden können, dass nicht blind ökonomisches Denken und Marktorientierung im Vordergrund stehen, sondern versucht wird, das Zentrale der heilpädagogischen Arbeit, die Bedürfnisse der anvertrauten Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Von grosser Bedeutung ist dabei sicher die Art des gewählten Verfahrens; berücksichtigt es nur ökonomische Gesichtspunkte, droht die Gefahr, das wichtige Aspekte heilpädagogischer Arbeit verloren gehen, denn dann „wird die Arbeitskraft einer Heilpädagogin vom <Betrieb> *eingekauft* und an die <Kunden> *verkauft*" (Speck 2001, 218).

Stossend ist vor allem der Begriff <Kunde>, es gibt sehr viele und gute Gründe, einen anderen Begriff zu wählen. Die Menschen mit einer Behinderung sind meist nicht frei und selbständig in der Wahl der beanspruchten Leistung. Sie wirken mit an der Leistung, sind also nicht passiv oder nur Konsumierende und der Auftrag der Betreuenden geht weit über vertraglich festgelegte Dienstleistungen hinaus, weil immer mitmenschliche Beziehungen im Vordergrund stehen (vgl. Schwarte/Oberste-Ufer, 2001, 43). „Um hervorzuheben, dass Menschen mit geistiger Behinderung dabei nicht die passive Rolle der <Betreuten> oder <Pflegebefohlenen> einnehmen, sondern aktiv an allen Prozessen bei der Erbringung psychosozialer Dienstleistungen beteiligt sind, bezeichnen wir sie in diesem Zusammenhang nicht als Bewohner, sondern als Nutzer von Angeboten und Dienstleistungen im Bereich des Wohnens" (Schwarte/Oberste-Ufer, 2001, 10).

Es ist also darauf zu achten, dass Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung „in erster Linie dem Menschen mit Hilfsbedarf zugute kommen" (Bauer/Herrmann 2004, 179). Ebenso wichtig ist es, dass sich die Mitarbeitenden

selber mit ihren Werten, Haltungen und Motiven einbringen können und ernst genommen werden, denn „wenn Mitarbeiter ihre persönlichen Wertvorstellungen nicht (mehr) mit den Einrichtungszielen und formalen Organisationszielen in Einklang bringen können, sind die Folgen für das berufliche Handeln beträchtlich“ (Beck, 1996, 14).

Jede Entwicklung von Qualität in einer Institution ist auf das aktive Mitwirken aller Mitarbeitenden angewiesen, diesem Umstand muss jede Organisation Rechnung tragen. Auf der einen Seite müssen Strukturen Sicherheit vermitteln, auf der anderen Seite aber auch offen genug sein, damit sie Freiräume bieten, die schöpferisches und situativ richtiges Handeln zugunsten der betreuten Menschen ermöglichen. „Qualitäts-Management in sozialen Institutionen muss daher die Prozesse so zu steuern versuchen, dass trotz allen Widersprüchen und den nicht wirklich lösbaren Fragestellungen Handlungsfähigkeit resultiert" (Hartmann, 2000, 30).

Gerade die Umsetzung der neuen Paradigmen erfordert auch neue Organisationsstrukturen; Selbstbestimmung für betreute Menschen kann nur von Mitarbeitenden umgesetzt werden, die auch über Freiräume für eigenständiges Handeln verfügen, denn „nur selbstbestimmte Menschen können Selbstbestimmung in der Begleitung, Förderung und Führung umsetzen" (Hürlimann, 2004, 30 / vgl. auch Hähner, 2005).

Die Auswirkungen der neuen Leitideen auf die Struktur einer Organisation sind noch nicht genügend thematisiert, von der Praxis werden sie jedoch zunehmend gefordert. Denn Professionelle müssen „einen geschützten Autonomieraum haben, innerhalb von dessen Grenzen sie nach eigenem besten Wissen und Gewissen entscheiden und handeln können“ (Glasl, 2005, 49).

Wenn es darum geht, für Menschen mit Behinderungen ihrer Biographie entsprechende Angebote zu machen und sie in diesem Sinne auch zu begleiten, ergibt sich gegenüber früher ein grundsätzlich andere Denkrichtung. Früher dominierte in der Betrachtung der bertreuten Personen die Vergangenheit, der Mensch wurde an dem gemessen, was er konnte und eben nicht konnte; die Behinderung und Einschränkung stand im Vordergrund und bestimmte die Inhalte von Begleitung und Förderung. Die Orientierung an den Ressourcen, die Ermöglichung von Selbstbestimmung und Teilhabe gründet auf einer anderen Denkrichtung; im Vordergrund steht hier die Zukunft, das Mögliche, das Potenzielle.

Nicht ausgehen von dem was ist, sondern von dem was sein könnte, dieses Prinzip als Maxime zur Begleitung von Menschen mit einer Behinderung muss sich auch in der Organisationsstruktur abbilden, anders ausgedrückt bedeutet dies „von der Zukunft her führen" (Scharmer, 2009, 37). Ofman (Ofman, 2005) spricht in diesem Zusammenhang von der Entwicklung der Organisation, die alten Formen bezeichnet er als reaktiv und responsiv, das Ideal der Zukunft ist die kreierende Organisation, auch hier steht der Zukunftsaspekt im Vordergrund. „Menschen können nicht Pro-aktiv sein, wenn sie nicht wissen, wohin sie unterwegs sind. Die Zukunftsvision muss in der Organisation allgemein akzeptiert und die Vorstellung davon so deutlich sein, dass die Mitarbeiter bereit sind, sich dafür einzusetzen" (Ofman, 2005, 146).

Qualitäten einer Organisation zu bestimmen, ist nicht so einfach. Meist wird unterschieden in verschiedene Teilaspekte, so zum Beispiel in Strukturqualität, Produktequalität und Prozessqualität (Luschei/Trube, 2001, 196). Die Autoren können aber auch aufzeigen, dass das Erkennen der Produktequalität in einer Institution des Sozialbereiches nicht unbedingt einfach ist, denn ist nicht eindeutig zu bestimmen „was das <qualitativ gute> Ergebnis/Produkt eigentlich ist" (Luschei/Trube, 2001, 196).

Diese Tatsache ist bis hinein in die äussere Gestaltung der Räumlichkeiten sichtbar: wenn man vor zwanzig Jahren durch eine Institution für erwachsene Menschen mit einer Behinderung geführt wurde, war alles immer schön aufgeräumt, die Zimmer sehr geschmackvoll eingerichtet mit wertvollen Bildern an der Wand. Heute bietet sich ein anderes Bild, die Zimmer sind sehr individuell – manchmal gar nicht dem üblichen Geschmack entsprechend – eingerichtet, es herrscht nicht mehr die gleiche Ordnung und Harmonie wie früher. Hier nun den Schluss zu ziehen, dass die Produktequalität früher besser war, liegt zwar nahe, ist aber sicher nicht richtig. Eingehen auf individuelle Wünsche und das Üben von Selbstbestimmung und Eigenverantwortung hat zur Folge, dass in Bezug auf die Gestaltung der Räume ein scheinbarer <Qualitätsverlust> beobachtbar ist, im Hinblick auf eine adäquate Begleitung und Förderung aber ein Gewinn von Qualität vorliegt. Im Vordergrund steht hier nicht das Produkt, sondern der Prozess, denn „in professionellen Einrichtungen, in denen Menschen in <öffentlicher Privatheit> leben, ist die pädagogische <Beziehungsarbeit> die zu erbringende Dienstleistung" (Mattner, 2006, 29).

"Vor diesem Hintergrund gilt es, eine vierte Dimension in die Qualitätsbewertung mit einzubeziehen, und zwar die Verfahrensweisen (Methoden, Techniken), d.h. das *Procedere*, wie Leistungen erbracht werden. Hier kann unabhängig vom Ergebnis (Produkt) und Verlauf (Prozess) beurteilt werden, ob die Arbeitsweise (wenigstens) dem Stand der Kunst, d.h. den fachlichen Standards (<state of art>), entsprach oder aber nicht" (Luschei/Trube, 2001, 197).

Es soll nicht näher auf die verschiedenen Teilqualitäten eingegangen, sondern noch einmal der Focus darauf gelegt werden, wie eine Organisation sich strukturieren muss, damit sie den heutigen Anforderungen genügt. Dies immer unter den zwei Aspekten: Umsetzung der neuen Paradigmen und Miteinbezug der Mitarbeitenden. Ein zentraler Punkt ist dabei die Bereitschaft zur Veränderung sowohl auf Seiten der Mitarbeitenden wie auch auf Seiten der Organisation. „Insofern ist die <Qualitätsfrage> immer auch eine Frage nach der Veränderungsbereitschaft bzw. der Veränderungsfähigkeit von Organisationen" (Schädler, 2004, 121).

Einen neuen und innovativen Ansatz im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung vertritt Scharmer (Scharmer, 2009). Überzeugend aus dem Grunde, weil die in seinem Buch dargestellten Führungsprinzipien nicht nur für Organisationen relevant sind, sondern auch auf die professionelle Begleitung von Menschen mit Behinderung übertragen werden können. Sein bereits erwähntes Prinzip „von der Zukunft her führen" gewichtet den Zukunftsaspekt zentral, denn im Handeln setzen wir nicht nur Vergangenheit fort, sondern wir schaffen aufbauend auf Vergangenheit Zukunft. Im Folgenden stelle ich nur ganz kurz einige Merkmale der „Theorie U" von Scharmer dar, die von ihm beschriebenen Umsetzungsschritte werden im späteren Kapitel über Prozessstufen der Entwicklungsbegleitung aufgegriffen.

Scharmer vergleicht das soziale Feld mit dem Zugang eines Betrachters zu einem Künstler, er unterscheidet da drei mögliche Perspektiven:

- „Wir können uns auf das Ding konzentrieren, das aus einem kreativen Prozess hervorgeht, sagen wir ein Bild;
- wir können uns auf den Prozess des Malens konzentrieren, oder
- wir können die Künstlerin beobachten, während sie vor einer leeren Leinwand steht" (Scharmer, 2009, 28).

Das Stehen vor der leeren Leinwand, ist das nicht vergleichbar der Begegnung mit einem Menschen mit Behinderung? Natürlich wissen die Fachleute sehr viel über die zu Betreuenden, sie kennen ihre Vorgeschichte, ihre Diagnose und haben vielfältige Erfahrungen. Trotzdem ist es eine Tatsache, dass es immer wieder sehr wichtig ist, alles abzulegen, einen Freiraum zu schaffen, vor der leeren Leinwand zu stehen, um nicht Zukunft zu verhindern. Denn wenn wir zu stark von unseren Vorstellungen ausgehen, dann „machen wir uns ein Bild vom Kind, seiner Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft und in der konkreten Begegnung kommt es ethisch gerade darauf an, sich kein Bild von ihm zu machen, weil wir uns in der Begegnung auf den anderen Menschen als grundsätzlich Unfassbaren beziehen" (Stinkes/Trost, 2004, 104).

Dasselbe gilt nach Scharmer auch für die Führung von Organisationen. „Im Wesentlichen heisst dann Führung, nicht nur Prozesse zu gestalten, sondern die Aufmerksamkeit der Situation vor der <leeren Leinwand> zuzuwenden. Der Moment vor der leeren Leinwand erfordert, dass Individuen oder Gruppen sich die Quellen der Inspiration, Intuition und Imagination erschliessen. So wie der Künstler vor der leeren Leinwand steht, müssen Führungspersonen die Fähigkeit entwickeln, im Entstehen begriffene Zukunftsmöglichkeiten zu erspüren und dann in die Realisierung zu bringen" (Scharmer, 2009, 95).

Zur Umsetzung beschreibt Scharmer einen siebenstufigen Weg, der den sieben Stufen der dialogischen Entwicklungsbegleitung – die im Kapitel <Wahrnehmen, Verstehen und Handeln> beschrieben werden – sehr ähnlich ist.

Ausgangspunkt des Weges für einen Veränderungsprozess ist immer das Sehen der Wirklichkeit (Scharmer, 2009, 199) und die Aufmerksamkeit (Scharmer, 2009, 118). Die weiteren Schritte sind im Kapitel <Prozessstufen> beschrieben, an dieser Stelle soll nur auf die vierte und damit zentrale Stufe dieses Ablaufes verwiesen werden, den Scharmer *Presencing* bezeichnet, als „die Fähigkeit einzelner Menschen oder kollektiver Einheiten, sich direkt mit der höchsten zukünftigen Möglichkeit zu verbinden und von dort aus unmittelbar zu handeln. Von einer zukünftigen Möglichkeit her zu handeln heisst von einer authentischen Präsenz des Augenblicks her zu handeln – aus dem Jetzt" (Scharmer, 2009, 74).

Diese Aussage erscheint auf den ersten Blick ein wenig mystisch, spricht man aber mit Praktikern im Bereich der Führung von Institutionen, kommt ihr sehr grosses Verständnis entgegen. Mit diesem Ansatz ist die Möglichkeit gegeben,

Strukturen und Zusammenarbeitsformen in einer Organisation zu etablieren, die sowohl für die zu Betreuenden wie auch für die Mitarbeitenden relevant sind, denn Selbstbestimmung braucht „solche Strukturen, die überhaupt Entscheidungs- und selbstbestimmte Handlungsmöglichkeiten zulassen" (Hähner, 2005, 27).
Eine entscheidende Rolle kommt in diesem Prozess den Mitarbeitenden zu, weil diese in ihrer täglichen Arbeit herausgefordert sind, Strukturen und Formen mit qualitativ guter Arbeit zu erfüllen.

2.7. Mitarbeitende und das Prinzip des Dialogischen

Immer wieder wurde der Aspekt des Dialogischen im Bereich der Beziehungsgestaltung zwischen Menschen gefordert und beschrieben. Es gibt fast kein heilpädagogisches Grundlagenwerk ohne den Hinweis auf das dialogische Prinzip, das erstmals von Buber (Buber, 2006) beschrieben wurde. Viele namhafte Pioniere der Heilpädagogik haben sich daran orientiert und es zur Grundlage ihres Wirkens gemacht.
Heute hat man jedoch den Eindruck, dass zwar in jedem Grundlagenwerk zur Heilpädagogik der Hinweis auf Buber nicht fehlen darf, aber der seinem Dialogischen innewohnende Sinn trotzdem verloren gegangen ist. Der Grund liegt vielleicht darin, dass das Dialogische die Dimension des wissenschaftlichen Denkens übersteigt und darum dessen Ansprüchen nicht genügt. „Denn es geht um Sinnfindung im Dialogischen; dieses hat in einem gewissen Sinne immer einen <religiösen> Kern. Es basiert nämlich auf dem nicht weiter zu beweisenden Glauben daran, dass in jedem Menschen eine Ganzheit angelegt ist, deren Entfaltung vorbestimmt ist" (Häberlin, 1996, 67).
Lässt man diese Aussage auf sich wirken, wird etwas von der Tiefendimension heilpädagogischer Arbeit deutlich und es stellt sich die Frage, wie solche Inhalte vermittelt und dargestellt werden können, ohne gleich in Mystik oder Aberglaube abzudriften.
Es ist das Einfachste, beim eigenen Erleben anzusetzen. Jeder Mensch kennt die Situation, dass er etwas für ihn Wichtiges mitteilen möchte, aber von niemandem verstanden wird. Es gehört zu den deprimierenden Erfahrungen eines Menschen, wenn er den Eindruck bekommt, dass ihn niemand versteht. Auf der anderen Seite gehört es zu den beglückenden Momenten in einer Biographie, wenn man einen Menschen trifft, von dem man den Eindruck hat, dass er

uns in unseren innersten Anliegen ernst nimmt und versteht. Dies kann in einem wirklichen Gespräch der Fall sein oder auch in einer Beziehung.
Wir sind uns gewohnt zu diskutieren, unseren Standpunkt pointiert zu vertreten und zu versuchen, das Gegenüber zu überzeugen. Aus der Kommunikationsforschung wissen wir, dass ein Gespräch nicht nur Austausch von Informationen ist, sondern viele andere, oft weit wichtigere Aspekte beinhaltet (vgl. Schulz von Thun, 2002).
In Lewo II (Schwarte/Oberste-Ufer, 2001) sind für den Bereich der Beziehungsgestaltung mit Menschen mit Behinderungen zehn Grundregeln für Mitarbeitende formuliert, die meiner Meinung nach das Element des Dialogischen beinhalten.
Es heisst dort:

- „Jeder Mensch kann für sich selber sprechen
- Jeder Mensch hat ein Recht auf Ehrlichkeit
- Jeder Mensch will wissen, was um ihn herum vorgeht
- Behandle andere, wie du selbst behandelt werden möchtest
- Der Kontext ist wichtiger als der Text
- Gehe Risiken ein! Kontrolle ist gelegentlich unerlässlich, Vertrauen ist immer notwendig
- Jeder Mensch ist angewiesen auf menschliche Zuwendung und empfänglich für Gefühle und Stimmungen
- Jeder Mensch kennt seine Bedürfnisse und Wünsche selbst am besten
- Jeder Mensch ist das, was aus ihm werden kann
- Jeder Mensch will sich sicher und aufgehoben fühlen" (Schwarte/Oberste-Ufer, 2001, 273ff).

Diese Grundregeln beinhalten die wesentlichen Punkte der dialogischen Beziehungsgestaltung, denn sie orientieren sich stark an den Bedürfnissen, Möglichkeiten und Anliegen der betreuten Menschen und können den Mitarbeitenden als Richtschnur des eigenen Handelns dienen.
Noch einen Schritt weiter geht der Physiker David Bohm (Bohm, 2002), der sich mit dem Dialog – als intimste Form des Austausches unter Menschen – beschäftigt. Aufgrund der etymologischen Bedeutung des Begriffes Dialog kommt Bohm in seinem Buch zum Schluss, dass sich in einem Dialog immer etwas Höheres aussprechen möchte, was heisst „ein Dialog ermöglicht immer den freien Sinnfluss dessen, was sich hinter der äusseren Erscheinung ver-

birgt, ein Durchklingen des Verborgenen, des Unbekannten" (Fischer, 2008a, 299). Nicht die Worte und Aussagen sind in diesem Moment das Entscheidende, sondern was ein Mensch mit diesen ausdrücken will, was sich an Gedanken, Sorgen oder Intentionen dahinter verbirgt. „Der Dialog befasst sich mit den Denkprozessen hinter den Annahmen, nicht nur mit den Annahmen selbst" (Bohm, 2002, 36). Gerade dieses Erkennen der eigentlichen Intentionen und Gedanken bewirken den Glücksmoment, denn dadurch fühlt das Gegenüber sich erkannt und in seinem eigentlichen Wesen wahrgenommen.

Der Ansatz von Bohm lässt sich direkt auf die Heilpädagogik und Sozialtherapie übertragen, geht es dabei doch häufige gerade darum zu erkennen, was ein Mensch mit Behinderung durch sein Verhalten mitteilen möchte. „Einem Menschen mit der Einstellung zu begegnen, dass sein Verhalten eine Bedeutung hat, die wir nicht verstehen, ermöglicht einen ganz anderen Zugang zu ihm, als wenn wir ihn einfach als <verwirrt>, <verrückt> oder <unangepasst> abstempeln" (Pörtner, 2004, 28).

Pörtner geht davon aus, dass jede Verhaltensweise – sei sie noch so auffällig, unverständlich oder verletzend – einen Sinn hat. Auch wenn sich uns dieser nicht sofort erschliesst, sondern wir ihn in einer dialogischen Auseinandersetzung erst erfahren müssen. Gerade im Berufsalltag sind wir immer wieder herausgefordert, zusammen mit einem betreuten Menschen diesen Weg zu gehen, zu versuchen, seine Äusserungen zu verstehen, ihn im wahrsten Sinne des Wortes ernst zu nehmen. Damit berühren wir nach Häberlin den Bereich des Religiösen, ein Bereich der heute im Zusammenhang mit Heilpädagogik kaum mehr erwähnt werden darf, obwohl schon Heinrich Hanselmann (vgl. Lotz, 2000, 97ff) als Pionier darauf hingewiesen hat, dass ohne Religiosität – im Sinne von Bescheidenheit und innerer Zurücknahme – „eine wahre Erziehung nicht denkbar ist" (Hanselmann, 1976, 465).

Wenn man sich mit dem Buch von Bohm beschäftigt, sind darin wichtige Kernkompetenzen für die Heilpädagogik und Sozialtherapie aufgeführt. Seine Arbeiten wurden fortgeführt und erweitert (Hartkemeyer/Freeman, 2006).

Die beiden Autoren beschreiben zehn Kernfähigkeiten für den Dialog, die auch für die heilpädagogische Beziehungsgestaltung relevant sind

- „Die Haltung eines Lernenden verkörpern
- Radikaler Respekt
- Offenheit

- <Sprich vom Herzen>
- Zuhören
- Verlangsamung
- Annahmen und Bewertungen <suspendieren>
- Produktives Plädieren
- Eine erkundende Haltung üben
- Den Beobachter beobachten" (Hartkemeyer/Freeman, 2006, 78ff).

Es erscheint mir sinnvoll, kurz auf die einzelnen Fähigkeiten einzugehen, weil sie für die Beziehungsgestaltung mit einem Menschen mit Behinderung sehr wichtig sind. Wie schon früher dargestellt, ist es von grosser Bedeutung, mit welcher Haltung ich einem Menschen, der meine Hilfe oder Unterstützung benötigt, begegne. Die Haltung, dass ich von jedem Menschen – auch wenn er schwer behindert erscheint – etwas lernen kann und ihm uneingeschränkten Respekt entgegenbringe, ist die Grundlage. Dazu brauche ich die Offenheit, mich auf Begegnung einzulassen; einen Weg, von dem ich am Anfang nicht genau weiss, wohin er führen wird.

Schwerer zu verstehen, ist das <Sprich vom Herzen>; dieser alte indianische Leitsatz – ergänzt um den wichtigen und alltagsrelevanten Zusatz „und fasse Dich kurz" (Hartkemeyer/Freeman, 2006, 80) – weist darauf hin, dass es in einem Dialog immer um etwas Wesentliches, etwas Existentielles geht. Die gleiche Gesetzmässigkeit zeigt sich im Bereich des Sozialen, in der Begegnung. „sie sehen nur meinen autistischen aussenpanzer, nie mein wirkliches wesen" (selin, 1993, 174), diese Aussage, die ein junger Mann mit Autismus mit Hilfe der gestützten Kommunikation formuliert hat, trifft dieses Anliegen im Kern. Aus dem Herzen sprechen bedeutet, mich einem anderen Menschen auch als Mensch mit all unseren Facetten – angenehmen und unangenehmen – zuzuwenden, sich nicht hinter der Maske der Fachlichkeit, der Objektivität oder der Rolle zu verbergen, kurz, authentisch zu sein. Ohne Authentizität ist keine echte Beziehung als Grundlage jeder Begleitung, Betreuung oder Förderung möglich. Sie kann wachsen und werden, „wenn ich mich in der Ganzheit meines Wesens einzubringen gewillt bin und nicht nur in der Schminke einer professionellen Maske gespielter Freundlichkeit oder eines situativ eingegrenzten und nur verbal vermittelten Verständnisses" (Flosdorf, 2009, 12).

Die Bedeutung des Zuhörens ist direkt in den Bereich der Beziehungsgestaltung übertragbar. Im menschlichen Miteinander erleben wir das immer wieder

als Mangel: die Menschen sprechen miteinander, aber keiner hört dem anderen zu. Hören beinhaltet in diesem Sinne nicht nur etwas <Äusseres> – das Wahrnehmen der Information – sondern hat auch einen inneren Aspekt, das Berücksichtigen von Gefühlen, Reaktionen und Stimmungen, die meist keinen sprachlichen Ausdruck finden, aber unter Umständen von existentieller Bedeutung sind.

Zuhören können heisst auch „hinschauen – aber nicht im Sinn von <Verhalten beobachten>, um es dann zu deuten oder zu beurteilen, sondern im Sinn von sich einfühlen in die Welt der anderen Person, aufmerksam sein auf Hinweise für ihr Erleben" (Pörtner, 2004, 51). In diesem Zusammenhang spricht man in der Kommunikationswissenschaft vom aktiven Zuhören; treffender ist der Begriff des „selbstlosen Zuhörens" (Zimmermann, 1997, 31), weil er auf den wichtigen Umstand hinweist, dass der Zuhörende sich selbst zurücknehmen muss, um sein Gegenüber wirklich zu verstehen.

Das Verlangsamen und das Suspendieren von Bewertungen und Annahmen sind wichtige berufliche Kompetenzen, denn sie verhindern, dass jemand gleich abgestempelt oder eine so genannte Diagnose zum Stolperstein wird. Denn „die geprüfte Bezeichnung des Gebrechens hilft mir nicht weiter, denn sie umfasst zu viel und erklärt zu wenig. Für gewisse Menschen bedeutet eine vorschnelle Diagnose den Verlust der Freiheit. Das Wort ist eine Kette, an die die einzelne Existenz gebunden ist, ein Gefängnis, in das ein Individuum eingeschlossen wird. Der Fachbegriff wiegt schwerer als die Realität, die zu benennen er vorgibt" (Jollien, 2003, 35).

Zurückhaltung ermöglicht genaueres Hinschauen und verhindert vorschnelle Schlüsse. Aus mündlicher Überlieferung ist bekannt, dass der bekannte Zürcher Kinderpsychiater Jakob Lutz (1903-1998) seine Diagnosen immer mit Bleistift festhielt, ein Zeichen für deren Vorläufigkeit und auch der damit immer verbundenen Unsicherheit. Denn die „Leiter der Schlussfolgerungen" (Hartkemeyer/Freeman, 2006, 86ff) überwinden wir oft viel zu rasch, zum Nachteil der uns anvertrauten Menschen, weil dann unsere Handlungen nicht dem entsprechen, was diese Menschen brauchen. Wir springen von „Daten, Fakten zu Annahmen über Meinungen und Bewertungen und Schlüssen zu Handlungen" (Hartkemeyer/Freeman, 2006, 90); hier bewusst Gegensteuer zu geben, ist etwas sehr Wichtiges.

Die drei letzten Fähigkeiten – produktives Plädieren, Erkunden und Beobachter beobachten – sind gerade im Rahmen der Selbstbestimmung von grosser Bedeutung, denn sie bieten den Boden, dass eine Begleitung möglich wird, die nicht nur passives Nebenhergehen umfasst, sondern das Spannungsfeld zwischen „Abhängigkeit und Freiheit" (Dederich, 2004, 121) berücksichtigt. Auf diese Aspekte wird im Folgenden noch genauer eingegangen werden, weil sie für die der Arbeit zugrunde liegende Fragestellung ausserordentlich bedeutsam sind.

Jeder Mitarbeitende in einer heilpädagogischen oder sozialtherapeutischen Einrichtung kann – im Sinne der oben aufgeführten Kernfähigkeiten – sein eigenes Handeln hinterfragen. Damit wird eine Grundlage für eine dialogische Beziehungsgestaltung im Interesse der betreuten Menschen gelegt und kann gepflegt werden. Entscheidend in diesem Zusammenhang ist die Fähigkeit der Selbstreflektion, sie muss gestärkt werden, denn nur so wird „Unwägbares und Unmessbares individuell, aber auch in der Beziehung erfahr- und überprüfbar" (Fischer, 2008, 301).

2.8. Die Stimmen von Betroffenen

Es lohnt sich, in der ganzen Auseinandersetzung um Fragen der Qualität, betroffene Menschen zu Wort kommen zu lassen. Denn letztlich sind es die Empfänger von Dienstleistungen, die beurteilen müssen, ob diese ihren Erwartungen, Bedürfnissen und Wünschen entsprechen. „<Hinwendung zum Subjekt> bedeutet, dass der Stimme derjenigen, die unsere pädagogischen Hilfen in Anspruch nehmen, mehr Gewichtung bei der Planung, Durchführung und Bewertung der Massnahmen zur Unterstützung und Begleitung ihres Erziehungs- und Bildungsprozesses eingeräumt werden muss" (Lindmeier, 2008, 11). Heute liegen sehr viele Beschreibungen und Berichte von Menschen mit Behinderung vor, die aus einer Perspektive des Betroffenseins das Leben mit einer Behinderung darstellen (vgl. Zöller 1989, Williams 1992, Nolan 1989, Grandin 1997, Brauns 2004, Robison 2008, Rohde, 2008, Gerland 1998, Schäfer 1997).

Noch vor zwanzig Jahren war dies kaum der Fall, denn die Betroffenen hatten noch nicht die Möglichkeit, sich zu äussern. Es blieb für die Fachleute bei einer Aussensicht; man bemühte sich, die oft unverständlichen Verhaltensweisen, z.B. von Menschen mit autistischen Zügen zu verstehen.

Bahnbrechend und in dreifacher Hinsicht bemerkenswert war das Buch „Durch die gläserne Tür" von Temple Grandin (Grandin, 1994). „Unvergleichlich, weil der Autismus nie zuvor <von innen> geschildert worden war; undenkbar, weil seit mehr als vierzig Jahren das medizinische Dogma galt, der Autist habe kein <inneres Leben>, und wenn doch, so werde es nie möglich sein, es von aussen so zu ergründen oder von innen auszudrücken; aussergewöhnlich aufgrund seiner extremen (und wunderlichen) Direktheit und Klarheit" (Sacks zit. nach Grandin, 1997, 11). So bekamen Menschen eine Stimme, die bis jetzt noch kein Gehör gefunden hatten; das Verständnis für Menschen mit besonderen Verhaltensweisen wuchs. Viel dazu trugen auch die von einer tiefen Empathie geprägten Schilderungen des Neurologen Dr. Oliver Sacks bei (vgl. z. B. Sacks, 1995 und Sacks 1997).

Heute liegt eine umfangreiche Literatur von Menschen mit Behinderung – meist von Menschen mit Autismus – vor, die uns Fachleuten eine Innensicht ermöglicht und das Verständnis von Behinderung enorm erweitern könnte.

Auch wenn diese Zeugnisse oft sehr humorvoll geschrieben sind, zeigen sie gleichzeitig das tiefe Leiden, wenn sich Menschen, die sich ausserhalb der bürgerlichen Normen bewegen, nicht verstanden fühlen.

In diesem Zusammenhang ist der Ansatz der „narrativen Heilpädagogik" (Gruntz-Stoll, 2008) spannend, weil hier bewusst versucht wird, Zeugnisse von Betroffenen mit der wissenschaftliche Heilpädagogik zu verknüpfen, nicht im Sinne einer Gegenüberstellung, sondern einer komplementären Ergänzung.

Für viele Menschen mit einer Behinderung ist es eine einschneidende Erfahrung, dass sie schon als Kinder nicht im Kreise ihrer Familie, sondern in einer spezialisierten Institution aufwachsen müssen. Dies erschwert ihnen das Aufwachsen, hat auch seine Auswirkungen auf die spätere eigenständige Gestaltung des Lebens. „Bindungen zu Familienmitgliedern sind oft die einzigen festeren, die Menschen mit Autismus überhaupt einzugehen vermögen" (Schuster, 2007, 133). Auch andere Betroffene (Fohrman, 57) betonen die Wichtigkeit der Bindung an die Eltern oder an einen Freundeskreis, speziell eindrücklich die Schilderung von Daniel Tammet. Er schreibt über seine Eltern: „Rückblickend wurde mir klar, wie viel sie dazu beigetragen haben, mich zu dem Menschen zu machen, der ich heute bin. Trotz all meiner Probleme, all der Tränen und Tobsuchtsanfälle und all der anderen Schwierigkeiten haben sie

mich bedingungslos geliebt und mich voller Hingabe unterstützt – Schritt für Schritt, Tag für Tag. Sie sind meine Helden" (Tammet, 2007, 50).
Gerade weil diese Beziehungen nicht mehr tragen, die Betroffenen in einem ihnen zuerst fremden Umfeld aufwachsen und dabei ihren eigenen Weg suchen, müssen Institutionen kontinuierliche „Hilfen zu einem gelingenden Alltag" (Schwarte/Grebe, 2002, 8) und auch zu einer gelingenden Biographie anbieten. Ausgehend vom vorhergehenden Kapitel soll auch ein spezielles Augenmerk darauf gerichtet werden, welche Bedeutung im heilpädagogischen Kontext die Beziehungsgestaltung und die Haltung haben.
„Einmal hatte ich ein sehr eindrückliches Erlebnis, leider weiss ich nicht mehr, in welchem Alter. Ich sehe mich mit meinem Dreiradvelo zum Bäcker fahren, um Brot zu kaufen. Und mit der Plötzlichkeit eines Blitzschlags wusste ich, dass ich anders bin als die andern Menschen, und zwar in zweifacher Hinsicht: erstens durch meine Behinderung und zweitens durch das besondere Verhältnis zu meiner Schwester als Zwilling. Und gleichzeitig wusste ich, dass das Letztere für mich viel bedeutender war als die Behinderung, was mich mit grossem Glück erfüllte" (Hediger, 2006, 37). Diese Worte schreibt eine Heilpädagogin im Rückblick auf ihr Leben. Sie musste sich selber mit einer Behinderung in Form einer Cerebralparese auseinandersetzen und Zeit ihres Lebens gegen Vorurteile, Benachteiligungen und Einschränkungen kämpfen. Dank ihrem starken Willen, ihrem Humor und dem besonderen Verhältnis zu ihrer Zwillingsschwester – die beiden waren beruflich und privat unzertrennlich – schaffte sie es, eine Ausbildung als Heilpädagogin zu absolvieren und eine heilpädagogische Schule aufzubauen. Im eindrücklichen Lebensrückblick (Hediger, 2006) wird deutlich, wie entscheidend wichtig für die Biographie die Beziehung zur Zwillingsschwester war. Dies zeigte sich auch darin, dass der Tod der Schwester für die Kollegin ein tief einschneidendes Erlebnis war und ihre eigenen Lebenskräfte massiv reduzierte. Sie lebte nur noch für die Fertigstellung <ihres> Buches, konnte bei der Vernissage auf eigenen Wunsch mit letzter Kraft noch einige ihr wichtige Passagen vorlesen und starb kurze Zeit später.
Aber auch andere Autoren weisen auf die Wichtigkeit von Beziehungen hin. Alexandre Jollien – auch von einer Behinderung in Form einer Cerebralparese betroffen – beschreibt in seinem ersten Buch <Lob der Schwachheit> seine Zeit als Schüler in einem spezialisierten Heim, seine vielfältigen Erfahrungen

mit professionellen Helfern und bezeichnet als guten Pädagogen denjenigen, „der hilft, etwas zu verwirklichen, der fragt, der hinterfragt, der die unter vielfältigen Hindernissen verschütteten Fähigkeiten weckt. Was uneingeschränktes Vertrauen in den Menschen verlangt, aber auch Demut, die erlaubt, den nötigen Abstand zu wahren, den Anderen nicht zu verurteilen, sich bewusst zu werden, dass der Andere immer ein unbeugsames Wesen bleiben wird, das nicht total untergeordnet, analysiert, verstanden werden kann" (Jollien, 2001, S. 87f). Auch hier wird deutlich, wie die Beziehungsgestaltung Grundlage aller Wirksamkeit ist, denn Vertrauen und Demut sind per se keine fachlichen Qualitäten, sondern bilden die Voraussetzung, um überhaupt pädagogisch oder agogisch wirksam werden zu können.

Im Rahmen eines Seminars, das ich an der Universität Fribourg jedes Jahr durchführe, kommen regelmässig zwei Frauen aus zwei verschiedenen Einrichtungen zu Besuch und sind bereit, auf Fragen der Studierenden einzugehen. Beide Frauen sind von Autismus betroffen, im täglichen Leben auf Hilfe und Unterstützung angewiesen und bedienen sich für das Gespräch der gestützten Kommunikation, da sie über keine gesprochene Sprache verfügen.

Auf die Frage, was in der täglichen Begleitung für sie wichtig sei, was sie von ihren Betreuungspersonen erwarten würden, erfolgte die Antwort: „ICH BRAUCHE VIEL EINFÜHLUNGSVERMÖGEN. ICH MÖCHTE ALS MENSCH ERNST GENOMMMEN WERDEN. ICH BRAUCHE OFFENE MENSCHEN DIE BEREIT SIND, AUCH MEINE WELT ZU VERSTEHEN UND NICHT NUR DIE WELT IN DER WIR LEBEN MIT DEN PHYSISCHEN ORGANEN" (Riesen/Stärkle, 2005). Diese Antwort zeigt deutlich, wie zentral die Persönlichkeit der Betreuenden in der heilpädagogischen Arbeit wirksam ist.

Als Vorbereitung für ein Podiumsgespräch wurden die beiden Frauen spezifisch bezüglich der Wirksamkeit heilpädagogischer Tätigkeit befragt. Die eine Frau betonte die Wichtigkeit ihrer Bezugsperson, mit der sie ihren Weg seit über zwanzig Jahren gehen kann. „DADURCH HABE ICH EINEN VERBINDLICHEN HALT IN MEINEM LEBEN BEKOMMEN, DAS IST WICHTIGER ALS ALLES, WAS DU UND ANDERE GETAN HABEN. ALLES PÄDAGOGISCHE KOMMT ERST DANACH. HABE VIEL PROFITIERT, WEIL ICH IMMER BEI DER WEITERBILDUNG DER MITARBEITTER DABEI SEIN DURFTE. ÜBERHAUPT AM LEBEN TEILNEHMEN DURFTE" (Riesen/Stärkle, 2005). Auch die zweite Frau unterstreicht die Wichtigkeit der Teilhabe. „ICH HABE AM MEISTEN VON DEN MENSCHEN GE-

LERNT DICH MICH MITGENOMMMEN HABEN UND MICH MIT EINBEZOGEN HABEN IN IHRE WELT" (Riesen/Stärkle, 2005). Erstaunlicherweise weisen beide auf zwei verschiedenen Ebenen der Begegnung hin, eine innere und eine äussere: „ICH KONNTE NUR MIT MENSCHEN KONTAKT HABEN DIE MIR INNERLICH BEGEGNET SIND ICH MERKE ERST JETZT, DASS ES VIELE OBERFLÄCHLICHE MENSCHEN GIBT. ICH HABE SEHR MÜHE DAMIT ICH FÜHLE MICH VON DIESEN MENSCHEN NICHT ERNSTGENOMMEN" (Riesen/Stärkle, 2005).

Deutlich wird hier, dass die innere Art der Begegnung entscheidend ist, diese innere Art, die so schwer zu erfassen ist, weil sie mit Haltung zu tun hat. Solche und auch andere Äusserungen zeigen, dass Menschen mit einer geistigen Behinderung mit Unterstützung sehr wohl in der Lage sind, ihre biographischen Erfahrungen zu verarbeiten. So „wollen wir also auch mit dem wissenschaftlich gestützten und in der Praxis tradierten Vorurteil aufräumen, dass Menschen mit einer geistigen Behinderung ein klares zeitliches Bewusstsein fehlt" (Lindmeier, 2008, 20). Es geht um ein Ernst nehmen der Menschen und um Unterstützung, beides zusammen kann ihnen Reflektionsprozesse und Aussagen ermöglichen, die für die Fachleute sehr wertvoll und bestimmend werden können. Die Innenperspektive kennen nur die Betroffenen, die Aussenperspektive ist nicht in der Lage, alle mit einer Behinderung zusammen hängenden Aspekte, Gefühle, Herausforderungen und Fragen abzubilden.

Eine ganz spezielle Art der künstlerischen Bewältigung der Behinderung finden wir bei Georg Paulmichel (Paulmichl, 2008), der unter anderem auch ein Gedicht über Behinderte verfasst hat, das auf der einen Seite etwas Rührendes, auf der anderen Seite aber etwas Aufwühlendes und zum Nachdenken anregendes hat.

„Die Welt braucht keine behinderten Menschen.
Aber da sind sie trotzdem.
Mit Geburtsgebrechen hat Jesus die Behinderten in die Welt geschickt.
In der Behindertenwerkstätte basteln sie Korbgeflechte.
Die Dorfbewohner sind froh, wenn sie keine Behinderten zu Gesicht kriegen.
Bei der Opfermesse singen sie die falsche Tonleiter.
Im Neubau der Behindertenwerkstätte wird das Leben eingeübt.
Die Betreuer sind streng und voller Ungeduld.
Die Körperbehinderten sind in den Rollstuhl integriert.
Ob sie im Himmel Einlass finden, weiss nur der liebe Gott"
(Paulmichl, 2008, 33).

2.9. Vom Umgehen mit Standards

In den letzten Abschnitt war der Focus im Zusammenhang mit der Frage nach der Qualität der heilpädagogischen Arbeit – aufbauend auf grundlegenden Überlegungen – auf die Organisation, die Mitarbeitenden und die Betroffenen gerichtet. Im Folgenden möchten wir nun noch einmal die Frage der Standards thematisieren, dies im Bewusstsein, dass diese Frage immer noch heftig diskutiert wird und umstritten ist. Ich gehe davon aus, dass Standards wichtig und sinnvoll sind, wenn sie in den Bereichen angewendet und umgesetzt werden, die nicht direkt die agogische Arbeit betreffen, sondern jene, die gesichert, kontrolliert und normiert werden können. Die Argumentation bezieht sich im Folgenden hauptsächlich auf die Situation in der Schweiz, denn nur an praktischen Beispielen kann die Brisanz der Frage nach den Standards aufgezeigt und dargestellt werden.

Auf der einen Seite werden Standards von Fachleuten klar abgelehnt, denn „standardisierte Prozesse lassen keinen Raum für Individualisierung und Situationsbezogenheit. Die Mitarbeiter/innen und die behinderten Menschen finden sich beide im Korsett von Prozessabläufen eingeengt" (Simmen 2001, 231). Allgemein wird bei der Mehrheit der praktisch Tätigen bezweifelt, dass mit Standards das eigentliche Wesen der heilpädagogischen Arbeit erfasst werden kann. „Wir benötigen keine standardisierten Vorgaben für unsere Arbeit. Wir werden unsere Arbeit weiterhin qualitativ hochstehend leisten, wie bisher" (Interessengemeinschaft Föderation Heilpädagoginnen und Heilpädagogen Schweiz, 2004, 10). Es ist nicht in erster Linie eine Ablehnung von Vorgaben, sondern die Tatsache, dass pädagogische und agogische Arbeit nicht standardisierbar ist, weil sich Entscheidendes oft in Bereichen abspielt, die unserem rationalen Denken nicht zugänglich sind.

„Von hier aus liegt es nahe, nach dem Wert des heilpädagogisch *Nicht-Standardisierbaren* und *Nicht-Nachweisbaren* zu fragen, also nach Phänomenen, die keinen Warenwert haben, weil sie nicht berechenbar und abrechenbar sind, jedoch von hoher erzieherischen Qualität sein können. Was sind Inhalte wie „Beziehung", „Vertrauen" oder „Charakter" noch wert, von „Liebe" ganz zu schweigen" (Speck 2001, 219).

Auf der anderen Seite sind aber Standards im Sinne von Minimalbedingungen in anderer Beziehung sehr wertvoll, weil sie den Rahmen bezeichnen, in dem sich die Arbeit abspielt. Sie ermöglichen diese und bezeichnen Grenzen und

Minimalvorgaben, die nicht unterschritten werden dürfen. Sie schaffen die Grundlage für die heilpädagogische und agogische Arbeit, aber sie bestimmen nicht deren Qualität.

Simmen (2001) spricht darum berechtigt von äusserer und innerer Qualität, er bezeichnet als äussere Qualität die Ausstattungsmerkmale einer Institution, wie sie zum Beispiel in der Schweiz in den qualitativen Bedingungen, die später in dieser Arbeit dargestellt werden, festgelegt sind. Diese sind sehr wichtig, denn sie bilden die Grundlage für qualitativ gute Arbeit, aber garantieren diese nicht. Ein in eine schöne Landschaft eingebetteter wunderbarer Bau, sehr gut qualifiziertes Personal, eine Fülle von therapeutischen Angeboten und vielfältigste Möglichkeiten im Arbeits- und Freizeitbereich lassen keinen direkten Rückschluss auf die heilpädagogische oder agogische Qualität einer Institution zu (vgl. Kron, 2001, 118). Letztlich zeigt sich diese in der Gestaltung der Begegnung zwischen Fachleuten und Menschen mit Behinderungen.

„Bei der *Inneren Qualität* – der Betreuung, Förderung usw. – handelt es sich um ein interaktives Geschehen, bei dem mindestens zwei beteiligte Parteien mitwirken: die Mitarbeiter/innen und die behinderten Menschen. Innere Qualität ist deshalb in sehr hohem Masse personen- und situationsabhängig und somit keine konstante Grösse, sondern in einem steten Wandel begriffen" (Simmen 2001, 229).

Das Setzen von Standards haben wir im Bereich der äusseren Qualität als sinnvoll bezeichnet, doch auch hier kann sich das Positive leicht ins Negative verkehren. Als ein Beispiel seien hier die Ausbildungsanforderungen für Fachleute in der Begleitung und Betreuung von Menschen mit Behinderungen aufgeführt. In der Schweiz wurde im Jahre 2003 eine „Interkantonale Vereinbarung für soziale Einrichtungen" (IVSE) verabschiedet und in Kraft gesetzt (www.sodk.ch / Zugriff 10. Januar 2010). In dieser Vereinbarung und ihren Anhängen werden unter anderem auch die Anforderungen bezüglich Ausbildungsniveau für das Fachpersonal festgelegt.

Erstaunlich dabei ist, dass für die Begleitung und Betreuung von erwachsenen Menschen mit einer Behinderung geringere Ansprüche an das Niveau des Ausbildungsabschlusses gestellt werden als bei Kindern. Die Praxis zeigt jedoch, dass eine adäquate und zeitgemässe Begleitung eines erwachsenen Menschen mit Behinderung nicht weniger komplex und herausfordernd ist als diejenige eines Kindes mit einer Behinderung. Ein weiterer Unterschied wird auch zwi-

schen der Betreuung von Kindern mit und ohne Behinderung gemacht; auch hier erstaunt die Tatsache, dass laut dieser Vereinbarung die Betreuung eines Kindes mit Behinderung weniger anspruchsvoll ist als diejenige eines Kindes ohne Behinderung. Diese Abstufung im Bereich der fachlichen Anforderungen in Bezug auf die Begleitung von <normalen> Kindern, Kindern mit Behinderungen und erwachsenen Menschen mit einer Behinderung ist äusserst problematisch und einseitig. Wenn aber nun die Standards im Bereich der fachlichen Abschlüsse als Minimalanforderungen verstanden werden, sind sie sinnvoll und angebracht.

Es ist jedoch zu befürchten, dass die gesetzten Standards im Bereich Ausbildung in Zukunft aus finanzpolitischen Gründen als Maximalanforderungen dienen und damit äusserst problematisch werden. Konkret würde dies bedeuten, dass sich Mitarbeitende, die über eine Grundausbildung als Fachfrau oder Fachmann Betreuung – Abschluss auf Ebene Fachschule – verfügen, in Institutionen für erwachsene Menschen mit einer Behinderung sich fachlich nicht mehr weiterqualifizieren können. Dies aber nicht aus dem Grunde, weil ein höherer Abschluss – zum Beispiel auf Ebene Höhere Fachschule – in diesem Bereich nicht mehr gefragt und notwendig wäre, sondern weil die Weiterqualifizierung schlicht und einfach durch die Behörden nicht mehr finanziert würde. Denn die Kantone haben in Zukunft die Möglichkeit zu steuern, das heisst, dass sie die zu erbringende Leistung nur noch in dem Ausmass finanzieren, die in den Minimal- resp. Maximalstandards festgehalten sind. Da mit einer höheren fachlichen Qualifizierung auch die Löhne steigen, ist klar, dass hier mit den gesetzten Standards eine Steuerungsmöglichkeit gegeben ist, die die fachliche Qualität der Arbeit in den Institutionen erheblich beeinflussen wird. Die Kantone haben im Moment noch nicht die volle Finanzhoheit über die Institutionen, aus diesem Grunde ist das oben erwähnte Szenario auch noch nicht eingetroffen, beunruhigt aber als Zukunftsperspektive viele Fachleute und erklärt auch die kritische Haltung gegenüber der Einführung von Standards, denn die „Notwendigkeit einer Standardisierung ist vorwiegend finanzpolitischer Natur" (Interessengemeinschaft Föderation Heilpädagoginnen und Heilpädagogen Schweiz, 2004, 10).

Die Ursprünge der Diskussion um Qualität liegen eindeutig im Anliegen, die fachliche Arbeit im Rahmen der sozialen Dienstleistungen im Interesse der Menschen mit Behinderungen zu verbessern. Leider kam dann mehr oder we-

niger unbemerkt eine zweite Dimension dazu, die hohen Kosten für diesen Bereich wurden politisch mehr und mehr zu einem Thema. Es ist jetzt so, dass „die heutige Qualitätsdiskussion aus zwei widersprüchlichen Strängen gespeist wird, dass sie sich ursprünglich nicht aus der Kostensenkungsmisere entwickelt hat, sondern in ihrem Kern als ein originäres Produkt und Erfordernis der Behinderten- und der Sozialarbeit zu gelten hat, freilich dann mit der Ökonomiedebatte zusammengetroffen ist, wodurch sie eine neue Dimension erhalten hat" (Speck 1999, 151).
In diesem Zusammentreffen liegt das Problematische im Umgehen mit Standards. Was aus fachlicher Perspektive als Minimalstandard gilt und die Grenze nach unten bildet, bekommt aus finanzpolitischer Perspektive eine andere Gewichtung; der Standard wird zur Grenze nach oben und gefährdet die Weiterentwicklung der Fachlichkeit und hat dadurch einen negativen Einfluss auf die Qualität.

2.10. Zukunftsperspektiven

Zukunftsperspektiven zu schildern ist ein grosses Wagnis. Immer wieder erleben wir, dass auch scheinbar sichere Quellen und verlässliche Statistiken keine Grundlage für Prognosen sind, weil plötzlich neue Einflussgrössen und andere Faktoren als die der Prognose zugrunde liegenden relevant werden.
Vorangehend habe ich versucht, grundlegende Fragen von Qualitätsentwicklung darzustellen. Dabei wurde deutlich, dass die Entwicklung von Qualität im Bereich der Begleitung von Menschen mit Behinderung von vielen Faktoren abhängig ist. Ausgehend von der individuellen Beziehungsgestaltung über die Einbettung in interne und externe Systeme bis hin zu den fachlichen und gesellschaftlichen Wertsetzungen und den finanziellen Möglichkeiten der Kostenträger spannt sich ein Bogen, der die Qualitätsentwicklung beeinflusst.
Im Moment ist in der Schweiz zu beobachten, dass die Diskussion um Qualität in Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen kaum mehr aktuell ist. Dies hängt damit zusammen, dass die Verantwortlichkeit für die Institutionen vom Bund an die Kantone übergeht. Der Bund hat in Bezug auf Qualität <seine Pflicht> getan (vgl. nächstes Kapitel), fast alle Kantone sind in ihren Strukturen noch nicht so weit, dass sie diesen Ansatz weiter entwickeln können. Ich bin aber überzeugt, dass die Diskussion in den nächsten Jahren wieder kom-

men wird, dann wird sich zeigen, ob die Fachwelt bereit ist, grundlegende Gesichtspunkte darzustellen und auch politisch einzubringen.
Zusammenfassend kann man festhalten, dass es verschiedene Ebenen gibt, auf denen die Entwicklung der Qualität in der Beziehungsdienstleistung gefördert werden kann.
Ich möchte folgende Ebenen unterscheiden:

- Verstehen der neuen Paradigmen
- Rollenverständnis der Fachleute
- Vermittlung wichtiger Werte und Haltungen in der Ausbildung
- Organisationsstrukturen mit mehr Verantwortungsräumen für Mitarbeitende
- Konstruktive Zusammenarbeit mit den politischen Gremien

Auf einer ersten Ebene wird es in Zukunft sicher darum gehen, die Bedeutung und den Sinn der neuen Paradigmen zu erkennen, diese auch in ihrem tieferen Gehalt zu verstehen und sie in einer adäquaten Form in die Praxis umzusetzen. Der bisweilen zu beobachtende Aktionismus ist sicher nicht förderlich, sondern führt zu Überforderungen und Frustrationen. Gleichzeitig bedingt die Umsetzung der neuen Paradigmen aber auch, dass die so genannten Fachleute sich ihrer neuen Rolle bewusst werden und mit dieser umzugehen verstehen lernen (vgl. Osbahr, 2003, 211ff). Hier sind auch die Ausbildungsstätten gefordert, denn es sind in der Zukunft neue Qualitäten gefordert; Qualitäten, die jemand nicht einfach mitbringt, sondern die er schulen und sich aneignen muss. Themen wie Ethik, Beziehungsgestaltung, Macht und Ohnmacht und Nähe und Distanz sollten in der Ausbildung mehr Gewicht erhalten. Die Aspekte der Selbstreflektion und der Selbstschulung und – entwicklung werden mehr Beachtung finden müssen, denn nur Menschen, die sich selber reflektieren und in Frage stellen können, sind in der Lage, andere Menschen in schwierigen und herausfordernden Situationen zu begleiten und sich auf Begegnung einzulassen. Vielleicht gewinnen dabei Grundsätze und Richtlinien der Pioniere der Heilpädagogik (vgl. Grimm, 1998) wieder mehr an Bedeutung, weil sie doch umfassend auf grundlegende Fragestellungen aufmerksam machen.
Im Vorangehenden wurde auch deutlich, dass in Zukunft der Bereich der Organisationsentwicklung für die Qualitätsentwicklung bedeutsam ist (vgl Hähner, 2005, 15ff). Zur Umsetzung der neuen Paradigmen braucht es entsprechende Formen und Strukturen einer Organisation, die das ermöglichen und

nicht erschweren. Mitarbeitende müssen mehr Möglichkeiten bekommen, ihre Verantwortungsräume kompetent und eigenständig wahrzunehmen, mit dem Ziel, dass sie sich innerlich auf Begegnung einlassen können und sich dabei der Motive ihres Handelns bewusst werden.

Doch alle guten Vorsätze können nicht umgesetzt werden, wenn die Kostenträger nicht die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung stellen. Im Berufsalltag kann immer wieder schmerzlich erlebt werden, dass die Ökonomie Grenzen setzen und innovative Ansätze verhindern kann; die Politik wird so leider oft zum Stolperstein und blockiert Entwicklung. Aber auch die Fachleute entwickeln oft zu wenig Verständnis für die Situation der Kostenträger, gegenseitige Feindbilder bauen sich auf, oft sehr zum Nachteil der Menschen mit Behinderung. Hier muss es in Zukunft darum gehen, dass zwischen Fachpraxis und den Kostenträgern wieder mehr gemeinsam und partnerschaftlich nach Lösungen gesucht wird, dass nicht Kontrolle und Ablehnung, sondern Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz die Grundlage der Zusammenarbeit bestimmen. Dies scheint im Moment utopisch, doch meine ich, dass seit einigen Jahren ein Prozess im Gange ist, der dieses ermöglichen könnte.

Denn ein neuer Bezugspunkt rückt immer mehr ins Bewusstsein der Politik, der Betroffenen und der Fachleute, der die Frage nach der Qualitätsentwicklung in der Arbeit mit Menschen mit einer Behinderung auf eine ganz neue Grundlage stellen könnte.

Es ist dies das „Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen" (http://www.lebenshilfe.de / Zugriff 14. Juli 2010), das am 13. Dezember 2006 in New York von der Generalversammlung der Vereinten Nationen einstimmig angenommen wurde.

Dies ist aus dem Grunde bedeutsam, dass in Staaten, die die Konvention ratifiziert haben, jetzt die Politik herausgefordert ist, die Forderungen der UN-Konvention zusammen mit den Betroffenen, ihren Angehörigen und Fachleuten umzusetzen.

Die Aussagen der UN-Konvention sind sehr weitreichend, es ist an dieser Stelle nicht möglich, ausführlich auf deren Grundlage, Entstehung und ihren Inhalt einzugehen. Im Folgenden werde ich kurz die wichtigsten Forderungen der Konvention skizzieren, da ich überzeugt bin, dass ihre Umsetzung die Qualität im Bereich der heilpädagogischen und sozialtherapeutischen Arbeit nachhaltig und positiv beeinflussen und gleichzeitig die Bemühungen der Betroffenen und

der Fachleute in der Umsetzung der neuen Paradigmen unterstützen und ergänzen wird.

Zentral ist der Artikel 3 der Konvention, in dem die Grundsätze festgehalten werden, nämlich

a) „die Achtung der dem Menschen innewohnenden Würde, seiner individuellen Autonomie, einschliesslich der Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, sowie seiner Unabhängigkeit;
b) die Nichtdiskriminierung;
c) die volle und wirksame Teilhabe an der Gesellschaft und Einbeziehung in die Gesellschaft;
d) die Achtung vor der Unterschiedlichkeit von Menschen mit Behinderungen und die Akzeptanz dieser Menschen als Teil der menschlichen Vielfalt und der Menschheit;
e) die Chancengleichheit;
f) die Zugänglichkeit;
g) die Gleichberechtigung von Mann und Frau;
h) die Achtung vor den sich entwickelnden Fähigkeiten von Kindern mit Behinderungen und die Achtung ihres Rechtes auf Wahrung ihrer Identität (UN-Konvention, 2006, Artikel 3).

In diesen Grundsätzen wird deutlich, welch neue Blickrichtung sich hier auf den Menschen mit Behinderung eröffnet und welche Rechte ihm zugestanden werden. Schon in der Präambel der Konvention wird darauf hingewiesen, dass sich das Verständnis von Behinderung immer weiterentwickelt und sich nicht nur auf den Menschen mit Behinderung fokussiert. Das Gegenteil wird dort ausgedrückt, nämlich, dass Behinderung in der Wechselwirkung zwischen Menschen mit Beeinträchtigungen und einstellungs- und umweltbedingten Barrieren entsteht und dabei die volle, wirksame und gleichberechtigte Teilhabe der von Behinderung betroffenen Menschen an der Gesellschaft verhindert. Behinderung ist also nicht mehr ein individuelles, an einer Person fest zu machendes Phänomen, sondern entsteht immer im Kontext mit der Umwelt – eine sehr weitreichende Sichtweise, da sich damit niemand mehr aus der Verantwortung stehlen kann.

Ziel der UN-Konvention ist „die volle Einbeziehung (Inklusion) von Menschen mit Behinderungen in das allgemeine gesellschaftliche Leben und beinhaltet desshalb auch den Schutz behinderter Menschen vor Diskriminierung, die

Barrierefreiheit des gesellschaftlichen Umfeldes und die gleichberechtigte und selbstbestimmte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen in alle Lebensbereichen als zentrale Leitlinien" (Krause-Trapp, 2009, 8).
Weitere wichtige Bereiche sind die gleiche Anerkennung vor dem Recht (Artikel 12), die Freizügigkeit und Staatszugehörigkeit (Artikel 18), das Recht auf Bildung (Artikel 24) und das Recht auf Arbeit (Artikel 27). Diese Schwerpunktsetzung ist natürlich subjektiv, denn die Konvention ist sehr umfassend und macht zu allen Bereichen des Lebens Aussagen. Eine grosse Herausforderung für viele Staaten ist das Recht auf inklusive Bildung, denn das würde heissen, „dass Eltern eines Kindes mit Behinderung darauf bestehen können, dass diesem seinen Bildungsweg an einer allgemeinen Grundschule zu gehen das Recht hat" (Köpcke-Duttler, 2009, 13).
Schon diese wenigen Hinweise zeigen, dass die UN-Konvention einiges an Innovationspotenzial in sich hat. Sicher ist noch vieles Papier und in der Praxis noch lange nicht realisierbar. „Pragmatisch kann festgestellt werden, dass es unabhängig von Recht und Gesetz nach wie vor entscheidend von der menschlichen Interaktion abhängen wird, ob Menschen mit Behinderungen ihr Leben ihren Bedarfen und Wünschen entsprechend gestalten können" (Krause-Trapp, 2009, 11).
Aber mit der UN-Konvention ist eine Blick- und Entwicklungsrichtung vorgegeben, die alle Bemühungen um Qualität in der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen positiv unterstützen, für die Zukunft offene Räume schaffen wird und ein ganz neues Zusammenspiel zwischen Politik, Betroffenen und Fachleuten ermöglichen kann. Dieses neue Zusammenspiel birgt das Potenzial in sich, dass die neuen Paradigmen im Interesse der Menschen mit Behinderungen im gemeinsamen Bemühen aller Beteiligten schrittweise umgesetzt werden können.

3. Soziale Institutionen und Qualitätssicherung am Beispiel der Schweiz

Seit dem Jahre 2001 ist in der Schweiz jede Institution, die erwachsene Menschen mit einer Behinderung begleitet und betreut, verpflichtet, sich einer externen Evaluation zu unterziehen. Der Nachweis einer externen Zertifizierung ist die Voraussetzung zur Gewährung von Betriebsbeiträgen an die Institution. Dies heisst im Klartext, dass sich alle Institutionen darum bemühen mussten, ein QM-Verfahren anzuwenden, um diesen Bedingungen zu genügen.

3.1. Die Bedingungen des Bundesamtes für Sozialversicherung

Das zuständige Bundesamt für Sozialversicherung (BSV) in Bern formulierte zusammen mit den Fachverbänden zusätzlich 19 qualitative Bedingungen als fachliche Mindeststandards. Diese fachlichen Standards sind Minimalvorgaben und müssen von jeder Institution eingehalten werden. Meist sind sie in Form von Papieren dokumentiert und im Betriebshandbuch einer Institution einsehbar. Zusätzlich wurden darüber hinaus noch fünf Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem vorgegeben, die bei einer externen Evaluation zu überprüfen sind.

Unter den drei Hauptaspekten

- Organisation
- Klientinnen / Klienten
- Dienstleistungen

werden Bedingungen formuliert, die für das Bestehen eines Audits erfüllt sein müssen.

Das Papier des BSV (BSV, 2000) in einer verkürzten Version:

„Qualitative Bedingungen für Wohnheime, Tagesstätten und Werkstätten

Organisation:

- Trägerschaft: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Trägerschaft und der Leitung sind festgehalten. Die Beziehungen und Unterstellungen sind in einem Organigramm ersichtlich. – *Indikatoren:* Statuten, Organigramm und Regelungen.

- Infrastruktur: Das Richtraumprogramm für Bauten der Invalidenversicherung ist eingehalten. – *Indikatoren:* Gutachten des Bundesamtes oder Grundrisspläne.
- Leitbild, Konzepte: Ein Leitbild sowie Betriebs- und Betreuungskonzept ist gemäss Richtlinien des BSV vorhanden. – *Indikatoren:* Leitbild, Konzepte für Betrieb und Betreuung
- Personal: Für jede Funktion besteht ein Anforderungsprofil und ein Stellenbeschrieb. / Jeder Mitarbeitende (MA) hat einen rechtsgültigen Arbeitsvertrag. / Die Form und Häufigkeit der MA-Gespräche ist festgehalten. / Es existiert ein Konzept, wann und in welcher Form Fortbildung, Weiterbildung und Praxisberatung erfolgen. / Transparentes Lohnsystem. – *Indikatoren:* Stellenbeschriebe, Pflichtenhefte, Arbeitsvertrag, Dokumentation der MA Gespräche, Konzept für Fortbildung, Praxisberatung und Lohnsystem.
- Aussenbeziehungen: Es ist geregelt, in welcher Form und zu welchem Zweck mit Aussenstellen zusammengearbeitet wird. – *Indikatoren:* Betriebs- und Betreuungskonzept.

Klientinnen / Klienten:

- Definition Zielgruppe: Die Zielgruppe ist definiert bezüglich Behinderung, Alter und Geschlecht sowie allfälligen weiteren ein- bzw. ausschliessenden Kriterien. – *Indikatoren:* Betriebs- und Betreuungskonzept.
- Aufnahmeverfahren: Das Aufnahmeverfahren ist geregelt. – *Indikatoren:* Betriebs- und Betreuungskonzept.
- Austrittsverfahren: Das Austrittsverfahren ist geregelt. / Die möglichen Gründe für eine vorzeitige Entlassung seitens der Institution sind festgehalten. / Eine geeignete, realisierbare Anschlusslösung bei Entlassung seitens der Institution sowie bei regulärem Austritt ist vorgeschlagen. – *Indikatoren:* Betriebs- und Betreuungskonzept, Dokumentation und Akteneintrag im Einzelfall.
- Rechte und Pflichten: Die wesentlichen Rechte und Pflichten der KlientInnen sind in einem Vertrag geregelt. / Es existiert eine klare, verständliche Hausordnung. Die Art und Weise der Information an die KlientInnen ist festgelegt. / Das Beschwerdeverfahren ist geregelt. Eine in die direkte Betriebsführung nicht involvierte Beschwerdeinstanz ist

bestimmt. / Die Pensionspreise und/oder allf. weitere Kosten sind geregelt. – *Indikatoren:* Vertrag zwischen Institution und KlientIn oder rechtl. Vertretung, Hausordnung, Konzept Beschwerdeinstanz und Taxordnung.

- KlientInnenzufriedenheit: Methode und Häufigkeit zur Bestimmung der KlientInnenzufriedenheit sind festgehalten. / Ein individueller mit dem BSV vereinbarter Standard wird erreicht. – *Indikatoren:* Dokumentation und vereinbartes Messinstrument gemäss gewähltem QM-System.

Dienstleistungen:

- Autonomie: Es ist definiert, wie die Autonomie der KlientInnen respektiert wird. / Individuelle Ausnahmen sind zu begründen und mit den Betroffenen oder deren Vertretung zu besprechen. – *Indikatoren:* Betriebs- und Betreuungskonzept und Akteneintrag.
- Förderplanung: Es besteht für jede Person eine individuelle Förderplanung. Die Überprüfungsperiode ist festgelegt. – *Indikator:* Individueller Förderplan.
- Mitwirkung der Klientinnen und Klienten: Es ist festgehalten, in welchen Bereichen und in welcher Form die KlientInnen mitwirken. – *Indikator:* Dokumentation.
- Gesundheitsvorsorge, Gesundheitsversorgung: die Gesundheitsvorsorge und -versorgung ist dokumentiert. Die medizinische Betreuung, auch in Notsituationen, ist geregelt. – *Indikator:* Dokumentation.
- Verpflegung: Die Kriterien für das Ernährungsangebot sind festgelegt. Individuelle Bedürfnisse werden angemessen berücksichtigt. – *Indikatoren:* Ernährungskonzept und Dokumentation.
- Soziale Kontakte: Es wird festgelegt, wie die Interessen und Bedürfnisse der KlientInnen ermittelt und umgesetzt werden (betr. soziale Kontakte und Freizeitgestaltung). *Indikatoren:* Hausordnung, soziale Kontakte
- Privatsphäre: Auf Wunsch steht ein Einzelzimmer zur Verfügung. Ausnahmen sind zu begründen. / Jede/r KlientIn hat Anspruch auf einen eigenen Bereich, in welchem er/sie sich zurückziehen kann und die Möglichkeit hat, diesen selbst zu gestalten. – *Indikatoren:* Zimmerzuteilung, Dokumentation betreffend Ausnahmen und Raumzuteilung.
- Arbeit, Beschäftigung: Es existiert ein abwechslungsreiches Arbeits- bzw. Beschäftigungsangebot, welches den individuellen Fähigkeiten der

KlientInnen entspricht. / In Wohnheimen mit Beschäftigung ist die Tagesstruktur geregelt. – *Indikatoren:* Betriebs- und Betreuungskonzept, Förderplan und Dokumentation.

- Entlöhnung, Anerkennung: Die BSV-Richtlinien bezügl. Entlöhnung sind eingehalten. / Das Lohnsystem ist den KlientInnen bekannt. Die Art und Weise der Information ist festgelegt. / Die Kriterien für die Einstufung der KlientInnen in die Lohnkategorien sind transparent. / Es finden regelmässig Standortgespräche statt. Die Form und die Häufigkeit dieser Gespräche ist festgehalten. – *Indikatoren:* Vertrag, Lohntabelle und Dokumentation" (BSV, 2000).

Diese Bedingungen bilden – neben einem individuellen QM-Verfahren – die Leitlinien der externen Evaluation. In der Praxis hat sich gezeigt, dass mit diesen Aspekten ein umfängliches Instrument zur Erhebung des einen Aspektes der Qualität vorhanden ist. Wenn eine Institution diese Bedingungen – die in einem Audit überprüft und kontrolliert werden – erfüllen will, muss sie einiges an Entwicklungsarbeit in der Organisation leisten. Dadurch entsteht – neben vielen Papieren – auch ein Bewusstseinsprozess, der die Mitarbeitenden für die „inneren" Fragen von Qualität sensibilisieren und öffnen kann.
Im Bereich Organisation müssen im Zusammenhang mit den BSV-Bedingungen folgende Dokumente vorliegen:

- Leitbild, Statuten Rechtsträger, Betriebskonzept, Organigramm, Regelungen der Zusammenarbeit Rechtsträger – Institutionsleitung und Institutionsleitung – Mitarbeitende, Betriebs- und Betreuungskonzept, Stellenbeschreibungen mit Qualifikationsbedingungen, Konzepte für Mitarbeitendenbegleitung, Fortbildung und Praxisberatung, transparentes Lohnsystem.

Im Bereich der Nutzerinnen und Nutzer der Angebote:

- Betreuungskonzept mit folgenden Schwerpunkten: Definition der Zielgruppe, Kriterien zur Zusammensetzung der Gruppen, Aufnahme und Austrittsverfahren, Form und Umfang der Dokumentation, Musterverträge zwischen Betroffenen, Angehörigen, Rechtsvertretern und Institution, Hausordnung, Grundlage und Durchführung der Förderplanung oder Entwicklungsbegleitung, Wahrung der Privatsphäre und Autono-

mie, Arbeit und Entlöhnung, Freizeit- und Beziehungsgestaltung, Gesundheit, Erhebung der Zufriedenheit.

In dieser Aufzählung wird deutlich, dass all die oben aufgeführten Punkte in schriftlicher Form vorliegen. Von entscheidender Bedeutung ist aber, wie diese Papiere entstanden sind und wie sie in die Institution integriert und praktisch umgesetzt werden. Des Weiteren ist von Bedeutung, ob die ideellen und konzeptionellen Grundlagen der Institution aktuellen fachlichen Minimalstandards genügen, das heisst, die Dokumente müssen nicht nur auf ihr Vorhandensein hin überprüft werden, sondern auch auf ihren qualitativen Gehalt. Ich werde auf diese entscheidende Aufgabe später in dieser Arbeit zurückkommen.

Ein Punkt konnte vom BSV allerdings nicht in der vorgesehenen Form umgesetzt werden, derjenige der Klientenzufriedenheit. Das BSV ging davon aus, dass man die Zufriedenheit abfragen und in Prozentzahlen bestimmen kann. In der Praxis zeigte sich jedoch, dass eine Umsetzung aus verschiedenen Gründen nicht möglich war. Auf der einen Seite gibt es kaum Menschen, die mit ihrer Lebenssituation immer zufrieden sind, oft erlebt man aber Krisen, Herausforderungen und Schwierigkeiten erst im Nachhinein als etwas Konstruktives und Wichtiges für die eigenen Biographie. Für uns am deutlichsten wird dieser Widerspruch im Alter der Pubertät, wo Jugendliche ihre Unzufriedenheit gegenüber Eltern, Lehrpersonen, Lebensumständen und gesellschaftlichen Regeln äussern, was aber nicht bedeutet, dass diese schlecht sind. Sie passen einfach nicht in die momentane Befindlichkeit und das Weltbild der Jugendlichen, können von ihnen in dieser Form nicht akzeptiert werden. "Ein Mensch ist zu einem bestimmten Zeitpunkt zufrieden, wenn aus seiner Sicht seine Motivationen, Bedürfnisse und Erwartungen im Hinblick auf einzelne Aspekte seiner Lebenssituation erfüllt werden und so einen Zugewinn an Selbstverwirklichung darstellen. Zufriedenheit ist eine individuelle Kategorie, welche zeit- und kontextgebunden ist. Hier wird die Problematik einer Erhebung und Bewertung von Zufriedenheit deutlich" (Richardt, 2003, 349).

Die Problematik im Zusammenhang mit der Erhebung der Zufriedenheit besteht, auch wenn die Frage nach ihr berechtigt ist, denn „der Umstand, dass die Frage nach einer angemessenen Evaluation der Kundenzufriedenheit nicht leicht zu beantworten ist, darf nicht bedeuten, dass sie und die Qualität personen- und interaktionsbezogener Dienstleistungen deswegen nicht evaluiert werden muss“ (Oberholzer, 2003, 11). Aber es sollte die richtige Form gefun-

den werden, denn Zufriedenheit ist immer Ergebnis eines Prozesses, dadurch keine statische Grösse und Veränderungen unterworfen. "Zufriedenheit in der Betreuungssituation stellt somit das motivationale Ergebnis eines Qualitätsprozesses der ständigen Verbesserung von Lebensstandard und Lebensqualität in Wohneinrichtungen für Menschen mit geistiger Behinderung dar" (Richardt, 2003, 350).

Fakt ist, dass der Begriff der Kundenzufriedenheit im Bereich der Wirtschaft stimmig ist, im Bereich der sozialen Tätigkeiten aber nicht einfach adaptiert werden kann. Auch hier scheint es wichtig, das berechtigte Anliegen, das zur Diskussion um die Kundenzufriedenheit im Bereich des Sozialen geführt hat, zu erkennen und adäquate Formen zu finden.

Im Rahmen einer Fortbildung in Führungsverantwortung an einer Höheren Fachschule beschäftigte sich ein Teilnehmer (Thimm, 2003) in seiner Diplomarbeit intensiv mit der Frage und kam zum Schluss, dass Zufriedenheit kein adäquater Begriff ist für dasjenige, was man erfassen will. „Ob zufrieden oder unzufrieden – es gibt eine andere Empfindung, die vermag etwas mehr auszusagen, etwas das über Zufriedenheit und deren Schattierungen hinausgeht, ohne sie ungültig werden zu lassen: es ist das untrügliche Empfinden der Stimmigkeit" (Thimm, 2003, 15).

Er entwickelte in seiner Arbeit ein Konzept – in Übereinstimmung mit „Wege zur Qualität" – und setzte dieses auch in einer Institution – die er selber begründet hatte und in der er noch tätig ist – um. Das Spezielle dieser Institution ist, dass sie eine gemeinsame Gründung der betreuten Menschen – in Zusammenarbeit mit den Betreuenden – war; eine für die Schweiz im Anfang der achtziger Jahre epochale Neuerung. Bis in die Begrifflichkeit hinein zeigt diese Form der Entstehung seine Auswirkungen; so wird dort von <Gemeinschaftern> gesprochen, darin eingeschlossen sind betreuende und betreute Menschen. Bei Besuchen in der Institution, die neben einer Seidenfärberei, einem Textilatelier und einem Bauernhof auch zwei Wohngruppen umfasst, ist das Selbstbewusstsein der Menschen mit Behinderung deutlich wahrnehmbar. Bei einem Besuch wurde die Führung durch das Haus der Wohngruppe von einer Frau mit einer Behinderung übernommen, stark erlebbar war die Haltung, dass die Wohngruppe das Zuhause der Menschen mit einer Behinderung ist, die Gäste nun einen Privatbereich betreten, auch wenn die darin Wohnenden auf Hilfe und Unterstützung angewiesen sind. „Hier

schläft der Fremdarbeiter", mit diesen Worten zeigte die Frau das Zimmer für die Nachtpräsenz, es war jedoch keine respektlose Bemerkung, sondern Ausdruck des Bewusstseins, dass hier jemand schläft, der die Wohngemeinschaft nicht als sein eigentliches Zuhause erlebt, sondern von Aussen kommt und seinen sehr wichtigen Dienst wahrnimmt.

Ausgangspunkt und Grundlage zur Erhebung der Stimmigkeit ist das Standortgespräch und alle während eines Jahres gesammelten Eindrücke und Resonanzen. Sie zeigen „inwiefern die gegenwärtige Situation des Gemeinschafters einer Stimmigkeit entspricht. Inwiefern stimmt die Situation zu den gegenwärtigen biographischen Bedürfnissen" (Thimm, 2003, 36). So stützt man sich nicht nur einfach auf Fakten ab, die in Prozentzahlen erfasst werden können, sondern versucht, biographische Lernschritte zu unterstützen und zu erfassen. „Unter biographischem Lernen verstehen wir den Prozess der Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgeschichte als produktive Verarbeitung des eigenen Lebens und ihre bewusste Aneignung" (Lindmeier, 2008, 18).

Es trat der Fall ein, dass ein Gemeinschafter den Ort verlassen wollte, weil er sich nicht als behindert empfand. Dieses Anliegen wurde im Standortgespräch unterstützt, es wurde aber an seine Eigenständigkeit appelliert, im Suchen eines neuen Ortes Eigenverantwortung zu übernehmen. „Am Ende des Gespräches wurde auch er nach der Stimmigkeit gefragt. Er empfand die Situation jetzt stimmig und fügte nach, er sei sehr zufrieden. Die Schnupperzeit, die er nach vielen Mühen dann endlich antreten konnte, beendete er bereits nach einer Woche und stellte der grossen Konferenz den Antrag, weiterhin in der Gemeinschaft mitleben zu können" (Thimm, 2003, 48). Hätte man hier nur nach der Zufriedenheit gefragt, hätte der Betroffene seine Unzufriedenheit verbalisiert und diese wäre in den Akten festgehalten worden. Dadurch, dass er seine Unzufriedenheit äussern konnte und diese auch ernst genommen wurde, erlebte er das Eingehen auf seine Bedürfnisse als stimmig und war mit dem Verlauf des Gespräches – nicht mit seiner Situation – zufrieden. Hier zeigt sich deutlich, dass das prozentuale Erheben und Taxieren von Zufriedenheit nicht ausreicht, der Begriff der Stimmigkeit viel eher das leisten kann, was in der Intention der Frage liegt.

In einer neueren Untersuchung (Huber/Daum, 2009) wurden die Auswirkungen der Umsetzungen der qualitativen Bedingungen des BSV in zwei Institutionen überprüft. Dabei wurden auch die Betroffenen selber, die Menschen mit

einer Behinderung, in die Erhebung einbezogen, die mit grosser Mehrheit die Umsetzung der qualitativen Bedingungen BSV 2000 als wichtig für ihren Lebensalltag empfanden. Insgesamt kam das Forscherteam zu folgenden Erkenntnissen:

- „Die ‚Qualitativen Bedingungen 2000' werden in ihren Auswirkungen wahrgenommen.
- Beiden Institutionen ist es gelungen, aus den Vorgaben der ‚Qualitativen Bedingungen BSV 2000' sinnvolle und agogisch-relevante Inhalte zu formulieren und umzusetzen.
- Die ‚Qualitativen Bedingungen' sind durchaus ein taugliches Mittel, Betreuungsqualität sichtbar zu machen und weiter zu entwickeln" (Huber/Daum 2009, 16).

Hier wird deutlich, dass schon die qualitativen Bedingungen einen Teil der Qualitätsentwicklung in einer Institution abdecken können, ob und in welchem Ausmass noch Ergänzungen notwendig sind, soll mit der Befragung geklärt werden.

3.2. Zulassung verschiedener Verfahren

Durch den Umstand, dass mit den qualitativen Bedingungen des Bundesamtes für Sozialversicherung (BSV) – Abteilung Invalidenversicherung (IV) – schon konkret formuliert Forderungen vorliegen, kamen dem eigentlichen QM-Verfahren, das jede Institution zusätzlich nachweisen muss, nicht mehr die gleiche Bedeutung zu.

Im oben erwähnten Kreisschreiben des BSV wurden folgende fünf Anforderungen an ein QMS formuliert:

- „Das QM ist in das Führungs- und Organisationssystem integrierbar und gewährleistet die Einhaltung der vom BSV, Abteilung IV, verlangten qualitativen Bedingungen. Die Erfüllung der Bedingungen wird nachgewiesen.
- Das QM ist prozessorientiert und unterstützt eine kontinuierliche Entwicklung der Institution und deren Qualität. Die Entwicklungen sind in geeigneter Form nachgewiesen.
- Das QM regelt die periodische Beurteilung der erbrachten Dienstleistungen (mind. einmal jährlich), verfügt über die dazu notwendigen Instrumente und Regelungen und beschreibt auch das Vorgehen bei Abwei-

chungen von den qualitativen Bedingungen und/oder anderer Qualitätsziele.

- In die Beurteilung der Dienstleitung sind insbesondere die Klientinnen und Klienten der Institution einbezogen.
- Das QM ist in geeigneter Form dokumentiert und überprüfbar" (BSV, 2000).

In jedem Audit müssen diese fünf Bedingungen überprüft und deren Erfüllung gegenüber dem BSV bestätigt werden. Im Klartext bedeutet dies, dass jede Institution ein Verfahren alleine oder mit Hilfe einer externen Stelle entwickeln kann, das auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist.

Es bestand aber auch die Möglichkeit, dass sich die Anbieter von Verfahren bei den zuständigen Stellen des Bundes um eine Zulassung bewerben konnten. Dies wurde nur von einigen wahrgenommen, vor allem Fachverbände und Weiterbildungsinstitutionen gaben Impulse zur Entwicklung.

Die enge Zusammenarbeit der anthroposophisch orientierten Institutionen der Schweiz im Rahmen des Verbandes brachte es mit sich, dass alle die Entwicklungen des Verfahrens „Wege zur Qualität" mitverfolgt hatten und daran in Form von Tagungen und Austausch mitbeteiligt waren. Aus diesem Grunde war es sehr wichtig, dass „Wege zur Qualität" als Verfahren durch die Schweizerische Akkreditierungsstelle (SAS) zugelassen wurde und sich die Möglichkeit bot, den Ansatz weiter gemeinsam zu entwickeln und auch in der Umsetzung Erfahrungen zu sammeln.

3.3. Fremd- oder Selbstevaluation

Heilpädagogische und sozialtherapeutische Arbeit hat immer mit verschiedenen Partnern zu tun, die alle unterschiedliche Interessen verfolgen. Diese oft sich widersprechenden Interessen führen auch zu unterschiedlichen Blickwinkeln im Zusammenhang mit Qualitätsentwicklung; zu unterscheiden sind hier die Trägerverbände und Einrichtungen, die Kostenträger, die Mitarbeitenden und die Betroffenen selbst, die Menschen mit einer Behinderung (vgl. Mattner, 2006, 32). Unter Umständen ergeben sich aus den verschiedenen Blickwinkeln auch andere Vorlieben und Gewichtungen im Zusammenhang mit den Instrumenten zur Evaluation.

Schon im Zusammenhang mit den ersten Diskussionen um Qualitätssicherung im Bereich der sozialen Arbeit, war – neben der Frage nach den Standards –

das Thema der Fremd- und Selbstevaluation im Mittelpunkt. Fremdevaluation wurde als Kontrolle, als Verletzung der beruflichen Integrität und dadurch unvereinbar mit einer Tätigkeit, wo Beziehungen im Mittelpunkt stehen, aufgefasst. Auch sah man einen direkten Widerspruch zur beruflichen Tätigkeit, denn „das Menschenbild vom selbstverantwortlichen, mündigen Menschen ist im Sozialbereich heute vorherrschend" (Lotmar/Tondeur 2004, 142).

Die Tatsache der Mündigkeit und Selbstverantwortlichkeit – sowohl auf Seiten der begleiteten Menschen wie auch der Fachleute – lässt sich auf den ersten Blick mit Fremdkontrolle nicht vereinbaren. In der Diskussion wurde aber deutlich erlebbar, wie die verwendeten Begriffe ein grosse Rolle spielen, wie wir in der Gefahr sind, eigene Ängste und Befürchtungen in einen Begriff wie z. B. Kontrolle zu projizieren. Wird das Reizwort kontrollieren durch bewerten, auswerten, evaluieren, nachprüfen ersetzt, löst sich das Negative auf, denn „solches zu tun scheint uns wichtig und selbstverständlich" (Lotmar/Tondeur 2004, 138).

In diesen anfänglichen Widerständen lag auch etwas Berechtigtes, ging es doch darum, im Zusammenhang mit der Frage nach der Qualität der sozialen Dienstleistung Verfahren und Wege zu finden, die dem speziellen Ansatz dieser Tätigkeit gerecht werden. Denn heilpädagogisches und sonderpädagogisches Handeln hat nicht nur mit rationalen Kriterien zu tun, sondern auch mit Hinhören, Erspüren und Verwandeln, erfordert dadurch „immer auch das Preisgeben eines Stücks von sich selbst" (Bätscher, 2004, 15).

Doch gleichzeitig ist es eine Tatsache, dass die Dienstleistung immer im Bereich der staatlich organisierten Behindertenhilfe erbracht und finanziert wird und die Erbringer nicht darum herumkommen „ihre Leistungen nach aussen transparent zu machen und öffentlich zu legitimieren" (Schwarte/Oberste-Ufer, 2001, 97).

So geht es also darum, Formen zu finden, die den Bedürfnissen der Öffentlichkeit und derjenigen der Erbringer der Dienstleistungen nicht nur gerecht werden, sondern sich auch gegenseitig befruchten können. Denn obwohl auch ich vom Bild des selbständigen und mündigen Menschen überzeugt bin, gehe ich davon aus, dass die Spiegelung der Tätigkeit durch Aussenstehende notwendig und sinnvoll ist. Es sollte aber nicht primär die Kontrolle im Vordergrund stehen, sondern die Reflektion unterstützt werden (vgl. Greving, 2003, 15).

Selbst- und Fremdevaluation sind nicht sich gegenseitig ausschliessende Ansätze, sondern können sich fruchtbar ergänzen; dabei ist es aber wichtig, gewisse Grundsätze zu beachten. „Eine intelligente Kombination von externer und interner Evaluation, Selbst- und Fremdevaluation, die dem jeweiligen Entwicklungsstand des Qualitätsmanagementsystems der Organisation entspricht, ist entscheidend für die Professionalisierung der Sozialen Arbeit" (Heiner, 2004, 148). Diese intelligente Kombination zu finden, ist eine Herausforderung, denn sie ist in jeder Institution individuell und nicht als Modell übertragbar.

Beide – Öffentlichkeit und die Mitarbeitenden einer Einrichtung – übernehmen Verantwortung, „den Hauptanteil hat die Einrichtung zu übernehmen. Sie muss intern diskutieren und offen legen, welche Qualitätsmerkmale mit ihren Leistungen verbunden sind. Sie setzt professionelle Werkzeuge der Qualitätsentwicklung ein. Sie sorgt dafür, dass sie auf dem aktuellen, fachlichen Erkenntnisstand in der Heil-, Sonder- und Sozialpädagogik ist" (Broder, 2008, 33). Der Staat kann Regeln festlegen und Vorgaben formulieren, „er übernimmt in der Qualitätsentwicklung die Rolle des externen Beobachters, des kompetenten Rückmelders, des kritischen Nachfragers und des wertenden, nicht des (ver-)urteilenden Prüfers" (Broder, 2008, 34). Der letzte Teil dieses Aussage weckt Fragen, denn gerade im Bereich des Wertens und Prüfens zeigt sich aus unserer Sicht im Berufsfeld Heilpädagogik und Sozialtherapie eine heikle Schnittstelle. Wenn ich etwas bewerte oder prüfe, setze ich eine Norm und gebe ein Urteil ab und stelle mich so mit meinem Urteil über den anderen. Beobachten, Rückmelden und Nachfragen sind völlig andere Tätigkeiten; sie sind freilassend und anregend und können so einen Prozess des Hinterfragens und der Selbstentwicklung anregen.

Prüfen und Bewerten hingegen trägt in sich eine Dimension der Grenzüberschreitung und impliziert ein Machtgefälle. Da aber vieles im Bereich der sozialen Tätigkeiten sich dem rationalen Erleben entzieht und in jeder Handlung auch ein Stück der eigenen Persönlichkeit mit einfliesst, sind Grenzüberschreitungen und Machtstrukturen problematisch. So geht es also beim Prüfen und Bewerten letztlich nicht nur um die Beurteilung der Handlung, sondern auch um das Beurteilen der Persönlichkeit des Handelnden; eine äusserst delikate und schwierige Situation. Obwohl die Persönlichkeit im Bereich heilpädagogischen Handelns eine enorme Bedeutung hat, kann es nicht sein, dass die Be-

urteilung und Prüfung der Handelnden Sache des Staates ist, auch wenn der Staat die für die Realisierung der Arbeit notwendigen finanziellen Ressourcen zur Verfügung stellt.

Auf der anderen Seite ist es aber auch eine unbestreitbare Tatsache, dass ein einzelner Mensch wie auch eine Institution in der Beurteilung seiner selbst an Grenzen stösst. Wirkliche Einsichten sind oft nur möglich durch Rückmeldungen anderer, durch einen Aussenstehenden, der vielleicht etwas wahrnehmen kann, was die direkt Beteiligten nicht mehr sehen. Es soll in diesem Zusammenhang an das sehr treffende Märchen <Des Königs neue Kleider> erinnert werden, wo es ein kleines Kind ist, das – unbelastet durch Vorstellungen oder gegenseitige Beeinflussung – durch unvoreingenommene Beobachtung mit kindlicher Naivität die Wahrheit erkennt und auch ausspricht.

Es braucht also auf jeden Fall Instrumente und Verfahren, die einen Perspektivwechsel ermöglichen, sonst kann die Qualität trotz grosser und ehrlicher Bemühungen nicht verbessert werden. "Ohne eine externe Evaluationsberatung und die Einbeziehung eines <fremden Blicks> besteht somit die Gefahr, dass auch bei einer gründlichen Prüfung der Qualität wesentliche Schwachpunkte übersehen, nur Marginalien verändert und ohnehin vorhandene Stärken weiter ausgebaut werden" (Schwarte, 2001, 141). Wichtig ist hier, dass der Beratungsaspekt im Vordergrund steht, nicht die Prüfung oder die Kontrolle. Es ist davon auszugehen, dass auf einer solchen Grundlage alle Tätigen Fremdevaluation als Hilfe und Unterstützung empfinden, zur Verbesserung der eigenen Kompetenz. Wenn Fremdevaluation die Form von Beobachten, Rückmelden, Nachfragen, Spiegeln und Beraten umfasst und den Beigeschmack von Kontrolle, Prüfung, Normerfüllung, Beurteilung und Bewertung weitgehend verliert oder differenziert gewichtet, wird sie ein Instrument, dass auch innere Anliegen im Zusammenhang mit der Berufsausübung anregen und weiterbringen kann (vgl. Lehnert/Siegel-Holz, 2008, 503).

Es ist so, dass es durchaus Bereiche gibt, wo Kontrolle angebracht und sinnvoll ist, aber "Kontrollieren wir, was sinnvoll ist. Was zu messen ist, soll man messen" (Hürlimann, 2004, 33). Dabei gibt es aber Grenzen, die nicht überschritten werden sollten. So soll durch externe Evaluation aus meiner Sicht nicht die konkrete Umsetzung der Förderpläne überprüft und kontrolliert werden, wie das einzelne Autoren fordern (vgl. Ruflin/Schiess, 2003, 20), sondern die Aufgabe besteht darin, die Mitarbeitenden dahin zu bringen, die Umsetzung unter

erweiterten Aspekten, neuen Gesichtspunkten und selber zu hinterfragen und zu evaluieren.

Es ist davon auszugehen, dass es möglich ist, Konzepte für eine externe Evaluation zu entwickeln und auch umzusetzen, die die Qualität der Arbeit nicht beurteilen und bewerten, sondern diese durch einen Bewusstseinsprozess impulsieren und dadurch auch verbessern. Gelingt dies nicht, drohen „Bürokratisierung, Zentralisierung, Hierarchisierung, Verrechtlichung, Ausblenden von Problemlagen, von individuellen Bedürfnissen und Entmündigung" (Beck, 1996, 13).

Eine grosse Bedeutung kommt unter diesen Umständen natürlich der Selbstevaluation zu. Diese kann und darf nicht Alibiübung sein, sondern muss systematisch auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Maya Heiner (Heiner, 1988) unterscheidet dabei zwei Formen: die empirische Validierung, die Überprüfung des Erreichten durch systematische Sammlung von Fakten, Bewertungen und Begründungen und die reflexive Validierung, „die Einschätzung der Tragfähigkeit erreichter Lösungen durch den Vergleich verschiedener Bewertungen und Begründungen hinsichtlich ihrer logischen und sozialen Stimmigkeit" (Heiner, 1988, 28).

Beide Aspekte sind sehr wichtig, da sie verschiedene Blickrichtungen aufweisen und dadurch eher ein ganzheitliches Bild ergeben. Die empirische Validierung im Bereich Heilpädagogik und Sozialtherapie wird unter anderem ermöglicht durch das Formulieren, Umsetzen und Evaluieren von Förderplänen, Standort- und Biographiegesprächen, sowie durch Therapie- und Entwicklungsverläufe. Wichtig ist hier die schriftliche Form der Dokumentation, um zu verhindern, dass persönlich gefärbte Erinnerungen und Mutmassungen zur Grundlage der Validierung werden. Damit sind immer wieder Bezugspunkte gegeben, die zeigen, in welcher Richtung und in welchem Ausmass Ziele erreicht und Entwicklungen angeregt werden konnten.

Reflexive Validierung hat mit Selbsterkenntnis, mit der Reflektion von Normen, Werten, Einstellungen und Haltungen zu tun. Will ich zu einer realistischen Einschätzung von der Tragfähigkeit und Stimmigkeit meines Handelns kommen, brauche ich wieder innere Distanz, einen objektiven – und darum vielleicht auch schmerzhaften – Blick auf mich selbst, also Selbstevaluation.

Dies ist aber ein Begriff mit zwei Gesichtern: ernst genommen bietet er die Möglichkeit, eigenes Handeln mit Hilfe von verschiedenen Instrumenten zu

hinterfragen und die beruflichen und persönlichen Kompetenzen zu erweitern, auf der anderen Seite kann er aber als Einladung zum Egoismus und zur Selbstherrlichkeit verleiten. Aus meiner Sicht gehört es zu den wichtigsten Aufgaben einer Ausbildungsstätte für soziale Berufe, die Studierenden im Bereich der Selbsterkenntnis, der Reflektion und des Umgehens mit Kritik zu schulen. Oft sind sie dann später im beruflichen Kontext mit den Menschen mit Hilfebedarf allein. Sie müssen also in der Lage sein, eigenes Tun mit der gleichen inneren Distanz anzuschauen und zu hinterfragen, wie sie dazu sonst bei ihren Mitarbeitenden dies zu tun in der Lage sind. Auch hier spielt die Überschneidung von fachlichem Handeln und persönlichem Anteil hinein, so „werden Fachkräfte leicht dazu verleitet, Fragen nach ihrer Kompetenz so eng mit ihrer Persönlichkeit zu verquicken, dass sie jede Kritik persönlich nehmen. Die Selbstevaluation soll sich stärker auf <sachliche>, also identifizierbare Arbeitsprobleme konzentrieren" (von Spiegel, 1994, 21). Ein hoher Anspruch, leiden wir in der Praxis doch oft darunter, dass bei Schwierigkeiten oder Herausforderungen die persönliche und fachliche Ebene vermischt oder gar missbraucht werden. Dieser Gefahr kann nur durch eine geführte und systematische Selbstevaluation, die sowohl Elemente der Supervision wie auch der Organisationsentwicklung enthalten muss, entgegen gewirkt werden. „Wie in der Supervision geht es bei der Selbstevaluation um Selbstreflexion sowie um fachlich begründetes, situationsentsprechendes und persönlichkeitsadäquates Handeln. Wie in der Organisationsberatung sollen die Fachkräfte Notwendigkeiten zur Veränderung erkennen und einleiten, wie in der Evaluation sollen sie die eigenen Arbeitsprozesse bewerten und optimieren" (von Spiegel, 1994, 18).

Selbstevaluation gehört zu den wichtigsten Aufgaben im Bereich der helfenden Berufe, gerade bedingt durch den Umstand, dass – bewusst oder unterbewusst – in jeder beruflichen Handlung persönliche Aspekte, fruchtbare oder weniger fruchtbare, mit einfliessen und diese auch prägen. Wir bewegen uns im beruflichen Handeln zwischen Subjektivität und Objektivität, sobald wir das eine leugnen oder ausblenden, verfallen wir dem anderen. Aus diesem Grunde sind die Evaluationsinstrumente so wichtig, sie müssen beiden Aspekten gerecht werden, denn „es gibt nicht nur eine unangemessene und damit störende Subjektivität, sondern auch eine inadäquate Objektivität“ (Kobi, 1993, 423).

Aus diesem Grunde brauchen wir beide Instrumente, die Selbstevaluation und die Fremdevaluation, sie ergänzen sich gegenseitig und haben ihre speziellen Methoden, Möglichkeiten, aber auch Grenzen. Alle Instrumente der Evaluation als zentralem Bestandteil der beruflichen Kompetenzentwicklung sind immer abgestimmt auf die Art, die Ausrichtung und das Umfeld des beruflichen Wirkens, „sie sollten Fremd- und Selbstevaluation kombinieren und sich zu einer kontinuierlichen, alltagsnahen Anwendung eignen" (Schwarte 2002, 12).

4. Anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie

Seit mehr als 80 Jahren wird in über 50 Ländern anthroposophische Heilpädagogik in der Praxis verwirklicht; Grundlage der Tätigkeit bildet die Geisteswissenschaft Rudolf Steiners. Mit mehr als 600 Einrichtungen und Organisationen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene und knapp 60 Ausbildungsstätten hat die Bewegung eine respektable Grösse erreicht (Grimm/Kaschubowski, 2008, 14).

Es darf davon ausgegangen werden, dass die praktische Umsetzung anthroposophischer Heilpädagogik und Sozialtherapie – trotz der für viele Menschen nicht durchschaubaren menschenkundlichen Grundlage – Anerkennung und Respekt und in einigen Ländern ein hohes Ansehen geniesst und aus dem Angebot für die Begleitung und Förderung von Menschen mit Behinderung nicht mehr wegzudenken ist.

Damit ist es mindestens teilweise möglich geworden, den praktischen Aufruf von Rudolf Steiner am Schluss des Heilpädagogischen Kurses umzusetzen, schloss er doch mit den Worten „Denken sie in einer geistigen Bewegung daran, diese geistige Bewegung für das praktische Leben fruchtbar zu machen, dann wird man diese Bewegung als eine lebendige ansehen" (Steiner, 1985, 189).

In einigen Bereichen, wie z. B. der Landwirtschaft, Pädagogik, Medizin und Heilpädagogik, ist es gelungen, dieser Forderung von Steiner nachzukommen, in vielen Kreisen geniessen diese anthroposophischen Tätigkeitsfelder eine hohe Anerkennung und werden ernst genommen (vgl. Schwarte, 1998).

4.1. Geschichte

Seit mehr als achtzig Jahren gibt es anthroposophisch-heilpädagogische Wirksamkeiten, Ausgangspunkt und Bezugspunkt aller Tätigkeiten war und ist der Heilpädagogische Kurs, den Rudolf Steiner im Juni 1924 in der Schreinerei des Goetheanums in Dornach gehalten hat. Aber natürlich gehen die Wurzeln schon viel weiter zurück. Auf der einen Seite waren es die Aktivitäten Rudolf Steiners, seine vielen Vorträge im Rahmen der anthroposophischen Bewegung, die zum Teil auch in der Öffentlichkeit auf grosse Beachtung stiessen. Auf der anderen Seite war es ein wichtiges Anliegen Rudolf Steiners, die Geisteswis-

senschaft für praktische Lebensgebiete fruchtbar zu machen (Steiner, 1985, 189).

So wurde 1919 die erste Waldorfschule in Stuttgart – schon sehr bald mit einer Hilfsklasse für die schwächeren Schülerinnen und Schüler – begründet und in Arlesheim entstand die Ita Wegman Klinik, das erste Krankenhaus auf anthroposophischer Grundlage – zwei für die Heilpädagogik ausserordentlich bedeutsame Bezugspunkte. An beiden Orten zeigte sich das Bedürfnis, sich der Menschen anzunehmen, die aufgrund ihrer konstitutionellen – Ita Wegman Klinik – oder kognitiven – Waldorfschule – Voraussetzungen auf Hilfe und Unterstützung angewiesen waren.

So traten 1923 drei junge Männer mit der Frage an Rudolf Steiner heran, ob sich auf Grundlage der Geisteswissenschaft Gesichtspunkte für die Betreuung, Förderung und Begleitung dieser Menschen ergeben würden. Zwei dieser drei jungen Männer verfügten bereits über Erfahrungen in der Begleitung von Menschen mit einer Behinderung. Sie waren Mitarbeiter der Sophienhöhe in Jena, dort kam es aber zu Schwierigkeiten, die dazu führten, dass die drei eine eigene Initiative aufbauen und verwirklichen wollten (vgl. Wagner, 1994). Rudolf Steiner nahm die Bitte der drei jungen Männer, die ihm Weihnachten 1923 zugetragen wurde, auf und versprach einen Besuch in der neu zu gründenden Institution und einen Fachkurs für das Gebiet der Heilpädagogik, der dann im Juni 1924 in Dornach abgehalten wurde.

Aber bereits vor dem Heilpädagogischen Kurs war – unterstützt vom Förderer der Waldorfschule in Stuttgart Emil Molt – die erste Institution begründet worden, das „Heil- und Erziehungsinstitut für Seelenpflege-bedürftige Kinder Lauenstein" in Jena. Zu Ostern 1924 war der handgeschriebene Prospekt – redigiert durch Rudolf Steiner – fertig gestellt. „In unserem Institut sollen Kinder, die in ihrer seelischen Entwicklung gehemmt sind, Aufnahme finden" (Kon, 2004, 62). Im Text wurde auch die Zusammenarbeit von Medizinern und Pädagogen, beide Berufsgruppen in Kenntnis der aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse, gefordert, aber gleichzeitig darauf hingewiesen, dass zum vollen Verständnis des Wesens der anvertrauten Kinder „eine Erweiterung der heutigen Wissenschaft notwendig ist" (Kon, 2004, 62). Für die damalige Zeit eine epochale Neuerung war die Verwendung des Begriffes der „Seelenpflegebedürftigkeit", ein Begriff der auf negative Zuschreibungen verzichtet und im modernen Sinne als ressourcenorientiert bezeichnet werden kann. Denn er

weist auf die Ebene hin, wo das behinderte Kind – neben den anderen mehr körperlich orientierten Hilfestellungen und Therapien – der Aufmerksamkeit und der Zuwendung bedarf. Steiners Intention war, einen Begriff zu wählen, der die Betroffenen nicht gleich abstempelt und zu Aussenseitern degradiert (vgl. Grimm, 1995, 61ff).

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass schon vor den Vorträgen des Heilpädagogischen Kurses an drei Orten anthroposophische Heilpädagogik umgesetzt und verwirklicht wurde. „Die anthroposophische Heilpädagogik hat in diesem Sinne drei Entstehungsorte, die mit dem Heilpädagogischen Kurs zusammengefasst und im Rahmen der Medizinischen Sektion am Goetheanum vereinigt wurden: den medizinischen Impuls, repräsentiert durch Ita Wegman mit ihrer Klinik in Arlesheim, den sozialen Impuls durch die Gründung des heilpädagogischen Instituts in Jena durch die drei Urheilpädagogen Löffler, Pickert und Strohschein und den pädagogischen Impuls durch die Einrichtung der Hilfsklasse im Rahmen der ersten Waldorfschule in Stuttgart" (Fischer, 2005, 16). Die Vereinigung und gegenseitige Durchdringung dieser drei Bereiche – Medizin, Pädagogik und soziale Gestaltung des Miteinanders von Menschen mit und ohne Behinderung – hat sich bis zum heutigen Tag erhalten, auch wenn das Verhältnis nicht immer ganz spannungsfrei war und ist.

Berücksichtigt werden muss, dass die Begründung der anthroposophischen Heilpädagogik in eine Zeit fiel, wo unwidersprochen die Tötung lebensunwerten Lebens propagiert werden konnte (Grimm/ Kaschubowski, 2008, 14). Demgegenüber hat Rudolf Steiner schon 1905 auf die Sinnhaftigkeit jeglicher menschlichen Existenz – unabhängig von ihren Einschränkungen und Behinderungen – hingewiesen, denn der eigentliche Wesenskern des Menschen, sein Geist, „kann nicht krank sein, er ist immer gesund" (Steiner zit. nach Grimm/Kaschubowski, 2008, 15). Auch gebrauchte er schon 1908 den Begriff Heilpädagogik und bezeichnete diese als „eine Pädagogik, die tief in der Kraft des Geistigen wurzelt" (Steiner, 1983a, 37).

Viel später war dieses Verständnis von Heilpädagogik auch die Grundmaxime bei Paul Moor – „Heilpädagogik ist Pädagogik und nichts anderes" – denn „es muss also gefragt werden nach einer vertieften Pädagogik, welche der heilpädagogischen Situation gerecht zu werden vermag" (Moor, 1974, 269).

4.2. Grundlagen

Wichtig ist zu beachten, dass die Realisierung der anthroposophischen Heilpädagogik in den drei Bereichen Schule, Klinik und Institution schon vor dem Heilpädagogischen Kurs vorhanden war und der Kurs die Möglichkeit der theoretischen, geisteswissenschaftlichen Fundierung der Arbeit in diesen drei Bereichen ermöglichte (vgl. Grimm, 2008, 31).

So bildet der Heilpädagogische Kurs – durch Rudolf Steiner zwischen dem 12. und 20. Juni 1924 in der Schreinerei beim Goetheanum in Dornach gehalten – immer noch die Grundlage der anthroposophischen Heilpädagogik und Sozialtherapie. Im Rückblick erstaunt, dass nur gut zwanzig Personen bei den Vorträgen des Heilpädagogischen Kurses anwesend waren, aus einem kleinen Keim vor gut achtzig Jahren ist eine grosse und weltumspannende Bewegung entstanden.

Die Vorträge des Heilpädagogischen Kurses zu lesen und zu verstehen ist kein einfaches Unterfangen. Erschwerend kommt dazu, dass die Vorträge nur sehr mangelhaft mit stenographiert wurden und davon auszugehen ist, dass sie immer noch einige Fehler enthalten. Rudolf Steiner sprach jedoch zu einer Menschengruppe, der die anthroposophischen Grundlagen in Bezug auf die Menschenkunde bekannt waren.

Vereinfacht ausgedrückt besteht der Kurs aus zwölf Vorträgen, die sich in drei grosse Themenbereiche fassen lassen. In den ersten Vorträgen legt Rudolf Steiner die menschenkundlichen Grundlagen zur Betrachtungsweise von Menschen mit Behinderung. Daran schliessen sich Vorstellungen von Kindern an. Einzelne Kinder waren zum Teil selber anwesend, die anderen Kinder beschrieb Rudolf Steiner aufgrund persönlicher Wahrnehmungen in Jena (Lauenstein) oder Arlesheim (Haus Holle, heute Sonnenhof). Die Vorstellungen der Kinder beinhalteten neben den diagnostischen Hinweisen auch Angaben zur heilpädagogischen und medizinischen Therapie. Der dritte Bereich umfasst die Hinweise von Rudolf Steiner zum Schulungsweg des Heilpädagogen als Grundlage der Beziehungsgestaltung.

Eine etwas andere Zuteilung nimmt Grimm (Grimm, 2008) vor, der vier Hauptlinien unterscheidet. „Die erste Linie behandelt eine Reihe von Fragen, die mit der menschlichen Inkarnation und ihren Besonderheiten zusammenhängt" (Grimm, 2008, 32). Der Begriff der Inkarnation mag im Zusammenhang mit einem heilpädagogischen Grundlagenwerk erstaunen, er öffnet aber

Perspektiven der Anerkennung der menschlichen Individualität, die mehr als die leibliche Beschränktheit oder die Behinderung umfassen, sondern eine Dimension der menschlichen Existenz berühren, die ethische Fragestellungen in einem neuen Licht erscheinen lassen. Gerade diese ethische Dimension der unbedingten Anerkennung der menschlichen Individualität führt nach Grimm zur zweiten Linie, diese legt ihren Focus auf die Beziehungsgestaltung, denn sie „untersucht die menschliche Beziehung in ihrer heilpädagogisch-therapeutischen Wirksamkeit" (Grimm, 2008, 33).
Diese Dimension der menschlichen Begegnung und Beziehungsgestaltung ist in der anthroposophischen Heilpädagogik zentral; sie ist Ausgangspunkt und Quelle – aber auch Stolperstein und Hindernis – aller Tätigkeiten zugunsten von Menschen mit Behinderungen. Direkt ableitbar aus dieser Aussage ist der Hinweis auf die Bedeutung der Selbsterziehung und Selbstentwicklung in der Heilpädagogik, des dritten umfassenden Aspektes im Heilpädagogischen Kurs. „Dies führt unmittelbar zur dritten Linie: der Bedeutung der Selbstentwicklung der Erziehenden" (Grimm, 2008, 33). Als vierte Linie sieht Grimm die Umsetzung dieser Aspekte in Handlungsmöglichkeiten „als Teil eines umfassenden methodologischen Zusammenhangs im Bereich Heilpädagogik" (Grimm, 2008, 34).

4.3. Schwerpunkte

Es ist nicht einfach, Schwerpunkte oder Leitmotive der anthroposophisch orientierten Heilpädagogik und Sozialtherapie zu formulieren. Einerseits besteht die Gefahr darin, dass diese zu allgemein formuliert sind und dadurch dem inneren Gehalt nicht gerecht werden, andererseits sind die inneren Motive für Aussenstehende schwer verständlich und führen zu Missverständnissen.
Für den Entwurf einer Charta des „Verbandes für anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie in der Schweiz" wurden allgemein folgende Sätze formuliert:
„Leitmotive des Verbandes sind:

- das Verständnis des Menschen als Ganzheit von Körper, Seele und Geist
- die Wertschätzung und Respektierung der Individualität jedes Menschen und das Anerkennen des Rechtes auf körperliche, seelische und geistige Integrität
- die Orientierung an den in jedem Menschen vorhandenen Ressourcen

und die Unterstützung seiner individuellen biographischen Entwicklung
- eine dialogische Beziehungsgestaltung und das Ermöglichen von grösstmöglichster Eigenständigkeit und Selbstbestimmung
- die Anerkennung von Menschen mit Behinderungen als gleichberechtigte Partner des sozialen, kulturellen und spirituellen Lebens und die Förderung der Integration und Teilhabe" (www.vahs.ch / Zugriff 6. November 2009).

Die Formulierungen der Charta sind bewusst allgemein gehalten, damit sie auch für die Öffentlichkeit verständlich sind; das Spezifische des anthroposophischen Ansatzes ist zwar erwähnt, wird aber nicht richtig deutlich. Mit den oben aufgeführten Leitmotiven wären sicher ein grosser Teil der Fachleute in Heilpädagogik und Sozialtherapie – unabhängig von ihrem menschenkundlichen Hintergrund – einverstanden.
Im Rahmen dieser Arbeit wird der Versuch unternommen, innere Aspekte und Motive der anthroposophischen Heilpädagogik zu formulieren, das heisst, dass die dem anthroposophischen Menschenverständnis zugrunde liegenden Annahmen und Motive dargestellt und beschrieben werden.
Die Auflistung und Gewichtung erfolgt aufgrund einer intensiven Auseinandersetzung mit den Grundlagen der anthroposophischen Heilpädagogik und einer langen Erfahrung in der Praxis. Sie ist persönlich gewichtet, es wird darum auch kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit erhoben, andere, erweiterte oder kürzere Schwerpunktsetzungen wären möglich.

Die im Folgenden aufgeführten Punkte beziehen sich nicht ausschliesslich auf das Gebiet von Heilpädagogik und Sozialtherapie, sondern bilden die Grundlage des anthroposophisch orientierten Welt- und Menschenverständnisses und haben somit einen Bezug zu allen anthroposophischen Wirksamkeiten in der Praxis. Heilpädagogisches Handeln ist also nur ein Teilaspekt und fusst auf den gleichen Grundlagen und dem gleichen Hintergrund wie die Wirksamkeiten in allen anthroposophisch orientierten praktischen Arbeitsfeldern wie Medizin, Landwirtschaft, Pädagogik usw.
„Pädagogisches und heilpädagogische Methoden sind nicht denkbar ohne Hintergrund. Sie entstehen nicht aus dem Nichts, sondern spiegeln das Menschen- und Weltverständnis derjenigen, die sie entwickeln oder anwenden, gleichgültig ob dies explizit oder implizit geschieht" (Grimm, 2006, 31). Es

kann also nicht darum gehen, nur die Methode darzustellen, denn diese steht immer in einem engen Zusammenhang mit der ihr zugrunde liegenden Menschenerkenntnis. Methode und Erkenntnis bedingen sich gegenseitig, denn „pädagogisches Handeln beruht also im Kern auf der Wesenserkenntnis des Menschen. Das was der Mensch in seinem innersten Wesen ist, das soll durch die Anthroposophie erfassbar werden. Sie versucht deshalb, die innere Entwicklung der menschlichen Natur zu erschliessen. Dadurch gelangt sie zu einem tieferen Verständnis der fundamentalen Lebens- und Prägekräfte, welches sich vor allem in der spezifisch anthroposophischen Entwicklungspsychologie niedergeschlagen hat" (Eggenberger, 1998, 185).

Ausgangspunkt bildet eine Darstellung, wie sich Anthroposophie in der Öffentlichkeit zeigt und welche Begegnungsmöglichkeiten sich dadurch ergeben. Wie Kaschubowski (Kaschubowski, 1998, 24f) möchten wir drei Bereiche der Begegnung von Menschen mit Anthroposophie unterscheiden. Im Gegensatz zu ihm nehmen wir aber eine andere Gewichtung vor, fassen zwei von ihm separat erwähnte Bereiche zusammen (Esoterischer Aspekt und Erkenntnistheorie), fügen aber noch einen dritten (Kunst) hinzu.

Auf dreierlei Weise können Menschen heute der Anthroposophie begegnen:

- Sie nehmen sie wahr als praktisches Arbeitsfeld, z. B. als biologisch-dynamische Landwirtschaft, als Medizin, als Pädagogik, als Architektur oder als Heilpädagogik. Auf vielen Lebensgebieten wird Anthroposophie fruchtbar in der Praxis verwirklicht. Bemerkenswert ist, dass Rudolf Steiner nie von sich aus aktiv wurde, sondern immer auf Fragen von Menschen gewartet hat, bevor er einen beruflichen Fachkurs – meist in Form von Vorträgen – gehalten hat. Die Arbeitsgebiete geniessen in den verschiedensten Ländern unterschiedliche Akzeptanz, in einigen Ländern sind sie etabliert und anerkannt, in anderen gehören sie noch zu den exotischen Angeboten.
- Den zweiten Bereich bilden die Auseinandersetzungen mit der Erkenntnismethode und den Inhalten der vielen Vorträge, beide zugänglich in weit über 300 Büchern. Knapp 6000 Vorträge von Rudolf Steiner wurden mitstenographiert und der grösste Teil von ihnen ist in der Rudolf Steiner Nachlassverwaltung veröffentlich worden. Die Vorträge behandeln die verschiedensten Themen aus allen Lebensbereichen, sie zu lesen ist nicht einfach, weil es Kenntnisse der Anthroposophie voraus-

setzt. Es war nicht Rudolf Steiners Intention, die Vorträge durch schriftliche Fixierung und Druck festzuhalten. Dies aus dem Grunde, weil sie von ihm nicht redigiert werden konnten und immer im Kontext, in dem sie gehalten wurden, gesehen werden müssen. Desshalb ist allen Veröffentlichungen der Vorträge Rudolf Steiners folgender Hinweis von ihm vorangestellt: „Ein Urteil über den Inhalt eines solchen Privatdruckes wird ja allerdings nur demjenigen zugestanden werden können, der kennt was als Urteils-Voraussetzung angenommen wird. Und das ist für die allermeisten dieser Drucke mindestens die anthroposophische Erkenntnis des Menschen, des Kosmos, insofern sein Wesen in der Anthroposophie dargestellt wird, und dessen, was als <anthroposophische Geschichte> in den Mitteilungen aus der Geist-Welt sich findet" (Steiner, GA 28, 1982a, 445). Diese Bemerkung kann auch ausschliessend und als Ablehnung jeglicher Kritik verstanden werden, aber hier zeigt sich die innere Geschlossenheit und Kongruenz des anthroposophischen Menschen- und Weltverständnisses, die die Beurteilung einer Einzelaussage praktisch verunmöglicht. Dieser zweite Bereich ist verständlicherweise der schwierigste; hier kommt es auch zu intensiven Auseinandersetzungen und Angriffen gegenüber der Anthroposophie, auf diese kann im Rahmen dieser Arbeit aber nicht eingegangen werden.

- Der dritte Bereich hat sich erst in den vergangenen zehn Jahren so richtig etabliert. Dies ist das künstlerische Werk Rudolf Steiners, insbesondere seine Wandtafelzeichnungen. Im Laufe seiner Vorträge hat Rudolf Steiner die Inhalte mit Zeichnungen an der Wandtafel veranschaulicht und verlebendigt. Die Wandtafelzeichnungen wurden fixiert und aufbewahrt. Seit einigen Jahren werden die Wandtafelbilder mit sehr grossem Erfolg in angesehenen Kunstmuseen auf der ganzen Welt ausgestellt. Neben den Wandtafelzeichnungen wird aber auch immer mehr die Bedeutung Rudolf Steiners für die moderne Kunst erkannt. „Vielleicht kann eine Kunst, die sich vielfältig für seine philosophischen, ästhetischen und sozialen Ideen interessiert und die gleichzeitig am Puls der Zeit ist, helfen, Steiner gleichsam zu <entsteinern> und zu aktualisieren. Vielleicht hilft die Gegenwartskunst, in Steiner, der wiederholt als Überhang der Romantik des 19. Jahrhunderts und als Mystagoge gebrandmarkt wurde, einen nicht unwesentlichen Impulsgeber für die Moderne zu er-

kennen" (Brüderlin / Gross, 2010, 32f). Diese Worte sind dem Ausstellungskatalog einer grossen Ausstellung der Kunstmuseen Wolfburg und Stuttgart entnommen. Auch andere anthroposophisch begründete Kunstformen wie Eurythmie, Sprachgestaltung, Malerei und Architektur sind in der Öffentlichkeit bekannt und werden zum Teil auch beachtet.

Egal auf welcher Ebene eine Begegnung mit Anthroposophie – im Speziellen mit der Heilpädagogik und Sozialtherapie – stattfindet, wird man auf die nun folgenden Themen und Bereiche aufmerksam.

Menschen- und Weltverständnis

Das spezifische und sehr umfassende Menschen- und Weltverständnis der Anthroposophie ist auf der einen Seite ihre Stärke, aber auch gleichzeitig ihre Schwäche. Denn aus Innensicht ergeben sich Zusammenhänge, Orientierungspunkte und Bezüge, die einleuchtend erscheinen und Sicherheit vermitteln, aus einer Aussenperspektive wird Anthroposophie aber dadurch oft als geschlossenes System wahrgenommen, das unfassbar und unerklärbar scheint. Diese Empfindung verunsichert Aussenstehende und führt dann verständlicherweise zu Verallgemeinerungen, Zuweisungen und Unterstellungen, die der Anthroposophie nicht gerecht werden. Sehr schnell folgt aus einer Einzelwahrnehmung eine Pauschalbeurteilung; aufgrund einer singulären Erfahrung wird der Schluss gezogen: So denken, handeln oder fühlen alle <Anthroposophen>. Pauschale Urteile wieder aufzulösen ist sehr schwierig, sie bleiben – aufgrund ihrer Einprägsamkeit, aber auch Vereinfachung – lange im Gedächtnis haften und werden auch sehr gerne weitertradiert. Denn sie vermitteln ihrerseits wieder Sicherheit und den Kritikern bleibt eine intensive Auseinandersetzung mit den Grundfragen erspart.

Im Zusammenhang mit dem Welt- und Menschenverständnis ist ein kurzer Exkurs zum Begriff des Menschenbildes sehr wichtig. Obwohl Steiner selbst den Begriff nie gebraucht hat (Kaschubowski, 1998, 75), wird er in der anthroposophischen Sekundärliteratur immer wieder verwendet und findet sich auch in Grundlagenwerken zur Heilpädagogik. Problematisch ist nicht der Begriff, sondern der Umgang damit, sei er nun bewusst oder unbewusst. „Nicht die Tatsache, dass in der Praxis auf der Grundlage von Menschenbildern gehandelt wird, ist zu kritisieren, sondern der Umstand, dass häufig nicht bewusst bleibt, durch welches Menschenbild das spontane erzieherische Handeln vorstruktu-

riert wird" (Häberlin, 1996, 61). Gerade im Bereich der anthroposophischen Heilpädagogik trägt der Begriff Menschenbild die Gefahr in sich, dass er – weil Anthroposophie von Aussen als ein in sich geschlossenen System erlebt wird – als Norm und Einschränkung empfunden wird. Sobald ich ein Bild des Menschen in mir trage, besteht die Gefahr, dass ich in einer Begegnung nicht mehr frei bin. Die Tendenz besteht, dass ich die Interpretation meiner Wahrnehmung so verändere, bis sie meinem Bild entspricht oder meine Vorstellung schon die Wahrnehmung so beeinflusst, dass ich nur das wahrnehme, was meinem Bild entspricht. „Der Terminus Menschenbild legt nahe, man habe endgültig ein stimmiges, in sich ausgemaltes, fertiges Bild von dem, was der Mensch ist. Das ist ja schon deshalb nicht möglich, weil der Mensch nie <ist>, sondern immer <wird>" (Schad, 2002, 32).

Der Begriff des Menschenbildes begann sich in den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts in der anthroposophischen Bewegung zu etablieren; seine Verwendung wird aber von einzelnen Autoren hinterfragt, in den richtigen Kontext gestellt (Grimm, 1995, 58) oder kritisiert und als „tiefverwurzeltes Missverständnis" (Lindenberg, 1995, 71) bezeichnet. Klimm (Klimm 1980) unterscheidet Menschenkunde und Menschenerkenntnis, wobei Menschenerkenntnis „die Grundlage für die Haltung und die Einstellung zum Seelenpflegebedürftigen Kinde und seinem Schicksal bildet" (Klimm, 1980, 11) und aus der Menschenkunde „die diagnostischen Einblicke in die verschiedenen Störungsmöglichkeiten und die Wege für die heilpädagogischen und anderen therapeutischen Massnahmen gewonnen werden" (Klimm, 1980, 11).

Im Rahmen dieser Arbeit wird auf den Begriff Menschenbild verzichtet, an seiner Stelle wird der Begriff Menschenverständnis – umfassend Menschenerkenntnis und Menschenkunde – verwendet, da er den Prozess des Verstehens abbildet und dadurch dem sich entwickelnden Menschen eher gerecht wird. Ein Bezugs- und Orientierungspunkt im Sinne eines Urbildes des Menschen ist nicht nur im Bereich Heilpädagogik und Sozialtherapie sehr wichtig, sondern die Grundlage jeglicher Pädagogik.

Letztlich ist es die Suche nach dem Verstehen der Identität des Menschen, die sich in den zwei folgenden Grundfragen zeigt: „Bin ich das, was ich heute bin, geworden, weil es das zufällige Schicksal so bewirkt hat? Oder bin ich das, was ich heute bin, durch meine eigene Entscheidung und Leistung geworden" (Häberlin, 1985, 14)? Übertragen auf die Situation von Menschen mit Behinderung

ergibt sich letztlich die Frage nach dem Verhältnis von Behinderung und Identität, „dass ein behinderter Mensch Subjekt bleiben soll, auch wenn die Behinderung noch so schwer ist" (Häberlin, 1985, 15).

In vielen Vorträgen und Büchern hat Rudolf Steiner eine Grundlage zum Verstehen des Menschen und der Welt aus Sicht der Anthroposophie gegeben. Im Folgenden sollen in aller Kürze einzelne Aspekte des Menschenverständnisses kurz charakterisiert werden, eine umfangreiche Darstellung ist nicht Ziel dieser Arbeit.
Grundlegend ist, dass Steiner den Menschen als eine Dreiheit von Leib, Seele und Geist versteht, ungewohnt weil vor allem der Bereich des Geistigen im naturwissenschaftlich orientierten Denken nicht die ihm zustehende Bedeutung erhält. Steiner hat aber Naturwissenschaft nicht negiert, sondern „unter strenger Berücksichtigung der Ergebnisse naturwissenschaftlicher Forschung erschliesst er der Anthropologie in zeitgemässer Weise wieder die spirituellen Dimensionen menschlichen Daseins, die unserer abendländischen Kultur zunehmend verloren gegangen waren" (Kalwitz, 2008, 152).
Daraus ergibt sich eine erweiterte Sichtweise auf die menschliche Existenz, denn sie schliesst eine geistige Dimension mit ein, die sich unserem Alltagsdenken entzieht. Der Mensch ist nicht mehr länger nur ein Produkt oder Spielball von Anlage und Umwelt, sondern sein Leben und seine Biographie sind Ausdruck der Wirksamkeit seiner Individualität. „Die Tatsache, dass jeder Mensch in einer bestimmten, individuellen leiblichen Situation lebt, und der Umstand, dass er auch in ihn bedingenden und bestimmenden sozialen Gegebenheiten lebt, gehören zu den Ausgangspunkten einer Entwicklung, die nicht zufällig, sondern als individueller Lebenssinn zu verstehen ist" (Grimm 2006, 35). Das würde bedeuten, dass jede Biographie einen ihr inne wohnenden Sinn hat, auch wenn sich dieser uns nicht auf den ersten Blick erschliesst. Der individuelle Lebenssinn prägt die Biographie eines Menschen mit all den Höhen und Tiefen, ist also von ihm so gewollt, sein selbst gewähltes Schicksal. Der Begriff des Schicksals ist dadurch nicht mehr nur negativ belastet, sondern bekommt eine neue Dimension. Die Biographie eines Menschen – umfassend seine Erfolge und Begabungen, aber auch seine Misserfolge und Einschränkungen – ist nicht mehr nur planloser Zufall, sondern selbst gewählte Aufgabe.

Noch einen Schritt weiter geht Steiner, wenn er aus seinen geisteswissenschaftlichen Forschungen den Gedanken der wiederholten Erdenleben, der Reinkarnation, entwickelt und ihn dem Denken der Menschen wieder erschliesst. „Der Gedanke der Reinkarnation des menschlichen Geistes in wiederholten Erdenleben hat zwar Traditionen in östlichen Weltanschauungen, auch bei europäischen Denkern, er wurde jedoch von Steiner als ein Ergebnis geisteswissenschaftlicher Forschung neu formuliert und auch dem Denken des einzelnen Menschen zugänglich gemacht" (Grimm, 1995, 69).

Die Dreiheit von Leib, Seele und Geist ist von drei Faktoren abhängig: „Der Leib unterliegt dem Gesetz der Vererbung, die Seele unterliegt dem selbstgeschaffenen Schicksal. Man nennt dieses von dem Menschen geschaffene Schicksal mit einem alten Ausdruck sein Karma. Und der Geist steht unter dem Gesetz der Wiederverkörperung, der wiederholten Erdenleben" (Steiner, 1995, 88).

Diese Prämissen ergeben einen anderen Blick auf den Menschen mit einer Behinderung. „Die Anthroposophie ist in unserem kulturellen Umfeld vielleicht die einzige Weltanschauung, in welcher der geistig-behinderte Mensch a priori, aus-sich-selbst-verständlich und vorbehaltlos als Mensch erscheint und nicht als <Auch ein Mensch>, als <Trotzdem-ein-Mensch>, als <Minusvariante> und was derartiger Einklammerungen mehr sind (Kobi, 1988, 49). Diese Grundannahmen führen zu einer Haltung, die jedem Menschen – unabhängig von der Schwere seiner Behinderung – das Recht auf ein gelingendes Leben zugesteht und ihn nach allen Möglichkeiten zu unterstützen versucht. „Diese Haltung dem behinderten Menschen gegenüber wird aus drei Quellen gespiesen: aus dem Wissen, dass dieser Mensch in einem früheren Erdenleben Erfahrungen gesammelt hat, welche ihn zu dem machen, was er jetzt ist; aus dem Wissen auch, dass Schicksal nicht planlos ist – also keine Zufälle geschehen; aus dem Wissen schliesslich, dass Erfahrungen dieses Lebens in späteren Inkarnationen weiterwirken. In der Begegnung mit dem behinderten Menschen wird der unversehrte Kern des Menschen gesucht – unabhängig vom vordergründig behinderten Leib" (Sturny-Bossart, 1993, 33).

Neben diesen Grundannahmen sind im Bereich der anthroposophisch orientierten Menschenkunde weitere Aspekte im Zusammenhang mit der Begleitung, Betreuung und Pflege der Menschen mit einer Behinderung von grosser Bedeutung. Sie sollen nur kurz charakterisiert werden:

- Die konsequente Betrachtung des Menschen als dreigliedriges Wesen, umfassend den Bereich des Physischen, Seelischen und Geistigen. Diese Dreiheit drückt sich auf drei verschiedenen Ebenen aus: im Körperlichen als Nerven-Sinnes-System, als Rhythmisches System und als Stoffwechsel-Gliedmassen-System, im Seelischen als Denken, Fühlen und Wollen und im Geistigen als Wachen, Träumen und Schlafen. Diese Dreigliederung im Geistigen, Seelischen und Körperlichen und ihre gegenseitigen Bezüge bilden Basis in Steiners grundlegenden Vorträgen über Pädagogik (Steiner, 1973).
- Die ergänzende Betrachtungsweise des Menschen als viergliedriges Wesen ist – neben vielen Grundlagenwerken – im Heilpädagogischen Kurs (Steiner, 1985) eine wichtige Orientierung, um Behinderung verstehen zu können. Den physischen Leib hat der Mensch mit der Mineralwelt gemeinsam, den Lebens- oder Bildekräfteleib mit den Pflanzen. „Er bewirkt, dass die Stoffe und Kräfte des physischen Leibes sich zu den Erscheinungen des Wachstums, der Fortpflanzung, der inneren Bewegungen der Säfte usw. gestalten" (Steiner, 1984, 13). Als weiteres Glied kommt der so genannte Empfindungsleib, den der Mensch gemeinsam mit den Tieren hat: „Er ist der Träger von Schmerz und Lust, von Trieb, Begierde und Leidenschaft" (Steiner, 1984, 13). Im Unterschied zu den Naturreichen verfügt der Mensch über ein weiteres Wesensglied, sein Ich. „Ein Wesen, das <Ich> sagen kann, ist eine Welt für sich. Diejenigen Religionen, welche auf Geisteswissenschaft gebaut sind, haben das immer empfunden. Sie haben daher gesagt: Mit dem <Ich> beginne der <Gott>, der sich bei niedrigen Wesen nur von aussen in den Erscheinungen der Umgebung offenbart, im Innern zu sprechen" (Steiner, 1984, 14). Ein Ich-begabtes Wesen hat die Möglichkeit, seine Biographie im Rahmen der ihm gegebenen Möglichkeiten zu gestalten und seine innere Entwicklung bewusst anzugehen.
- Gesetzmässigkeiten der biographischen Entwicklung des Menschen schildert Rudolf Steiner in vielen Vorträgen; zusammengefasst ergibt sich eine spirituelle Psychologie des Menschen. Geisteswissenschaftlich betrachtet entwickelt sich der Mensch in Jahrsiebten (vgl. z. B. Treichler, 1981). Die Schritte vom einzelnen Jahrsiebt ins nächste sind in der Kindheit und Jugend noch sehr prägnant – Zahnwechsel mit ungefähr

sieben Jahren, Pubertät oder Erdenreife mit ungefähr vierzehn Jahren – später sind die Veränderungen nicht mehr körperlich feststellbar, sondern seelischer Natur. Diese Entwicklungsschritte spielen vor allem für das biographische Verständnis eines Menschen eine grosse Rolle.

- Eine wichtige Bedeutung in der Betrachtung des Menschen hat die Sinneslehre, die Rudolf Steiner über Jahre entwickelte und in vielen Vorträgen und Schriften immer wieder darstellte. Steiner spricht von zwölf Sinnesbereichen, die in drei Untergruppen unterteilt werden können (vgl. z. B. Soesmann, 1995, Glöckler, 1997). Eine gesunde Entwicklung und ausreichende Anregung und Schulung der Sinne ist in der Kindheit von sehr grosser Bedeutung, im speziellen diejenige der vier so genannten basalen Sinne (vgl. z. B. Köhler, 1994). Auch im Bereich der Frühförderung spielt die Sinnesschulung eine grosse Rolle (vgl. z. B. Schulz, 1991), für die Diagnostik von Verhaltensauffälligkeiten sind die basalen Sinne wichtige Bezugspunkte (vgl. z. B. Fischer, 2009). Ein Bezug zur Sinneslehre findet sich in einem späteren Kapitel, wo es um das Verhältnis der zwölf Felder von „Wege zur Qualität" und deren Umsetzung durch die sieben Prozessstufen geht.

Die Aufzählung liesse sich noch fortführen, aber wie bereits am Anfang dieses Kapitels dargestellt, ist die Auswahl subjektiv und unvollständig. Deutlich wurde, dass anthroposophisch orientiertes Menschenverständnis sehr umfassend ist und sich nicht einfach nur auf Einzelaspekte reduzieren lässt. Alle die oben aufgeführten Bezugspunkte spielen in der anthroposophisch orientierten Heilpädagogik und Sozialtherapie eine grosse Rolle und bilden die Grundlage von Symptomatologie, Diagnostik und Therapie.

Intuitiver Ansatz und Schulungsweg

Im wissenschaftlichen Kontext ist der Begriff der Intuition belastet, weil er sehr vielschichtig ist und in den unterschiedlichsten Bereichen Verwendung findet (vgl. Obermayer-Breitfuss, 2005). Jeder Mensch kennt intuitive Momente, das Schwierige daran ist, dass sich diese dem rationalen Denken entziehen, dadurch nicht fassbar sind und so einer missbräuchlichen Verwendung Tür und Tor geöffnet wird. „Intuition und Denken erschliessen die Welt auf verschiedene Weise" (Eggenberger, 1994, 13).

Neuere Forschungen im Bereich der Spiegelneuronen bestätigen, dass intuitive Momente in der menschlichen Beziehungsgestaltung eine Rolle spielen. „Die Informationen, die wir durch Vermittlung der Spiegelneurone über andere erhalten, stehen unmittelbar und sofort zur Verfügung, ohne dass unser Bewusstsein aufwendige gedankliche Analysen, Konstruktionen oder Rechenoperationen durchführen müsste. Was das System der Spiegelneurone erzeugt, ist spontanes und vorgedankliches, intuitives Verstehen" (Bauer, 2006a, 147).
Da Intuition in der pädagogischen und heilpädagogischen Praxis leider oft als notwendige Alternative zur Rationalität propagiert wird, entsteht der Eindruck, dass das eine das andere ausschliesst. Die Folge ist aus wissenschaftlicher Sicht selbstverständlich Misstrauen oder gar Ablehnung gegenüber der Intuition. Dies ist für die Menschen, die Intuition und Rationalität nicht als unvereinbare Gegensätze, sondern als fruchtbare Ergänzung sehen und ihr dadurch auch Vertrauen entgegenbringen, schmerzlich. „Wir müssen ihr nicht nur vertrauen, sondern sie auch vertrauenswürdiger machen. Und gleichzeitig brauchen wir scharfe, unbestechliche Rationalität" (Goldberg, 1995, 28). Es kann nicht darum gehen, Rationalität und Denken so darzustellen, dass sie sich gegenseitig ausschliessen, sondern „um eine Relativierung der Erkenntnishoheit des diskursiven Erkenntnisprinzips zugunsten der Intuition" (Eggenberger, 1994, 22).
Diesem Anspruch soll im folgenden Abschnitt entsprochen werden, denn ein wichtiges Element anthroposophischer Heilpädagogik ist die Gewichtung intuitiver Fähigkeiten und Möglichkeiten in der Berufsausübung. Dieses Faktum ist ableitbar aus der Tatsache, dass heilpädagogisches oder sozialtherapeutisches Handeln sich immer an den individuellen Bedürfnissen des Menschen zu orientieren versucht, denn es begründet sich durch das sich „Führenlassen durch die Wesenheit" (Steiner, 1985, 74) im Kinde oder Erwachsenen. Dies bedingt eine intensive Auseinandersetzung mit dem Menschen und das Bemühen, ihn als Individualität, als geistiges Wesen, zu verstehen. „Konkret heisst das, dass sich die individuelle Menschenerkenntnis nicht nur auf die Sinnes- und Verstandeserkenntnis verlassen darf, sondern auch die bewusste Integration der intuitiven Erkenntnis suchen muss. Oder, um es mit einem moderneren Ausdruck zu versuchen: Eine Pädagogik kann nur dann wirklich individualisierend wirken – und die Waldorf-Pädagogik *ist* in einem hohen Grade individualisierende Pädagogik – wenn sie sich auf die Bedeutung der Intuition besinnt und

diese zu einem weniger vernachlässigten Prinzip der Steuerung pädagogischen Handelns erhebt" (Eggenberger, 1998, 187).

Aus meiner Sicht gelten die von Eggenberger aufgeführten Gründe nicht nur für die Pädagogik, sondern in einem noch höheren Masse für die Heilpädagogik und Sozialtherapie (vgl. Eggenberger, 1994). Denn gerade im Lichte der neuen Paradigmen steht Individualisierung im Vordergrund; der biographische Weg eines Menschen mit Behinderung wird nicht mehr von Aussen bestimmt, sondern man versucht ihn in einem dialogischen Prozess gemeinsam zu gestalten. Dabei ist der Betroffene nicht länger bestimmbares und verfügbares Objekt, sondern Subjekt mit dem Recht der Mitbestimmung, da er letztlich als „Akteur der eigenen Entwicklung" (Schlack, 2005, 39) angesehen und adäquat begleitet wird.

Wichtig ist, dass der Begriff der Intuition, wie ihn Rudolf Steiner verwendet, sich an bestimmte Bedingungen knüpft. Wie oben angedeutet stützt sich das menschliche Handeln auf Sinnes- und Verstandeserkenntnis. Beide bilden die Grundlage der Intuition, es wird in diesem Sinne unter Intuition kein Handeln <aus dem Bauch> heraus verstanden.

In einem pädagogischen Vortrag schildert Rudolf Steiner den Weg zur Intuition als einen dreistufigen Prozess. „Zuerst ein Aufnehmen oder Wahrnehmen der Menschenkunde, dann ein Verstehen, ein meditierendes Verstehen dieser Menschenkunde" (Steiner, 1977, 53), das heisst Aufnehmen und innerliches Durchdringen und Verstehen wollen, bilden die ersten zwei Schritte. Das innerliche Verbinden mit Menschenkunde als Grundlage individueller Menschenerkenntnis schafft erst die Voraussetzung zum dritten Schritt, „dann haben wir ein Erinnern der Menschenkunde aus dem Geistigen heraus. Das heisst, aus dem Geiste heraus pädagogisch schaffen, pädagogische Kunst werden" (Steiner, 1977, 53).

Auch hier gilt wieder die Erweiterung für die Heilpädagogik und Sozialtherapie. Oft ist in der Praxis erlebbar, dass in einer schwierigen Situation mit einem Menschen mit Behinderung Möglichkeiten und Lösungen gesucht werden und intensiv darum gerungen wird, vielfach ohne Ergebnis. Dann plötzlich ist die Lösung da, die von allen als stimmig erlebt wird, diese Lösung ist dann aber oft nicht Konsequenz einer logischen Schlussfolgerung, sondern eine intuitive Erfahrung. Intuition in diesem Sinne ist nicht das Gegenteil von Fachlichkeit,

sondern Ausdruck eines dialogischen Prozesses, denn wir „gehen gemeinsam einen Weg intuitiv und fachlich fundiert zugleich" (Strasser 2001, 30)!
Der Umgang mit diesem Spannungsfeld zwischen Fachlichkeit und Intuition ist eine enorme Herausforderung, gehört aber zu den Grundanforderungen der Tätigkeit in Heilpädagogik und Sozialtherapie. Einen Menschen mit oder ohne Behinderung zu verstehen ist ein Prozess. Dazu braucht es in erster Linie die Fähigkeit der Empathie, dann Fachlichkeit zum Verstehen seiner individuellen, biographischen und sozialen Situation. Diese reichen aber nicht aus, die Gefahr besteht, dass man an der Oberfläche bleibt und dadurch dem Menschen nicht gerecht wird; „sie sehen nur meinen autistischen aussenpanzer, nie mein wirkliches wesen" (Sellin, 1993, 174). Dieser Aufruf zeigt, dass es eine individuelle Menscherkenntnis, die sich auch intuitiver Möglichkeiten bedient, braucht, um den Menschen als Ganzheit wahrzunehmen.
Wie oben aufgeführt, ist intuitive Erkenntnis auf Grundlage der Anthroposophie nicht ein Geschenk des Himmels, sondern Folge eines intensiven Prozesses; auf der einen Seite einer Auseinandersetzung mit individueller Menschenerkenntnis, auf der anderen Seite mit sich selbst (vgl. Ackermann, 2000). Der Gedanke der Selbsterziehung, der später ausführlich dargestellt werden soll, kulminiert im Heilpädagogischen Kurs im Hinweis auf eine meditative Durchdringung der beruflichen Tätigkeit, der so genannten Punkt-Kreis Meditation. Das Umgehen mit Punkt und Kreis ist ein altes Motiv im Zusammenhang mit der Verbindung des Menschen mit einer übersinnlichen Welt. Als vielleicht eindrücklichstes Beispiel sei hier ein Gedicht von Angelus Silesius (1624 – 1677) aufgeführt:

Jch weiss nicht was ich bin,
Jch bin nicht, was ich weiss:
Ein ding und nit ein ding:
Ein stüpfchin* und ein kreiss"
*Pünktchen
(Silesius, 2006, 27).

Auch in der neueren Zeit haben sich einige Persönlichkeiten auf künstlerische Art mit dieser Frage auseinandergesetzt (vgl. Seelepflege, 2001, 17ff).
Das Umgehen mit der Punkt-Kreis Meditation ist eine Hilfestellung, sich dem Geheimnis der Individualität eines Menschen anzunähern. „Die Bereitschaft, spirituelle Gesichtspunkte in der Gestaltung der Verhältnisse zu berücksichti-

gen, braucht den Gedanken eines in Bezug auf das gewöhnliche Tagesbewusstsein peripher wirkende Ich oder Selbst, in dem die Menschen miteinander verbunden sind: wahrnehmend, bewegend, kommunizierend und als Gestaltende ihrer Biographien" (Schmalenbach, 2001, S. 13). Durch das Umgehen mit dieser Meditation, das innerliche Bewegen von Punkt und Kreis „entsteht eine Stimmung der Ehrfurcht und des Verantwortungsbewusstseins gegenüber den anvertrauten Menschen, eine Haltung, die dem Gegenüber – trotz dessen Einschränkung oder Behinderung – Einmaligkeit und Individualität zugesteht" (Fischer, 2008, 295). Die meditative Anschauung von Punkt und Kreis bietet Ansatzpunkte und Hilfestellungen für diagnostische und therapeutische Fragestellungen (Holtzapfel, 1978b, 97ff) und kann sich zusätzlich fruchtbar auf das Zusammenspiel von Erkennen und Handeln auswirken (vgl. Müller-Wiedemann, 1994, 109).

Interdisziplinärer Ansatz

Im letzten Vortrag des Heilpädagogischen Kurses (Steiner, 1985, 185ff) bezeichnet Rudolf Steiner die Heilpädagogik als einen Zusammenklang von Medizin, Pädagogik und Kunst. Dies geschah nicht aus dem Grunde, weil er der Heilpädagogik ihre Eigenständigkeit nicht zuerkennen wollte, sondern im Bewusstsein, dass nur durch ein Zusammenwirken der verschiedenen Bereiche ein Kind – oder auch ein Erwachsener – adäquat betreut und begleitet werden kann. Kunst hat in diesem Zusammenhang eine zweifache Bedeutung, erstens als Form der künstlerischen Betätigung in Musik, Malen, Eurythmie usw., dann aber auch in Form von künstlerischen Therapien wie Musiktherapie, Maltherapie, Heileurythmie usw.

Alle drei Felder müssen zusammenwirken, die Medizin „hat ihr Aufgabengebiet in der Diagnostik der körperlich-seelischen Zustandsbilder und führt damit über zur Pädagogik und Therapie, die von der seelisch-geistigen Seite her der Individualität des Menschen und ihrer Willensimpulse zum Durchbruch zu helfen versucht" (Schädel, 2008, 365). Hier wird deutlich, dass es um ein Miteinander, um eine gegenseitige Unterstützung – ausgehend von verschiedenen Standpunkten – geht. Die medizinische Behandlung der Kinder ist im Heilpädagogischen Kurs sehr zentral, aber auch hier im Sinne einer durch die Anthroposophie erweiterten Medizin; denn es werden „Heilmittel angewendet, die der pflanzlichen und mineralischen Natur entnommen sind und pharmazeu-

tisch so zubereitet werden, dass in ihnen Kräfte wirksam werden können, die zu ihrer Entstehung geführt haben" (Schädel, 2008, 367). Hier muss darauf aufmerksam gemacht werden, dass es kaum mehr anthroposophische Ärzte gibt, die allopathische Mittel aus Prinzip ablehnen, die anthroposophische Medizin versteht sich heute nicht als Alternative zur Schulmedizin, sondern als komplementär, als Ergänzung.
Der interdisziplinäre Ansatz der anthroposophischen Heilpädagogik und Sozialtherapie wird seit über achtzig Jahren in den vielen Einrichtungen umgesetzt. Dass es dabei zu Spannungen zwischen den verschiedenen Berufsgruppen kommen kann, ist klar, hilfreich ist aber immer der gemeinsame und verbindende Blick auf den Menschen, welcher der Hilfe und Unterstützung bedarf.

Behinderungsbegriff

Obwohl Rudolf Steiner im Heilpädagogischen Kurs die zu dieser Zeit üblichen – für das heutige Ohr sehr unschönen – Begriffe für Menschen mit Behinderungen wie <unvollständige Entwicklung> verwandte, war sein Verständnis von Behinderung doch ein völlig anderes als dasjenige seiner Zeit. Der von ihm geprägte Begriff der <Seelenpflege-Bedürftigkeit> – der im Heilpädagogischen Kurs nicht vorkommt – orientiert sich nicht am Defizit oder an der Störung, sondern stellt den Bedarf, die Bedürftigkeit des Menschen in den Vordergrund; der Begriff kann durchaus als revolutionär für die damalige Zeit angesehen werden. „Der Begriff <unvollständige Entwicklung> ist ein diagnostischer, während <seelenpflege-bedürftig> als programmatischer Begriff für heilpädagogisches Handeln und die professionelle Selbstbildung dient" (Buchka, 2003, 230).
Deutlich wird, dass jegliche Abgrenzung zum Begriff der Normalität fehlt. Am Anfang des Heilpädagogischen Kurses machte Rudolf Steiner darauf aufmerksam, dass alles, was bei Kindern mit Behinderungen zu beobachten ist, „in intimerer Art auch im sogenannten normalen Seelenleben bemerkbar ist" (Steiner, 1985, 11). Behinderung ist dadurch ein Ungleichgewichtszustand, <normal> oder <gesund> bedeutet in diesem Sinne, dass ein Mensch die körperlichen, seelischen und geistigen Kräfte in einem gewissen Gleichgewicht halten kann. Steiner geht davon aus, „dass die übliche Unterscheidung in normal und abnormal für eine qualitative Beurteilung nicht von Belang ist" (Grimm, 1995, 71).

Behinderung kann sich auf verschiedenen Ebenen zeigen, auf der individuellen, aber auch auf der gesellschaftlich sozialen Ebene. Von allem Anfang wurde in den anthroposophisch orientierten Institutionen versucht, Menschen trotz Behinderung ein würdiges Leben in einer Gemeinschaft zu ermöglichen.

Organisationsformen

Schon in den Anfängen der anthroposophischen Heilpädagogik war die Frage nach den sozialen Formen des Zusammenlebens sehr wichtig. Dies bezog sich aber mehr auf die Menschen mit Behinderungen, nicht auf die Leitung der Institution, waren es dort doch meist Gründerpersönlichkeiten, die ein Heim oder eine Schule sehr stark individuell prägten.

Neben den ambulanten Möglichkeiten der Betreuung und Förderung von Kindern mit Lernbehinderungen in Waldorfschulen und der mehr medizinisch orientierten stationären Betreuung in der Ita Wegman Klinik, war der Lauenstein die erste Institution, wo das Zusammenleben mit Kindern und jungen erwachsenen Menschen mit Behinderungen praktisch umgesetzt wurde.

In der Folge entstanden viele Neugründungen von Internaten für Menschen mit und ohne Behinderungen, die sich als Lebensgemeinschaften verstanden. Ganz konsequent weiterentwickelt hat diesen integrativen Impuls der Wiener Arzt Karl König, der in Schottland die Camphill Bewegung begründete, die über die Jahrzehnte eine weite Verbreitung in der ganzen Welt gefunden hat (vgl. Schmalenbach, 2002).

Mit dem Begriff der Lebens- oder Dorfgemeinschaft wurde über längere Zeit mit einer gewissen Berechtigung eine relativ geschlossene Form von Zusammenleben abseits der Gesellschaft verbunden. Ein weiterer Pionier der anthroposophischen Heilpädagogik, Bernhard C. J. Lievegoed (vgl. von Plato, 2002) prägte den Begriff der <Verantwortungsgemeinschaft>. „Dort, wo solche Gemeinschaften entstehen, sind sie moderne Kulturinseln, ob sie nun in der Stadt oder auf dem Lande sind" (Lievegoed, 1986, 110). Dieser Begriff der Kulturinsel hielt sich sehr lange innerhalb der anthroposophischen Zusammenhänge, wurde aus meiner Sicht nicht mehr im Sinne Lievegoeds als soziale Herausforderung verstanden, sondern als Legitimation genommen, sich von der übrigen Welt abzuschotten. Dies führte dann aber auch berechtigterweise zu massiver Kritik. „Ich halte es für eine Schwäche der anthroposophischen Bewegung – gewissermassen als Korrelat zu ihren Stärken –, dass die anthro-

posophischen Gemeinschaften mit oder ohne Behinderte dazu neigen, sich nach aussen entweder abzuschotten oder eben wohltuend abzuheben gegen den Rest der Welt und als Insel der Seeligen die Gesellschaft für unrettbar verloren, für bösartig, kaltherzig und egoistisch abzuwerten" (Dörner, 2002, 27). Dieser Vorwurf trifft nur noch sehr bedingt zu, denn innerhalb der letzten fünfzehn Jahre hat eine Umwandlung stattgefunden. Heute existieren innerhalb der anthroposophischen Sozialtherapie und Camphill vielfältigste Formen von Zusammenleben, die sich einerseits an den individuellen Bedürfnissen der betreuten Menschen orientieren, andererseits sich aber auch nach den Vorgaben des jeweiligen sozialen Systems der Länder ausrichten.

Die verschiedenen Formen von Gemeinschaften, die sich um und mit den Menschen mit Behinderungen bilden, verstehen sich nicht mehr als Inseln, sondern als Entwicklungsräume, die nicht starr und geschlossen sein können, sondern so offen und beweglich, dass Entwicklung möglich ist. Sie brauchen im Interesse der Menschen mit Behinderung „eine Dynamik, die es erlaubt, aus dem (mitgebrachten) <Lebensmotiv> heraus sich selbst zu erkennen und das eigene Leben weitestmöglich selbst zu gestalten! Begleiter, Betreuer, Ermöglicher in Heilpädagogik und Sozialtherapie sind aus diesem Blickwinkel nicht <Erzeuger> sondern <Geburtshelfer>, und Entwicklungsräume sind bewusste Gestaltungen mit dem Ziel, jedes Individuum in dieser geistigen Intention zu unterstützen. Und es gehört zur Professionalität, sich immer besser für diese geistig-intentionale Wahrnehmungsebene zu schulen" (Egli, 2004, 127).

4.4. Ethische Fragen

Ethische Prinzipien wurden bereits in einem früheren Abschnitt erläutert. Im Folgenden wird die ethische Fragen speziell unter dem Blickwinkel des Heilpädagogischen Kurses von Rudolf Steiner dargestellt. Dies geschieht aus dem Grunde, weil durch die Ausführungen von Steiner erweiternde und vertiefende Aspekte im Zusammenhang mit dem Thema Ethik und Heilpädagogik sichtbar werden. Dazu kommt, dass die Fragerichtung dieser Arbeit – was bedeutet Qualität in der Begleitung, Betreuung und Förderung von Menschen mit einer Behinderung? – zentral mit ethischen Fragen zusammenhängt, denn wir haben gesehen, dass der Betreuende gegenüber dem Betreuten sich immer in einer <übergeordneten> Position befindet, mit der er umzugehen lernen muss.

Wie schon dargestellt, berührt Rudolf Steiner bereits am Anfang des Kurses grundlegende Dimensionen des Menschseins, denn der „Begriff der Inkarnation umfasst damit eine ethische Dimension der unbedingten Anerkennung der menschlichen Individualität jenseits aller Beschränkungen ihrer leiblichen Verfasstheit" (Grimm, 2008, 32). Diese unbedingte Anerkennung der menschlichen Individualität fordert ein hohes Mass an Verantwortungsbewusstsein auf Seiten der heilpädagogisch Tätigen, denn sie greifen durch ihr Denken, Fühlen und Handeln in die Biographie eines anderen Menschen ein und verändern diese unter Umständen in entscheidender Weise. Dieses Eingreifen hat keine richtige und gesicherte Grundlage, vieles bleibt im Entscheidungsraum der Fachleute. Es gibt keine festen Kategorien von <gut> oder <böse>, <falsch> oder <richtig>, denn es „ist keineswegs klar, was genau <gut> und <gerecht> bedeutet, was unter einem <sinnvollen> oder <gelingenden> Leben zu verstehen ist, wie sich der *moral point of view,* der Dreh- und Angelpunkt moralischen Wahrnehmens, Argumentierens und Handelns überhaupt bestimmen lässt" (Dederich, 2003, 61).

Diese Unsicherheit in Bezug auf die eigene Tätigkeit müssen die heilpädagogisch Tätigen zulassen und auch aushalten; aus diesem Grunde sind die heute etwas in Vergessenheit geratenen berufsethischen Prinzipien und Tugenden wichtige Hilfestellungen.

Rudolf Steiner prägt im Heilpädagogischen Kurs den Begriff des inneren Mutes, denn immer wieder sind wir im Alltag in der Situation, dass wir Entscheidungen für eine andere Individualität treffen müssen, dass wir uns „bei jeder Tat vor die Möglichkeit gestellt fühlen, sie tun zu können oder unterlassen zu können, oder sich völlig neutral verhalten zu können. Und dazu gehört eben Mut, innerer Mut" (Steiner, 1985, 41). Diese von Rudolf Steiner erwähnte Dreiheit – Tun, Unterlassen, neutral Zulassen – ist in der Praxis immer wieder eine Herausforderung.

Interessanterweise finden wir noch an einer anderen Stelle den Hinweis auf die drei Möglichkeiten, auf eine konkrete Herausforderung im Berufsalltag reagieren zu können. „Erziehung bezeichnet nicht eine Tätigkeit, sondern eine Haltung. Diese erzieherische Haltung kann in den verschiedensten Tätigkeiten ihren Ausdruck finden, ebenso im Nicht-Tun (nicht zu verwechseln mit dem Nichts-Tun). Was ich mit, vor einem und für ein Kind mache, ist von untergeordneter Bedeutung gegenüber der Art, wie ich einem Kind begegne. Damit

finden wir zurück zur alten aber durch methodische Raffinessen oft überdeckten Wahrheit, dass der Erzieher weniger wirkt durch das, was er tut, als durch das, was er ist." (Kobi, 1993, S. 73). Auch hier wird auf die Bedeutung der Persönlichkeit der Fachperson hingewiesen, die im Zusammenhang mit ethischen Fragen ein weiteres Problem – die Bedeutung der Subjektivität allen Handelns – aufwirft; das soll im nächsten Abschnitt untersucht werden.

Die ethische Fragestellung im Heilpädagogischen Kurs kulminiert im zentralen Hinweis von Rudolf Steiner zur meditativen Vertiefung der beruflichen Tätigkeit. Hier kann angefügt werden, dass Rudolf Steiner auf Anfrage neben dem Heilpädagogischen Kurs für verschiedenste Berufsleute Vorträge gehalten hat, so unter anderem für Lehrpersonen, Landwirte, Ärzte, Priester und Künstler. Das Spezielle ist, dass er jede äussere Tätigkeit mit einem inneren Schulungsweg verknüpfte, den die Tätigen dann in völliger Freiheit und Eigenverantwortung gehen können. Das „darüber hinaussehen", diese eigentliche geistige Dimension der Aufgabenstellung in Heilpädagogik und Sozialtherapie, wird gefördert durch eine innere Beschäftigung und Vertiefung mit der so genannten Punkt-Kreis Meditation.

Anerkennung der Individualität bedeutet gleichzeitig, geistige und spirituelle Aspekte in seiner beruflichen Tätigkeit zu berücksichtigen, sein eigenes Denken, Fühlen und Handeln daran auszurichten. Beziehe ich spirituelle Gesichtspunkte in mein berufliches Handeln ein, gewinnt dieses eine neue Dimension. Dann wird nicht mehr nur das Alltägliche, das Fassbare oder die Behinderung mein Handeln bestimmen, sondern das Potenzial, das Unsichtbare und das Individuelle, das mit meinem <normalen> Denken nicht zu erfassen ist, sondern einer Erweiterung bedarf.

Grimm (Grimm, 2002) verfolgt im Zusammenhang mit der ethischen Fragestellung in helfenden Berufen einen sehr umfassenden und konkreten Ansatz. Ausgehend von einem Vortrag von Rudolf Steiner über Ethik und Moral (Steiner, 1982b) befasst er sich mit den drei Tugenden Erstaunen, Mitgefühl und Gewissen – „die drei Sterne der moralischen Kräfte" (Steiner, 1982b, 131) – als Grundlage ethischen Handelns. Es gelingt Grimm, diese Tugenden sehr praxisnah zu begründen und auch Wege zu ihrer Schulung aufzuzeigen. Da ich überzeugt bin, dass der Beitrag von Grimm für die ethischen Fragen im Zusammenhang mit Heilpädagogik und Sozialtherapie ausserordentlich bedeutsam ist, möchte ich ihn kurz zusammenfassend darstellen.

Die erste Tugend – das Erstaunen – wurde in seiner inneren Qualität und Bedeutung schon beschrieben, es ist eine öffnende und fragende Geste, frei von Urteil und Wissen. „Im Vor-Wissen und Vor-Urteil hingegen lebt die Bemächtigung der Welt und des Andern, indem diese in Kategorien der Aneignung gestellt werden" (Grimm, 2002, 130). Vorverurteilungen, Urteile und feste Bilder prägen oft das Zwischenmenschliche; sie verhindern jede Begegnung, werden von der Vergangenheit bestimmt und beinhalteten keine Zukunft; es kann nichts Neues entstehen. Erstaunen als aktiver Prozess schafft einen Freiraum, der auf der einen Seite zu Verunsicherung führt, auf der anderen Seite aber bereichert und ein grosses Entwicklungspotenzial in sich trägt. Geübt werden kann diese Tugend im Bereich der bildenden Kunst, wo Werke sich nicht direkt dem Verstand erschliessen und damit einordnen lassen, sondern hier gibt es „ein zunehmendes Aufleben des Sinnesvorgangs, ein Gespräch der Augen mit dem Gegenstand, das mit zunehmender Intensität und Ausdauer immer reicher und vielfältiger wird" (Grimm, 2002, 131f).

Das Mitgefühl als zweite Tugend ist, wie schon beschrieben, schwieriger zu verstehen, da der Begriff belastet ist. Steiner weist im Heilpädagogischen Kurs darauf hin, wie wichtig es ist, dass im Bereich der helfenden Berufe im Zusammenhang mit Verhaltensweisen, Einseitigkeiten und Unfähigkeiten anderer Menschen Sympathie und Antipathie überwunden werden und dadurch „eine Erscheinung zu einem objektiven Bild" (Steiner, 1985, 35) wird. „Dadurch stehen nicht mehr die Emotionen und Gefühle, die der Helfer selber hat, im Vordergrund, sondern seine Fähigkeit zu fühlen wird zu einem Instrument der Wahrnehmung für die seelische Lage des anderen Menschen. Der eigene seelische Innenraum bildet den Ort, an dem eine fremde Innerlichkeit erscheinen kann" (Grimm, 2002, 135). Diese Art des Mitfühlens hat auch mit der Qualität des Hörens und Hinhörens zu tun, kann nach Grimm auch im Zusammenhang mit Musik konkret geübt werden (Grimm, 2002, 135ff).

Das Gewissen als dritte Tugend hängt zusammen mit der Verantwortung, die im Handeln für einen anderen Menschen übernommen wird. Wie schon dargestellt müssen wir im Alltag sehr oft Grenzen überschreiten, in den Freiheits- und Integritätsraum eines anderen Menschen eingreifen. „Der zwischenmenschliche Raum, der sich im Handeln zwischen Klient und Helfer eröffnet, ist ein Gewissensraum" (Grimm, 2002, 140). Gewissen hat auch immer mit einer Verbindung von Handeln, Reflektieren und Erkennen zu tun; ist dadurch

also keine festgesetzte Grösse, sondern in ständiger Entwicklung. Natürlich sind die Menschen geprägt durch Erfahrungen in der Kindheit und ihren sozialen und kulturellen Umkreis; jeder Mensch ist aber auch eigenständig und hat die Möglichkeit der inneren Distanznahme und dadurch der Verobjektivierung des eigenen Handelns. „Die Erfahrung des Gewissens, das als Stimme sich in uns ausspricht, die über unser Tagesbewusstsein hinausreicht und in der wir aufmerksam werden können auf unser höheres Ich, kann unterstützt werden durch das Gewinnen einer höheren Empfindsamkeit gegenüber der Sprache selbst" (Grimm, 2002, 142). In der Auseinandersetzung mit Lyrik und im weitesten Sinne meditativer Sprache sieht Grimm eine Möglichkeit zum Ertasten und Stärken des Gewissensraumes.

Wie bereits beschrieben, hat Rudolf Steiner an verschiedenen Stellen seines Werkes zahlreiche Hinweise zur Schulung der eigenen Persönlichkeit gegeben. Im Zusammenhang mit der ethischen Fragestellung bilden die so genannten Nebenübungen eine wichtige Bezugsgrösse. Mit Hilfe von sehr konkreten Anweisungen können grundlegende Qualitäten wie Kontrolle der Gedanken, der Gefühle (Gelassenheit) und des Willens, aber auch Unbefangenheit (Offenheit) und Positivität (Toleranz) gegenüber den Eindrücken der Welt geübt werden (vgl. z. B. Steiner, 1962, 330ff), Qualitäten, die in der Beziehungsdienstleistung ausgesprochen wichtig sind.

Zum Schluss soll noch eine Tugend erwähnt werden, die auf den ersten Blick banal erscheint und scheinbar nichts mit der ethischen Fragestellung zu tun hat. Meiner Einschätzung nach sollte sie aber doch allem Handeln zugrunde liegen, sie ist eine hohe Kunst und kann die seelische Qualität einer Beziehung, eines Teams oder einer Einrichtung sehr prägen.

Die Anforderungen, die an die Berufsleute gestellt werden, sind sehr hoch, die Last der Verantwortung wiegt schwer und kann in der Alltagsgestaltung als hinderlich erlebt werden. Das war Rudolf Steiner sehr bewusst und er beklagte sich im Heilpädagogischen Kurs auch darüber, dass er Schmerzen kriegt, wenn er in eine anthroposophische Einrichtung kommen würde. „Da ist manchmal eine solche bleierne Schwere. Man kriegt die Leute nicht zum Beweglichwerden" (Steiner, 1985, 102). Er forderte – trotz der grossen Verantwortung im Alltag und dem Erleben von schweren Schicksalen von Menschen mit Behinderungen – etwas völlig anderes und für viele auch Überraschendes. „Von allen Dingen, was gehört zum Erziehen von solchen Kindern

dazu? Nicht die bleierne Schwere, sondern Humor, wirklicher Humor, Lebenshumor. Man wird trotz allen möglichen Kunstgriffen solche Kinder nicht erziehen können, wenn man nicht den nötigen Lebenshumor hat"" (Steiner, 1985, 102). Steiner meint in keinem Falle, dass Humor die Fachlichkeit ersetzen würde, sondern gibt damit den Hinweis auf eine Grundstimmung, die alle heilpädagogische Arbeit durchziehen sollte. Das bedeutet konkret, „dass sich Humor und Lachen nicht unmittelbar für eine Steigerung von Erfolgen im heil- und sonderpädagogischen Alltag instrumentalisieren lassen; vielmehr bilden sie einen Teil der emotionalen und interaktiven Dimension jeder Beziehung und tragen auf diese Weise mittelbar zu einer Atmosphäre bei, welche wiederum erfolgreiches Lernen und wirkungsvolles (heil)pädagogisches Handeln ermöglicht" (Gruntz-Stoll, 2008, 184). Bekannt ist auch aus der Geschichte, dass Persönlichkeiten, die sich in ihrer Biographie mit einer schweren Krankheit auseinanderzusetzen hatten, vielfach einen ausgesprochen feinen Humor entwickelten, als Beispiel sei hier der Dichter Christian Morgenstern erwähnt.
Für Rudolf Steiner war die Frage nach dem moralischen Handeln und seinen Bedingungen sehr zentral. In einem späteren Kapitel wird diese Frage anhand der Förderplanung oder Entwicklungsbegleitung eines Menschen mit Behinderung dargestellt, hier soll nur noch auf einen mehr allgemeinen Aspekt aufmerksam gemacht werden.

4.5. Selbstentwicklung als Teil der Beziehungsgestaltung

Im letzten Abschnitt wurde deutlich, dass die persönliche Haltung im Beruf eine grosse Rolle spielt, denn „was ich mit, vor oder für ein Kind <mache>, ist von untergeordneter Bedeutung gegenüber der Art, wie ich dem Kind begegne" (Kobi, 1993, 73). Kobi bezeichnet denn auch Erziehung nicht als eine Tätigkeit, sondern als eine Haltung (Kobi, 1993, 73). Im Heilpädagogischen Kurs heisst es: „Sie glauben gar nicht, wie gleichgültig es im Grunde genommen ist, was man als Erzieher oberflächlich redet oder nicht redet, und wie stark es von Belang ist, was man als Erzieher selbst ist" (Steiner, 1985, 35).
Auch wenn diese Aussagen explizit sich auf die Begleitung, Betreuung und Förderung von Kindern mit Behinderungen beziehen, ist diese Forderung auch im Bereich der erwachsenen Menschen mit einer Behinderung relevant, ja sogar noch wichtiger. Um einen erwachsenen Menschen mit einer Behinderung adäquat begleiten zu können, sind ganz bestimmte Kompetenzen notwendig;

Kompetenz verstehen wir hier als eine Ableitung vom lateinischen Verb *competere*, was so viel bedeutet wie <zu etwas fähig sein>.

Schon früh haben sich Heilpädagogen mit der Frage von Kompetenzen auseinandergesetzt, aus unserer Sicht am einfachsten, klarsten und umfassendsten der Schweizer Paul Moor. Er formulierte drei Grundregeln:

- „Erst verstehen, dann erziehen
- Nicht gegen den Fehler, sondern für das Fehlende
- Nicht nur das Kind, auch seine Umgebung ist zu erziehen" (Moor, 1994, 18ff).

Auch wenn die Formulierung dieser Grundregeln lange zurückliegt, umfassen sie in treffender Weise zentrale Aspekte heilpädagogischer Tätigkeit.

Die erste Regel besagt, dass jeder Tätigkeit der Versuch des Verstehens voraus gehen muss: „sie versuchten uns schlicht und einfach zu verstehen, aber möglichst gut zu verstehen…" (Jollien, 2001, 87). Was hier aus heutiger Sicht noch angefügt werden könnte, ist, dass dem Verstehen das Beobachten vorausgehen sollte.

Die zweite Regel zeigt die Tätigkeitsrichtung; es ist ein grosser Unterschied, ob man gegen einen Fehler – z. B. eine Verhaltensauffälligkeit – angeht oder ob versucht wird, ein Kind innerlich so zu stärken, dass es die Verhaltensauffälligkeit nicht mehr zeigen muss. In der Berufspraxis ist diese Tatsache immer wieder erlebbar, heute würde man von Ressourcenorientierung sprechen.

Der Bezug zur Umgebung – einer der ersten Hinweise auf eine systemische Betrachtungsweise – beinhaltet nicht nur den Blick auf die Eltern und Angehörigen, auf die Herkunft oder den kulturellen Hintergrund, sondern setzt den Focus auch auf den heilpädagogisch oder sozialtherapeutisch Handelnden. Hier lässt sich der Bezug zur Selbsterziehung als zentrale Kompetenz im Bereich der Beziehungsdienstleistung ableiten.

Die Kompetenzen werden zuerst sehr allgemein dargestellt und erst in einem zweiten Schritt folgen die Bezüge zum anthroposophischen Menschenverständnis. Kompetenzen lassen sich verschiedenen Ebenen zuordnen, im Folgenden dient die Einteilung von Greving/Ondracek (2005) als Grundlage.

Die Autoren sprechen von Fach- oder Sachkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz, die häufig auch erwähnte Methodenkompetenz ordnen sie der Fach- oder Sachkompetenz zu. Unter dem Aspekt der Selbsterziehung werden im Folgenden die Selbstkompetenz und die Sozialkompetenz darge-

stellt, zuerst werden die Begriffe erklärt und dann ein Bezug zum Heilpädagogischen Kurs hergestellt.

Unter „Selbstkompetenz wird die Fähigkeit eines Menschen verstanden, als er selbst und für sich selbst verantwortlich handeln zu können" (Greving/Ondracek, 2006, 374).

In der Heilpädagogik geht es dabei um die persönliche Fähigkeit, „...der

- Orientierung in der eigenen Motivation zum Handeln (Warum übe ich diese Tätigkeit aus und was bringt mir das?),
- Herstellung der Verbindung der eigenen Person mit anderen am Geschehen beteiligten Personen (Beziehungsgestaltung),
- Reflektion eigener Anteile an der Entwicklung der Situation (Was hat dieser Situationsablauf mit mir zu tun?)" (Greving/Ondracek, 2006, 374).

Bereits hier wird der Bezug zur Beziehungsgestaltung deutlich, denn ich kann nur eine Beziehung eingehen, wenn ich mir über die eigenen Anteile im Klaren bin oder zumindest mich bemühe, darüber Klarheit zu erhalten. Gleichzeitig sind mit der Selbstkompetenz – bei anderen Autoren auch Personalkompetenz genannt – höchste Anforderungen verbunden, denn der Blick auf sich selbst ist oft nicht ganz einfach. Begegnungen mit anderen Menschen – und meist sind Begegnungen mit Menschen mit einer Behinderung sehr herausfordernd – lösen in uns Gefühle und Empfindungen aus und führen zu (vorschnellen) Urteilen und Haltungen. Ehrlicherweise müssen wir uns dabei zugestehen, dass wir immer in der Gefahr sind, unreflektiert aus Sympathie- oder Antipathiegefühlen heraus zu reagieren, für eine echte Begegnung eine enorme Herausforderung (Steiner, 1988). Bleiben wir bei der Sympathie oder Antipathie stehen, ist eine Begegnung nicht möglich; es kommt nur zu Urteilen und Einschätzungen; dabei spielt es aus unserer Sicht keine Rolle, ob sympathische oder antipathische Gefühle dominieren, denn der „Mensch hat sich ungeheuer gerne. Und durch die Selbstliebe ist es, dass der Mensch Selbsterkenntnis zu einer Quelle von Illusionen macht" (Steiner, 1988, 10).

Es sei hier eine persönliche Erfahrung aus der Praxis eingefügt, die diese Aussage bestätigt. Im Umgang mit sehr vielen Kindern mit Behinderungen war immer wieder erlebbar, dass es enorm schwer war, jenen Kindern in der adäquaten Haltung gegenüberzutreten, die den Menschen mit überwiegend sympathischen Gefühlen begegneten.

Als Heilpädagoge fühlt man sich doch geschmeichelt und bestätigt, wenn Kinder alles wunderbar finden, was man mit ihnen unternimmt und dabei immer kundtun, dass man für sie das Mass aller Dinge ist. Dadurch kommt man in die Gefahr des Stolzes und der Eitelkeit mit der Konsequenz, dass man das eigene Handeln nicht mehr kritisch hinterfragt und reflektiert. Dies führt oft zu Spannungen in Teams, weil beim einen Mitarbeitenden sich die Kinder gehorsam und unterwürfig verhalten, bei einem anderen jedoch grösste Schwierigkeiten machen. Die Spannungen im Team haben aber in den meisten Fällen mit den Mitarbeitenden zu tun, denen die Kinder gehorchen – „bei mir zeigt sich dieses Problem nie!" – und die Unfähigkeit liegt nicht auf Seite derjenigen, denen die Kinder Schwierigkeiten bereiten. Denn das Problem liegt im Umstand begründet, dass eine Fachperson nicht adäquat mit Lob, Zuwendung und Sympathie umgehen kann. Die Kinder haben dafür oft ein instinktives Gespür und können dies dann auch wunderbar ausnützen.

Das Umgehen mit Antipathie von Seiten der betreuten Menschen ist einfacher, denn da ist von allem Anfang an klar, dass der Aufbau einer Beziehung Auseinandersetzung und vor allem Arbeit an sich selbst bedeutet. Diese Begegnung mit sich selbst ist intensiv, schwierig und auch schmerzvoll, wird man doch sehr schnell mit eigenen Schwächen und <Behinderungen> konfrontiert. Gleichzeitig aber ist sie die Vorbedingung für die Begegnung mit einem anderen Menschen. „Denn nur dadurch ergibt sich die Möglichkeit, den schwierigen aber fruchtbaren Weg zu wählen: sich der Begegnung mit sich selbst zu stellen, eigene Unfähigkeiten anzuerkennen und zu versuchen, sie zu verwandeln" (Fischer, 2003, 9). In Anlehnung an das geflügelte Wort <Jede Erziehung beginnt mit der Selbsterziehung> könnte man zusammenfassend festhalten <Jede Begegnung mit einem anderen Menschen beginnt mit der Begegnung mit sich selbst>.

Dies führt unmittelbar zur Sozialkompetenz, auch diese ist in der Heilpädagogik von grösster Bedeutung, dies nicht nur im Hinblick auf die Begegnung mit den betreuten Menschen, sondern auch in allen Bereichen des kollegialen Miteinanders.

In dreifacher Hinsicht ist Sozialkompetenz in der Heilpädagogik und Sozialtherapie gefordert:

- „Offenheit für Mitteilungen anderer Menschen (Sensibilität) sowie Mitteilungsbereitschaft bezüglich des eigenen Erlebens und Denkens (Expressivität)
- Orientierung in subjektiver Bedeutung von lebensgeschichtlichen, aktuellen und zukünftigen Angelegenheiten anderer Menschen (Empathie)
- aktive Gestaltung der Kommunikation und Interaktion mit anderen Menschen (Freude am zwischenmenschlichen Kontakt)" (Greving/Ondracek, 2006, 374).

Die Wichtigkeit der Sozialkompetenz ist in den verschiedensten Berufen in den letzten Jahren immer deutlicher erkannt worden. Überall wo Menschen miteinander zusammenarbeiten, ist Sozialkompetenz gefragt und auch das entscheidende Kriterium im Bereich der qualitativen Erfassung der Arbeit. So spricht man heute von den so genannten „Softskills" (feineren Fähigkeiten), die sich unter den fünf Bereichen

- Kontakt und Kommunikation
- Einfühlungsvermögen
- Kooperation
- Lösungsorientierter Umgang mit Problemen und Konflikten
- Fähigkeit zur Reflexion

subsumieren lassen (vgl. Greving/Ondracek, 2006, 376).

Immer häufiger wird in der Berufsausbildung auch der Begriff der Handlungskompetenz verwendet; unter Handlungskompetenz versteht man die Fähigkeit des Individuums, mit seinem Wissen und den erworbenen Kompetenzen autonom umzugehen und es in einer Handlungsherausforderung auch adäquat anwenden zu können.

In einem Handbuch für Ausbildungen (Bauer et al., 2007) sprechen die Autoren hier von einem „pädagogischen Paradox: – Man lernt Handlungen dadurch, dass man tut, was man erst lernen will" (Bauer et al., 2007, 30). Hier ergibt sich der Bezug zur Fähigkeit „aus eigenem schöpferischen Vermögen situationsgerecht zu handeln" (Arbeitshandbuch, 1997, Kapitel 3.1). Dies ist in Heilpädagogik und Sozialtherapie ausgesprochen wichtig, bedingt aber klar die Anerkennung der Bedeutung der Selbsterziehung.

Im Heilpädagogischen Kurs gibt Rudolf Steiner aus diesem Grunde einige Hinweise zur Selbstentwicklung, die er als absolut notwendig ansieht, denn für ihn steht – wie vorher erwähnt – die Persönlichkeit des Tätigen „wie stark es von

Belang ist, wie man als Erzieher selbst ist" (Steiner, 1985, 35) im Vordergrund.

Im Zusammenhang mit der Gestaltung von Beziehungen formuliert Rudolf Steiner ein „pädagogisches Gesetz, das ja in aller Pädagogik erscheint" (Steiner, 1985, S. 33). Dieses zeigt auf, welche Wirkungen und Beeinflussungen in einer Begegnung stattfinden. Auch wenn dies Steiner anhand der Begegnung zwischen einem Erwachsenen und einem Kind darstellt, gelten diese Gesetzmässigkeiten auch unter erwachsenen Menschen. Durch die Ausführungen von Steiner wird deutlich, „wie ein Erwachsener die Möglichkeit hat, durch bewusste Schulung seines Denkens, Fühlens und Wollens, durch sein Auftreten und sein inneres Engagement die Entwicklung des Kindes positiv zu unterstützen" (Fischer, 2008, 295f).

In jeder Begegnung können wir wahrnehmen, dass es letztlich nicht Äusserlichkeiten sind, die zum Gelingen oder Nichtgelingen beitragen, sondern sich da unsichtbar Prozesse abspielen.

Zusammengefasst könnte man die von Steiner erwähnten Aspekte umschreiben mit:

- Anerkennung und Respektierung der Individualität meines Gegenübers
- Sinn für Wahrhaftigkeit und Wahrheit in der Begegnung, Verantwortungsbewusstsein, innerer Mut
- Aufmerksamkeit, Interesse und Verständnis für mein Gegenüber, liebevolle Hingabe
- Humor und Beweglichkeit.

Diese vier Aspekte, die natürlich sehr vieles umfassen, sind die Bezugspunkte für eine gelingende Beziehungsgestaltung. Um sich in diesem Bereich zu entwickeln, hat Rudolf Steiner im Heilpädagogischen Kurs noch spezifische Schulungshinweise gegeben, die in verschiedenen Publikationen zusammengefasst, beschrieben und erläutert werden (Vierl, 1979 / Holtzapfel 1978). „Wichtig im Umgehen damit ist, dass diese Anregungen nicht als mühsame Pflicht, sondern als Möglichkeit der Entwicklung von Kompetenz aufgefasst werden können" (Fischer, 2008, 296).

Einen originellen Bezug im Zusammenhang mit der Entwicklung wählt Schnaith (Schnaith, 2007), indem sie die Notwendigkeit der Verwandlungsprozesse der Begleitenden mit dem Inhalt von Märchen veranschaulicht.

Ausgangspunkt ist auch hier das Stehen vor einem Rätsel, vor „verschlossenen Türen" (Schnaith, 2007, 177), das für beide Beteiligten gilt. Diese Tatsache muss ausgehalten werden, denn sie ist die Grundvoraussetzung für Begegnung. Denn wenn uns der andere Mensch „vor lauter vermeintlicher Kenntnis, nicht mehr rätselhaft ist, übersehen wir sein Zukunftspotential und entziehen ihm dadurch die Grundlage, seine in ihm liegenden Möglichkeiten innerhalb unserer Beziehungsbedingungen entwickeln zu können" (Schnaith, 2007, 177). Die Suche nach dem Schlüssel ist ein Verwandlungsprozess, der in seinen verschiedenen Stufen urbildhaft in Märchen zu finden ist, denn „möglicherweise spricht die Bilderwelt der Märchen früher zu unserer inneren Verwandlungsbereitschaft, lange ehe die Vernunft uns den Auftrag dazu gibt" (Schnaith, 2007, 196).

In einem anderen Zusammenhang werden – aufbauend auf Carl Rogers – verwandte Fähigkeiten oder Komponenten geschildert, die für die Begegnung mit Menschen mit einer Behinderung von grösster Bedeutung sind:

- „Empathie als einfühlendes Verstehen
- Wertschätzung oder nicht-wertendes Akzeptieren
- Kongruenz oder Echtheit" (Pörtner, 2004, 29).

Auch hier geht es um Fähigkeiten oder Kompetenzen, die uns nicht einfach gegeben sind, sondern die wir – vor allem auch mit der Hilfe von anderen Menschen – im Sinne einer Selbsterziehung üben, pflegen und erhalten müssen.

Der Gedanke der Selbstentwicklung gehört zu den ureigensten Anliegen der Geisteswissenschaft Rudolf Steiners; dies im Bewusstsein, dass der Mensch, durch eine Schulung seines Denkens, Fühlens und Wollens Potenziale in sich frei legen kann, die ihm dann für die Begegnung mit der Welt und den Menschen zur Verfügung stehen und ihm dadurch Einsichten eröffnen können, die ihm sonst verwehrt blieben. „Wenn wir unsere seelischen und geistigen Fähigkeiten weiter entwickeln, so nehmen wir auch Seelisches und Geistiges überall dort wahr, wo sie wirksam sind" (Glöckler, 1998, S. 59).

Dies ist ein für die Heilpädagogik und Sozialtherapie motivierender und begeisternder Gedanke, geht es doch gerade darum, geistige und seelische Potenziale – die vielleicht verschüttet oder zugedeckt sind – bei den Menschen mit Behinderung wahrzunehmen und ihnen zur Entfaltung zu verhelfen.

5. Qualität und anthroposophische Heilpädagogik

Als Anfang der neunziger Jahre die Frage nach der Qualität in sozialen Einrichtungen auftauchte, gab es in Deutschland und in der Schweiz zwei anthroposophische Initiativen, die sich mit dieser Frage befassten. Erstaunlicherweise sind die Entstehungsgeschichte und der Ansatz dieser zwei Verfahren sehr unterschiedlich, was natürlich zu Spannungen führte.
Im Folgenden sollen die zwei Verfahren nur ganz oberflächlich charakterisiert werden: es wird keine Stellung bezogen. Dies aus dem Grunde, weil dem Schreibenden das deutsche Verfahren inhaltlich und in seinen praktischen Auswirkungen nur unzulänglich bekannt ist und weil „Wege zur Qualität" im Verlaufe dieser Arbeit noch genau beschrieben werden wird.
Es existieren zwei Beiträge, in denen bereits der Versuch unternommen wurde, die zwei Verfahren einander gegenüberzustellen (Lehnert, 2000 und Lehnert/Siegel-Holz, 2008).
Das Verfahren GAB in Deutschland wurde im Auftrag des „Verbandes für anthroposophische Heilpädagogik, Sozialtherapie und soziale Arbeit e.V." von der „Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung" in München entwickelt. Verfasser waren Dr. Michael Brater und Anna Maurus.
Die Grundgedanken des GAB Verfahrens sind:

- „Das Verfahren geht aus von den Besonderheiten des sozialen und pädagogischen Arbeitshandelns
- Das GAB-Verfahren ersetzt Standardisierung der Qualität durch sinnhafte Orientierung an Qualitätszielen
- Qualität in der sozialen Arbeit wird nicht nur gesichert, sondern im Hinblick auf die angestrebten Ideale ständig weiterentwickelt
- Da für die Qualität der Arbeit alle MiterbeiterInnen verantwortlich sind, werden auch alle ins Qualitätsmanagement einbezogen
- Das GAB-Verfahren ist ein Verfahren der internen Qualitätssicherung, bei dem jede Einrichtung ihre Qualitätsmassstäbe leitbildabhängig selber erarbeiten muss
- Die Strukturen und Abläufe der Qualitätssicherung nach dem GAB-Verfahren werden in die bestehenden Einrichtungsstrukturen integriert" (Brater/Maurus, 1999, 1/4ff).

Ein wichtiges Instrument sind die Qualitätszirkel – gedacht als Qualitätskonferenzen aller beteiligten Mitarbeitenden – die durch vier Stufen (Bildgestaltung, Bewertung, Verbesserungsvorschläge und Umsetzungsplanung) anstehende Fragen und Probleme bearbeiten. Zentrale Bezugsgrösse der Qualitätsarbeit sind die Handlungsleitlinien, aber „es handelt sich bei einer Handlungsleitlinie um keine normative Vorgabe, die im praktischen Handeln genau einzuhalten ist, sondern um eine Beschreibung dessen, was mit der Handlung eigentlich in der Einrichtung gemeint bzw. gewollt wird" (Brater/Maurus, 1999, 1/14).
Das Verfahren versucht von zwei Seiten sich der Qualitätsfrage anzunähern, von der Seite des Ideals, des Leitbildes und von der Seite der Praxis, der tatsächlich realisierten Qualität. Das Leitbild ist „der <Leitstern>, an dem sich alles Handeln in der Einrichtung letztlich orientiert, das Ideal <hinter> dem, was getan wird, durch das sich gerade diese einzelne Einrichtung geistig von anderen, auf ähnlichem Gebiet tätigen Einrichtungen unterscheidet, durch das sie ihr besonderes Profil erhält" (Brater/Maurus 1996, 29). Das Leitbild führt von oben zu Arbeitskonzepten, zu Qualitätszielen, zu den Handlungsleitlinien, während von unten die realisierte Qualität über die Arbeit in den Qualitätszirkeln mit den oben erwähnten Stufen von Bildgestaltung, Bewertung, Verbesserungsvorschläge und Umsetzungsplanung entwickelt wird. Die beiden Ströme treffen sich in der Mitte als Qualitätsentwicklung, als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (Brater/Maurus, 1999, 1/26). Beim GAB-Verfahren wird stark mit der Spannung zwischen Ideal und Wirklichkeit gearbeitet, der Soll-Ist Vergleich wird zum Antrieb für das eigene Handeln. „Zusammenfassend heisst das, auf zwei Ebenen tätig zu werden und dabei zu unterscheiden, wo man sich gerade befindet. Im Prozess einer solchen Arbeit wird sich finden, ob die Absicht, mit der der Prozess begann, zutraf: Suchen wir gedankliche Klärung, wird eine Empfehlung ausgesprochen? Oder geht es um konkrete Handlungen, benötigen wir eine verbindliche Verabredung" (Lehnert/Siegel-Hotz, 2008, 506)?
Im Gegensatz zu Deutschland wurde das Verfahren „Wege zur Qualität" in der Schweiz von einer freien Arbeitsgruppe unter der Leitung von Udo Herrmannstorfer entwickelt; der „Verband für anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie in der Schweiz" war nur Kooperationspartner, es bestand kein Auftragsverhältnis. Bei „WzQ" geht es primär um die Gestaltung der Zusammenarbeit, damit sich Qualität entwickeln kann. Eine Grundidee besteht

darin, dass der Handlungsraum eines Mitarbeitenden frei sein muss und nicht durch Leitlinien eingegrenzt werden darf, damit schöpferisch-kreatives Handeln für die betreuten Personen möglich wird. In diesem Bereich zeigt sich die grosse Differenz zum GAB-Verfahren; Handlungsleitlinien haben bei „WzQ" keinen Platz, da sie dem originären Ansatz des Verfahrens widersprechen. Diese scheinbare Kleinigkeit ist aber von entscheidender Bedeutung bei der Umsetzung, es gibt nur ein entweder-oder und kein sowohl-als-auch. „Der individuelle Weg steht im Vordergrund und soll rein qualitativ betrachtet und in individueller Urteilsbildung evaluiert werden" (Lehnert/Siegel-Hotz, 2008, 506).
Da „WzQ" im Folgenden noch ausführlich dargestellt wird, wird an dieser Stelle auf weitere Ausführungen verzichtet. Es ist aber deutlich, dass der aufgezeigte Widerspruch des GAB-Verfahrens und „WzQ" mit der eigentlichen Frage nach der Qualität in den helfenden Berufen viel zu tun hat.
Sicher haben beide Verfahren ihre spezifischen Stossrichtungen und Grundüberzeugungen, die ihre Qualität, aber auch gleichzeitig ihre Schwäche ausmachen können.
„Das GAB-Verfahren kann bei perfektionistischer Fülle von Handlungsleitlinien oder deren überzogen-detaillierter Ausarbeitung zu einem undurchdringlichen Dickicht von Texten führen, die einen sinnvollen Umgang damit erschweren und hohen Systemdruck in der Verfahrenspflege und -dokumentation bewirken" (Lehnert 2000, 32). Anders zeigt sich in dieser Einschätzung die Schwäche von „WzQ": „Die Komplexität der *Wege zur Qualität* kann lähmend und dogmatisch verhärtend wirken, aber auch im Gegenbild zu illusionärer Fehleinschätzung der Verhältnisse und des Entwicklungsbedarfes führen. Es besteht die Gefahr, dass alles beim Alten bleibt, wenn es nicht gelingt, die Gestaltungskräfte innerlich zu erfassen und in konkrete Arbeitsformen und Entwicklungsschritte münden zu lassen" (Lehnert, 2000, 32).
An beiden Aussagen – auch wenn sie leicht überzeichnet daherkommen – ist etwas Wahres dran, sie sollen aber aus den oben erwähnten Gründen hier einfach so unkommentiert stehen gelassen werden.

5.1. Entstehung des Verfahrens "Wege zur Qualität"

Im Jahre 1997 wurde nach jahrelangen Vorarbeiten das <Arbeitshandbuch für heilpädagogische und sozialtherapeutische Institutionen> von „Wege zur Qualität" veröffentlicht. Verantwortlich für die Herausgabe war eine Arbeitsgruppe,

die sich aufgrund von Tagungen zur Frage der Qualität am Rudolf Steiner Seminar für Heilpädagogik in Dornach gebildet hatte. Die Arbeitsgruppe setzte sich zusammen aus Vertretern der Praxis und Udo Herrmannstorfer vom „Institut für zeitgemässe Wirtschafts- und Sozialgestaltung in Dornach"; sie stand von Anfang an in enger Verbindung mit dem „Verband für anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie in der Schweiz".

Zwei öffentliche Fachtagungen wurden zur Qualitätsfrage in der Heilpädagogik durchgeführt, die erste fand 1995 unter dem Titel „Zwischen Staatshoheit und Unabhängigkeit", ein Jahr später schloss sich eine Folgeveranstaltung mit dem Titel „Qualität leben – Heilpädagogische und sozialtherapeutische Arbeit im Spannungsfeld zwischen Freiheit und sozialer Verantwortung" an. Die Vorträge beider Tagungen wurden im Eigenverlag des Seminars herausgegeben (vgl. Rudolf Steiner Seminar für Heilpädagogik, 1995 und 1996) und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Es war das Verdienst und die Initiative dreier Mitarbeiter einer grossen Institution, dass das Thema Qualität in einer Zeit aufgegriffen wurde, wo darüber diskutiert wurde, der Widerstand der Fachleute schon gross war und viele in einer abwartenden und gleichzeitig ablehnenden Haltung befangen waren. Durch das frühe Aufgreifen der Themenstellung, das Herausarbeiten der Erkenntnis der mit der Qualitätsdiskussion verbundenen berechtigten Anliegen, war es möglich, proaktiv mit der Herausforderung umzugehen. Dank der initiativen Arbeitsgruppe wurde ein Verfahren entwickelt, das sowohl den Anliegen der öffentlichen Hand, als auch den innersten Impulsen der Heilpädagogik und Sozialtherapie gerecht werden kann. Auf der einen Seite stehen die Einrichtungen mit dem Wunsch, ausgehend von Idealen, einem humanistischen Menschenverständnis und einer fundierten Fachlichkeit die Arbeit eigenverantwortlich gestalten zu können, auf der anderen Seite die Behörden mit den berechtigten Anliegen nach Transparenz, Effektivität und sparsamen Umgang mit finanziellen Mitteln.

Die anfänglich grossen Widerstände gegenüber Qualitätsfragen waren auch im Rahmen der anthroposophisch orientierten Institutionen in der Schweiz sehr deutlich wahrnehmbar. Man befürchtete – wie in vielen anderen sozialen Institutionen – eine Übertragung wirtschaftlicher Kriterien auf die heilpädagogische Arbeit, denn "Qualität entstehen zu lassen heisst in einer sozial- und heilpädagogisch tätigen Organisation, in welcher in einem ganz grossen Ausmass Be-

ziehungsarbeit geleistet wird, dass Qualitätsentwicklung nicht wie in der Produkte produzierenden Industrie verstanden werden darf" (Bätscher/Erne 2000, 19).

Auf der anderen Seite gab es eben auch Persönlichkeiten, die schon früh erkannten, dass die Einführung von Qualitätssicherung nur eine Frage der Zeit war und es zwei verschiedene Wege der Auseinandersetzung mit dieser Thematik gab, den proaktiven und den reaktiven. In der Diskussion wurde auch deutlich, dass es im Umgang mit Idealen immer zwei extreme Positionen gibt, die beide Einseitigkeiten darstellen. "Scheut man beispielsweise die Auseinandersetzung, Vorstellungen, die an den Idealen gewonnen wurden, mit dem Alltäglichen zusammenzubringen, glaubt man vielmehr, durch ständigen verbalen Austausch über Ideale sie bereits verwirklicht zu haben, erliegt man der Gefahr der Selbsttäuschung und handelt realitätsfremd. Dagegen führt das Bestreben, Werte (Ideale) im Alltag möglichst sicht- und messbar zu verwirklichen zu einem eigentlichen Verlust des inneren Gehaltes einer bestimmten Qualität. Das Ringen um Qualität wird ersetzt durch den einengenden Blick auf Methoden der messbaren Nachweisbarkeit. Qualität fällt dem Aspekt der Quantität zum Opfer" (Schoch, 1995, 8).

Das Ausgleichen der Gefahren der Selbsttäuschung und der Realitätsferne einerseits und der messbaren Nachweisbarkeit und Normierung andererseits, ist eines der zentralen Anliegen des Verfahrens „WzQ", denn diese Polaritäten zeigen sich auch in jeder Institution im Alltag. Letztlich geht es darum, die zwei Polaritäten zu verstehen und den ihnen gebührenden Platz zuzuweisen.

So entstand in einem jahrelangen Prozess im Austausch mit der Praxis das Verfahren „Wege zur Qualität", das überall dort eingesetzt werden kann, „wo die Leistungen in direkter Wechselwirkung mit dem Leistungsempfänger entstehen und durch diesen wesentlich modifiziert werden (Beziehungsdienstleistungen)" (Herrmannstorfer 2004, 217).

5.2. Zum Begriff der Beziehungsdienstleistung

Ein wichtiger Bestandteil des durch praktisch Tätige und Fachleute der Organisationsberatung entwickelten Verfahrens ist der ungewohnte Begriff der Beziehungsdienstleitung.

Der Begriff der Beziehung und seine Bedeutung für die Heilpädagogik muss an dieser Stelle nicht thematisiert werden, da er schon seit Jahren aus der Grund-

lagendiskussion nicht mehr wegzudenken ist (Kobi, 1993). Schon Buber hielt fest, der Kern des Erzieherischen sei nicht, „dass ein Mensch (Erwachsener) einen Menschen (Kind) führe, fordere, stimuliere oder sich entwickeln lasse, sondern auch, dass der Mensch einem Menschen begegne" (Buber zit. nach Stinkes/Trost, 2004, 105).

Es geht also in aller Erziehung um die gemeinsame Gestaltung einer Begegnung, von der beide Seiten – Erziehende und zu Erziehende – profitieren können. „Sie ist ein Vorgang in deren Kern es darum geht, dass individuelle Menschen sich wahrnehmen, einander an einer bedeutungsvollen Sache begegnen und dabei reifen" (Grimm, 2004a, 77). Auch neue Forschungen aus dem Schulbereich betonen die Bedeutung der Beziehung „Neurobiologisch kann es ohne Beziehung keine Motivation geben" (Bauer, 2006b, 210). Was hier für Kinder und Jugendliche ausgeführt wird, gilt in besonderem Masse auch für die Begleitung und Betreuung von erwachsenen Menschen mit einer Behinderung, denn „Niemand braucht Erziehung, aber jeder braucht Beziehung" (Walther, 2006, 73). Zentral ist, dass im Bereich der Begleitung von erwachsenen Menschen mit einer Behinderung die Beziehungen nicht <pädagogisiert> werden. Dies ist dann der Fall, wenn dauernd der Versuch unternommen wird, das Gegenüber zu verändern, zu erziehen oder zu bevormunden.

Auch Walther (Walther, 2006) weist auf die Wichtigkeit der Beziehung hin und verwendet in seinem Beitrag auch den Begriff der Dienstleistung: „So gesehen macht es Sinn, Behinderung nicht als Merkmal der Person, sondern als Anfrage nach Dienstleistung an die Gesellschaft, an potentielle Anbieter, an uns professionelle Helfer zu verstehen" (Walther, 2006, 75).

Der Begriff der Beziehungsdienstleistung trägt der wichtigen Tatsache Rechnung, dass Handlungen immer wesentlich vom Empfänger mitbestimmt werden, das heisst, dass der Gestaltung der Beziehung und der damit verbundenen Interaktion eine wichtige Rolle zukommt. „Es wird heute mit Recht angemahnt, dass die Handlungsempfänger nicht bewusstlos, empfindungslos und sprachlos sind, sondern sich je nach Aufgabe in den Prozess auch selbst einbringen können" (Hermannstorfer, 1999, 11).

Praktisch alle grundlegenden Werke der Heilpädagogik messen der Beziehungsgestaltung eine entscheidende Bedeutung zu. Beziehungsgestaltung ist immer dialogisch, der Handlungsverlauf wird durch die Befindlichkeit aller Beteiligten beeinflusst und ist daher nicht bestimmbar. "Beziehungsdienstleistun-

gen kann man nicht definitiv in ihrem Verlauf vorherbestimmen, da sie generell interaktiv verlaufen, d.h. dass das Ergebnis durch den Handlungsverlauf selbst mitbestimmt wird" (Hermannstorfer, 1999, 8). Anders ausgedrückt: „Die Qualität einer einzelnen Dienstleistung wird während ihrer Durchführung im Kontakt mit dem Kunden von der jeweiligen Situation stark beeinflusst. Sie wird im Ergebnis also immer wieder anders zur Wirkung kommen" (Bauer/Herrmann, 2004, 173).

Diese Betrachtungsweise führt zur Frage, ob Qualität nicht nur ein äusserer Wert darstellt – messbar in Fakten, Zahlen und Statistiken – sondern auch innere Aspekte beinhaltet, die sich zwar beschreiben, aber nur sehr schwer überprüfen lassen. „Im Mittelpunkt steht die Würdigung der Tatsache, dass heilpädagogische Praxis ein von Werten geleitetes Tun in der Begegnung von Mensch zu Mensch ist. Damit bekommt die innere Qualität, bezogen auf das jeweilige massgebende pädagogische Konzept, ihre zentrale Bedeutung" (Simmen, 2001, 235).

Der Aspekt der Beziehungsdienstleistung ist im Verfahren „Wege zur Qualität" zentral und hat Auswirkungen auf dessen Ausgestaltung. Grundlage bildet die Tatsache, dass sich alle Handlungen direkt und unmittelbar mit den betreuten Menschen vollziehen. Die betreuten Menschen sind aktiv Mitwirkende; interaktive Handlungen lassen sich nicht vorbestimmen, ihr Verlauf ist nicht voraussehbar. „Da das Ergebnis heilpädagogischer Handlungen durch die Reaktion der Betreuten selbst wesentlich mitbestimmt wird, hängt der <Erfolg> einer Massnahme gar nicht allein von den Heilpädagogen ab und kann deshalb auch nicht direkt durch den Handelnden garantiert werden" (Herrmannstorfer 2004, 220). Es geht also um eine schöpferische Individualisierung der betreuerischen Handlungen, je höher der Individualisierungsgrad ist, desto besser entsprechen Handlungen dem Bedürfnis seines Empfängers. „Beziehungsdienstleistungen sollten daher weitgehend individualisiert werden. Dies kann nur durch die Handlungsfreiheit der qualifizierten Mitarbeiter gewährleistet werden" (Herrmannstorfer 2004, 220).

5.3. Erkenntniswissenschaftliche und anthropologische Grundlagen

„Wege zur Qualität" hat als QM-Verfahren seine Grundlage im anthroposophisch orientierten Welt und Menschenverständnis. Dies ergibt sich schon aus der Entstehungsgeschichte des Verfahrens, waren es doch VertreterInnen von anthroposophischen Institutionen für Heilpädagogik und Sozialtherapie, die sich zur ersten Tagung über Qualität am damaligen Rudolf Steiner Seminar für Heilpädagogik in Dornach trafen (Rudolf Steiner Seminar, 1995).

In gemeinsamer Arbeit und im Austausch mit der Praxis wurde das Verfahren innerhalb von zwei Jahren entwickelt, den vorläufigen Schlusspunkt dieses Prozesses bildete das Erscheinen des „Handbuches für heilpädagogische und sozialtherapeutische Institutionen" (Wege zur Qualität, 1997).

„Massgebend für die Ausarbeitung dieses Arbeitshandbuches ist die Liebe und Verantwortung gegenüber den Betreuten selber, durch welche die Heilpädagogik und Sozialtherapie als soziale Dienstleistungen seit jeher geprägt werden. Dadurch soll vermieden werden, Heilpädagogik und Sozialtherapie auf mehr oder weniger äusserliche Kriterien zu reduzieren. Eine ernstzunehmende Antwort auf die Qualitäts-Anforderungen muss dem Wesen des Menschen und der Aufgabe selbst entspringen" (Wege zur Qualität, 1997, Vorwort)!

Das Verfahren wurde in der Praxis implementiert, auch von Institutionen, die die Anthroposophie nicht als ihre Werteorientierung ansehen. Die Verantwortlichen von „Wege zur Qualität" und später auch der Zertifizierungsgesellschaft „Confidentia" waren um den kontinuierlichen Austausch mit der Praxis bemüht; so konnten – neben einer regelmässigen Grundlagenarbeit – Anliegen und Bedürfnisse der Institutionen wahrgenommen, ins Verfahren eingearbeitet und mit Hilfe von Fortbildungen und Schulungen beantwortet werden.

Es gibt kaum schriftliche Zeugnisse im Zusammenhang mit den erkenntnistheoretischen und anthropologischen Grundlagen des Verfahrens, wohl aber viele Berichte und Beiträge zu Gesichtspunkten der Umsetzung, diese wurden in regelmässig erscheinenden Rundbriefen veröffentlicht.

Im Folgenden werden Hauptaspekte herausgegriffen, die Schwerpunksetzung ist aber individuell und persönlich gefärbt.

„Kern des Anliegens ist nicht die Frage nach Macht und Einfluss, sondern allein diejenige, unter welchen Bedingungen heilpädagogische und sozialtherapeutische Arbeit am besten gedeihen kann" (Wege zur Qualität, 1997, B).

Der Focus des Verfahrens liegt klar bei der Frage nach der Qualität der Beziehungsdienstleistung; wichtige Bezugspunkte sind dabei die Formen und Strukturen der Zusammenarbeit aller Beteiligten und die Handlungsfreiheit der Mitarbeitenden, die sich letztlich in der so genannten Selbstverwaltung spiegelt. Selbstverwaltung ist ein schillernder Begriff, der oft sehr unterschiedlich interpretiert wird, denn es „sind die mannigfaltigsten Vorstellungen darüber vorhanden, was Selbstverwaltung eigentlich ist, warum und wie sie benötigt wird" (Trautwein, 2008, 483).

Grundlegend für die Werteorientierung des Verfahrens – und damit verbunden auch mit der Frage der Selbstverwaltung – sind zwei zentrale Schriften Rudolf Steiners, von denen sich die eine hauptsächlich mit der Frage der menschlichen Freiheit (Steiner, 1977) und die andere mit den sich daraus ergebenden sozialen Fragen (Steiner, 1976) befassen.

Zwei Hauptfragen liegen dem zentralsten Buch von Rudolf Steiner, der „Philosophie der Freiheit" (Steiner, 1977) zugrunde.

Das eine ist die Frage nach der Objektivität der Erkenntnis des Menschen, „ob es eine Möglichkeit gibt, die menschliche Wesenheit so anzuschauen, dass diese Anschauung sich als Stütze erweist für alles andere, was durch Erleben oder Wissenschaft an den Menschen herankommt, wovon er aber die Empfindung hat, es könne sich nicht selber stützen" (Steiner, 1977, 7). Das fruchtbare Umgehen mit dieser Frage spiegelt sich im kontinuierlichen Prozess des Erarbeitens des anthroposophischen Welt- und Menschenverständnisses, immer im Bezug zur realen Wirklichkeit.

Die andere ist diejenige nach der Freiheit des menschlichen Handelns, „darf sich der Mensch als wollendes Wesen die Freiheit zuschreiben, oder ist diese Freiheit eine blosse Illusion, die in ihm entsteht, weil er die Fäden der Notwendigkeit nicht durchschaut, an denen sein Wollen ebenso hängt wie ein Naturgeschehen" (Steiner , 1977, 7)? Das Umgehen mit dieser Frage ist sehr anspruchsvoll, bedingt es doch eine vertiefte Betrachtung des Menschen, des Menschen, der nicht nur handeln, sondern sein Handeln auch reflektieren kann. „Den Handelnden und den Erkennenden unterschied man, und leer ausgegangen ist dabei nur der, auf den es vor allen Dingen ankommt: der aus Erkenntnis Handelnde" (Steiner, 1977, 18).

Steiner bejaht beide am Anfang des Buches „Philosophie der Freiheit" gestellten Grundfragen, zeigt aber auch auf, welche inneren Schritte der Mensch tun muss, dass er die konkrete Umsetzung im Alltag leisten kann.

Im Buch „Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und der Zukunft" (Steiner, 1976) geht es um Gestaltungsfragen des sozialen Miteinanders. Steiner entwickelt in Anlehnung an die Französische Revolution die drei Bereiche des Geisteslebens, des Rechtslebens und des Wirtschaftslebens und weist auf deren Bedeutung für die heutige Zeit hin. Dabei macht Steiner auch darauf aufmerksam, dass in früheren Zeiten vieles unbewusst – gestützt auch durch die Einbettung in klare Strukturen und Abläufe – <richtig> geregelt wurde, heute – in einer Zeit wo diese Instinkte uns nicht mehr zur Verfügung stehen – es aber darum gehen muss, jegliche Gestaltung des Miteinanders in den Bereichen Geistesleben, Rechtsleben und Wirtschaftsleben bewusst zu ergreifen. „In älteren Zeiten der Menschheitsentwicklung sorgten die sozialen Instinkte dafür, dass diese drei Gebiete in einer der Menschennatur damals entsprechenden Art sich im sozialen Gesamtleben gliederten. In der Gegenwart dieser Entwicklung steht man vor der Notwendigkeit, diese Gliederung durch zielbewusstes soziales Wollen zu erstreben" (Steiner, 1976, 26). Es kann hier nicht näher auf die von Steiner geforderte Dreigliederung eingegangen werden, sie bilden aber eine wesentliche Grundlage von „Wege zur Qualität".

Das Verfahren stellt den sich entwickelnden Menschen in den Mittelpunkt, dieser ist der Ausgangspunkt und nicht der Gipfel des Sozialen. Freiheit ist nicht Willkür, sondern kann nur im Kontext mit der Gemeinschaft realisiert werden. Gemeinschaft bedeutet hier die Summe aller Betroffenen, von den betreuten Menschen über die Mitarbeitenden bis hin zum sozialen Umkreis von Angehörigen und Behörden. Wichtig ist, dass diesem Ansatz nicht die Illusion des per se guten und sozialen Menschen zugrunde liegt, denn „den sozialen Trieben stehen in der Menschennatur einfach selbstverständlich, wegen dieser Menschennatur, die antisozialen Triebe gegenüber. Und genau ebenso, wie in der Menschennatur es soziale Triebe gibt, gibt es antisoziale Triebe" (Steiner, 1990, 160). Nach Steiner trägt jeder Mensch in sich eine starke antisoziale Tendenz, diese ist notwendig, damit er sich als Individuum entwickeln kann. Es geht also nicht darum, das Antisoziale zu verleugnen oder „Rezepte zu finden, um die antisozialen Triebe zu bekämpfen, sondern darauf kommt es an,

die gesellschaftlichen Einrichtungen, die Struktur, die Organisation dessen, was ausserhalb des menschlichen Individuums liegt, was die menschliche Individualität nicht umfasst, so zu gestalten, so einzurichten, dass ein Gegengewicht da ist für dasjenige, was im Innern des Menschen als antisozialer Trieb wirkt" (Steiner, 1990, 165).

Folglich ist die Kernfrage, die sich stellt, diejenige, wie Gemeinschaften, Institutionen oder Kollegien strukturiert werden müssen, dass die Beteiligten sich einerseits initiativ und schöpferisch einbringen können, andererseits aber auch die Umgebung berücksichtigen, denn die Freiheit des Einzelnen endet dort, wo der Freiheitsraum des anderen beginnt. „Innerhalb einer so geregelten sozialen Ordnung ist zugleich der freien Initiative der einzelnen Menschen und auch den Interessen der sozialen Allgemeinheit Rechnung getragen; ja es wird den letzteren eben dadurch voll entsprochen, dass die freie Einzelinitiative in ihren Dienst gestellt wird" (Steiner, 1976, 117).

Einrichtungen und Organisationen für Menschen mit Behinderungen haben für „Wege zur Qualität" „ihre Wurzeln in der liebevollen Verantwortung gegenüber den hilfebedürftigen Menschen. Diese Motivationsquelle darf weder durch gesetzliche Vorschriften noch durch finanzielle Massnahmen verschüttet werden" (Wege zur Qualität, 1997, B).

Dabei geht es auch immer um die Umsetzung von Idealen, wie sie im Leitbild einer Einrichtung formuliert sind. Der Organismus Einrichtung oder Institution muss also so gestaltet werden, dass Ideales real umgesetzt werden kann und auch bis hin zum Sozialen erfahrbar wird. Dies bedingt, dass Formen und Strukturen Entwicklungen anregen und nicht verhindern sollen, der Gestaltung von Prozessen kommt auf allen Ebenen und in den unterschiedlichsten Feldern und Bereichen eine grosse Bedeutung zu. Soziales kann nicht organisiert werden, es können aber offene und transparente Strukturen geschaffen werden, damit Soziales möglich wird, denn der „Grundnerv allen sozialen Lebens ist das Interesse von Mensch zu Mensch" (Steiner, 1990, 167).

Etwas überspitzt formuliert ist „Wege zur Qualität" der Versuch, die neuen Paradigmen von Selbstbestimmung, Autonomie, Teilhabe und Empowerment für die Mitarbeitenden einer sozialen Organisation umzusetzen und Zusammenarbeitsformen zu gestalten, die diese ermöglichen.

5.4. Aufbau des Verfahrens

Das Arbeitshandbuch zu „Wege zur Qualität" wurde 1997 publiziert. Das Verfahren besteht aus den schon aufgelisteten zwölf Feldern (Anhang 1). Der Aufbau des Handbuches hat für die ersten sieben Felder jeweils sechs Abschnitte, die das jeweilige Feld unter verschiedenen Gesichtspunkten spiegeln. Die Abschnitte der Felder 1 – 7 gliedern sich folgendermassen:

- Qualität im Bezug zum jeweiligen Feld (Kurze Texte als Einführung, gedacht als Vorgabe für die Grundlagenarbeit mit Mitarbeitenden)
- Grundlagen des jeweiligen Feldes (Gesichtspunkte zur institutionellen Umsetzung und zum Verhältnis mit der Öffentlichkeit)
- Vertragliche Regelungen (Hinweise auf vertraglich-rechtliche Regelungen, die dem Gestaltungsfeld zugrunde gelegt werden können)
- Strukturen und Organe (Vorschläge zur Bildung von Strukturen und Organisationsformen)
- Offenheit als Urteilsgrundlage (Vorschläge zum Umfang und Art der Offenlegung, um Transparenz schaffen zu können)
- Ergänzendes Arbeitsmaterial (Methodische Gesichtspunkte und Arbeitsmaterialien zur Umsetzung)

Die ersten sieben Felder haben auch immer zwei Bezugsrichtungen; auf der einen Seite nach Innen, in die Organisation, auf der anderen Seite nach Aussen, in die Öffentlichkeit. Diese Doppelheit spiegelt sich in den grundlegenden Formulierungen am Anfang der entsprechenden Kapitel. Die erste Aussage bezieht sich immer auf die institutionsinternen Selbstverpflichtungen, die zweite auf die vom sozialen Umkreis her wirkenden Bedingungen.
Zusammengefasst lässt sich das so umschreiben (Arbeitshandbuch, 1997, Kapitel B, Entstehungsbedingungen der Qualität):

Tabelle 1: Gestaltungsfelder

Gestaltungsfeld	*Vom sozialen Umkreis her wirkende Bedingungen*	*Institutionsinterne Selbstverpflichtung*
Aufgabenstellung	Öffentliche Anerkennung	Arbeit am eigenen Leitbild
Eigenverantwortung	Akzeptanz der Selbstverwaltung	Teilnahme an der Selbstverwaltung
Können	Aus- und Weiterbildung	Arbeit an sich selbst
Freiheit	Wahl der Vertragspartner	Schöpferische Aufgabengestaltung
Vertrauen	Vertrauen in die Arbeit der Institution	Vertrauen in Beziehungen
Schutz	Mitwirkung der Beteiligten	Rechenschaft geben
Finanzielle Abgeltung	Zuweisung der Mittel	Wirtschaftliches Bewusstsein

Die Felder 8 – 12 werden als Gestaltungsbewegungen bezeichnet und sind als Ergänzungen zu den gegenüberliegenden Gestaltungsfeldern gedacht. Die Ausnahme bilden die Felder *Aufgabenstellung* und *Finanzieller Ausgleich*, die sich schon im oberen Bereich gegenüberstehen. Die anderen Zuteilungen sind *Eigenverantwortung* und *Verantwortung aus Erkenntnis, Können* und *Individuelle Entwicklung, Freiheit* und *Gegenwartsgemässes Handeln, Vertrauen* und *Individualität* und *Schutz* und *Gemeinschaft als Schicksal*.

Jedes Gestaltungsfeld ist aus Sicht von „Wege zur Qualität" eine Einseitigkeit und braucht eine Ergänzung aus dem unteren Teil des Kreises. Diese Ergänzung bezieht sich immer auf die Arbeit an sich selbst; das heisst, dass im unteren Bereich des Kreises sich gegenüberstehen die Arbeit an sich selbst und die Auswirkungen auf die Gemeinschaft, graphisch dargestellt sieht das folgendermassen aus (Arbeitshandbuch, 1997, Kapitel B, Entstehungsbedingungen der Qualität):

Tabelle 2: Gestaltungsbewegungen

Gestaltungs-bewegung	*Arbeit an sich selbst*	*Auswirkungen auf die Gemeinschaft*
Verantwortung aus Erkenntnis	Vertiefung der Grundlagen	Sicherheit im Handeln
Individuelle Entwicklung	Selbsterziehung	Bereicherung durch neue Fähigkeiten
Gegenwartsgemässes Handeln	Kontinuität des Impulses	Offenheit für Erneuerung
Individualität und Gemeinschaft	Erleben der Gemeinschaft	Förderung des individuellen Potenzials
Gemeinschaft als Schicksal	Individualitätserkenntnis	Beziehungsgestaltung

Im Jahre 2008 veröffentlichte die Stiftung „Wege zur Qualität" einen stark gekürzten Überblick über das Verfahren (Anhang 2), der in der Praxis sehr grosse Resonanz fand. Bei diesem Papier (Stiftung Wege zur Qualität, 2008) wurde ein Aufbau gewählt, der den Bedürfnissen der Praxis sehr entgegenkommt; der Überblick ist als Ergänzung zum Handbuch gedacht.

Der Aufbau des Überblicks gliedert sich in fünf Abschnitte, die bei jedem Feld kurz beschrieben werden, es sind dies:

- Zielrichtung des jeweiligen Feldes (Beitrag des Feldes zur Gesamtgestaltung einer Einrichtung)
- Anforderungen an die Institution (Anforderung, Empfehlungen oder Beschreibungen von wichtigen Gestaltungselementen einer Organisation)

- Schwerpunkte der Implementierung (Aktivitäten und Massnahmen zur Umsetzung des Verfahrens)
- Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung (Auswirkungen auf die Organisation)
- Evaluationsmöglichkeiten (Kriterien für interne und Gesichtspunkte zur externen Evaluation)

5.5. Gestaltungsfelder

Die sieben Gestaltungsfelder *Aufgabenstellung, Eigenverantwortung, Können, Freiheit, Schutz, Vertrauen* und *Finanzieller Ausgleich* haben wie oben erwähnt je zwei unterschiedliche Orientierungspunkte. Auf der einen Seite stehen die institutionsinternen Selbstverpflichtungen, auf der anderen Seite die dazu gehörigen notwendigen äusseren Bedingungen.

Dieses Zusammenspiel von Selbstverpflichtungen und äusseren Bedingungen ist den Verfassern von „Wege zur Qualität" sehr wichtig. Das hängt unter anderem damit zusammen, dass Aufgaben wie die Betreuung, Begleitung und Förderungen von Menschen mit Behinderungen nicht staatlich verordnet, sondern nur aus eigenem Entschluss und in Verantwortung gegenüber einem anderen Menschen wahrgenommen werden können. „Diese Motivationsquelle darf weder durch gesetzliche Vorschriften noch durch finanzielle Massnahmen verschüttet werden" (Arbeitshandbuch, 1997). Es geht einerseits um das Beanspruchen eines Freiraumes für die Erfüllung der Aufgabenstellung, gleichzeitig aber auch um Transparenz und Rechenschaft gegenüber der Öffentlichkeit, die das Wahrnehmen der Aufgabe finanziell ermöglicht. Die hier angesprochene Selbstbeauftragung ist keine Einladung zur Willkür, denn damit eine Institution existieren kann, braucht sie Vertrauen. „Der <Adressatenkreis> der Heil- und Sonderpädagogik bestimmt sich durch die Menschen, die von uns etwas wollen, die bei uns auf Verständnis und Kompetenz stossen, so dass sie gerne wiederkommen" (Fröhlich, 2000, 36). Mit anderen Worten, je grösser die Bereitschaft der Mitarbeitenden ist, die Aufgabe engagiert, kompetent und gut zu erfüllen, desto eher werden Menschen den Weg in die Institutionen finden.

Engagement ist aber abhängig von der Frage, ob ich eine Aufgabe aus eigener Initiative ergreife, ein Gestaltungsraum vorhanden ist und ich mich damit auch verbinden kann.

Dieser Gedanke ist sehr bedeutsam, denn die in der Betreuung, Begleitung und Förderung von Menschen mit Behinderung geforderten Qualitäten können nicht verordnet, sondern müssen selber geschöpft werden.
Letztlich geht es um die Frage: „Wie muss eine Aufgabengemeinschaft zusammenarbeiten, dass sich in ihr die schöpferischen Kräfte der Mitwirkenden möglichst frei zugunsten der Handlungsempfänger entfalten können" (Hermannstorfer, 1999, 9)?
Im Folgenden werden nun die einzelnen Felder dargestellt. Zuerst wird immer die Formulierung aus dem Arbeitshandbuch aufgeführt; diese Kurzbeschreibung hat – wie bereits erwähnt – immer zwei Blickrichtungen. Bei den Feldern 1 – 7 sind es die Blickrichtungen nach Aussen, in die Öffentlichkeit und diejenige nach Innen, in die Institution; bei den Feldern 8 – 12 ist die eine Seite die Institution, die andere Seite der einzelne Mitarbeitende.
Anschliessend an die Darstellung aus dem Handbuch erfolgt eine genauere Beschreibung jedes Feldes, seines Inhaltes und seiner Bezüge. Hier wird der Versuch unternommen, zu einer Verknüpfung mit anderen Ansätzen und Sichtweisen zu kommen, um auf diese Weise die Gemeinsamkeiten herauszuheben.
Nach der Beschreibung werden – wiederum anknüpfend an „Wege zur Qualität" – die Umsetzungsschritte beschrieben, die so genannten Prozessstufen. Die Überschriften der einzelnen Prozessstufen wurden von „Wege zur Qualität" (www.wegezurqualität.info / Zugriff 25. November 2009) übernommen.
In einem späteren Kapitel wird die konkrete Umsetzung eines Feldes in einem spezifischen Zusammenhang noch genauer beschrieben, nämlich diejenige von Feld 4 *Freiheit*, nicht im Zusammenhang mit Mitarbeitenden, sondern unter dem Gesichtspunkt Förderplanung oder Entwicklungsbegleitung.
Im letzten Teil wird der Bezug des jeweiligen Feldes zum Fragbogen (Anhang 4) herausgearbeitet, indem die Fragen aufgelistet und die dazugehörenden Indikatoren aufgeführt werden. Wie bereits erwähnt wurden im Fragebogen die Bezüge der Fragen zu den einzelnen Feldern nicht erwähnt, auch die Reihenfolge der Fragen ist willkürlich und lässt keine Rückschlüsse auf das jeweilige Feld zu.

5.5.1. Aufgabenstellung

„Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

- den im Leitbild der Institution charakterisierten selbstgestellten Aufgaben und Zielen
- der öffentlichen Anerkennung der sich selbst gestellten Aufgaben und Ziele der Institution und damit der Anerkennung ihrer Vertragsfähigkeit" (Arbeitshandbuch, 1997, Kapitel 1).

Die selbstgestellten Aufgaben einer Einrichtung orientieren sich an den Bedürfnissen der Menschen, die ihr Angebot in Anspruch nehmen und sind im Leitbild verbindlich beschrieben. Hier wird insbesondere Wert darauf gelegt, dass die Aufgabenstellung selbst gewählt und nicht von Aussen aufgezwungen wird. Diese Gewichtung mag auf den ersten Blick erstaunen, aber der Blick in die Geschichte der Heilpädagogik zeigt, dass die Begründungen der ersten und somit bahnbrechenden Institutionen stets auf die Initiative und Tatkraft einzelner Persönlichkeiten und nicht auf die Initiative des Staates zurückzuführen sind. Die gesellschaftlichen Auswirkungen und Nachhaltigkeit dieser Begründungen zeigten sich erst später und waren davon abhängig, in welchem Ausmass diese Pioniertaten von einer Gesellschaft gewürdigt und auch unterstützt werden konnten. „Im Falle der Idee der Bildsamkeit behinderter Menschen waren es einzelne Pioniere, die durch Gründung von Institutionen der bereits im Einzelfall bewiesenen Bildungsfähigkeit gehörloser und blinder, etwas später auch geistig behinderter Menschen zur gesellschaftlichen Anerkennung verhalfen (Ellger-Rütgart, 2008b, 33). Unter diesem Aspekt wird auch verständlich, dass „Wege zur Qualität" eine wichtige Arbeitsgrundlage dann gegeben sieht, „wenn Menschen aus eigenem Entschluss eine Aufgabe ergreifen und sich die Ziele aufgrund erlebter Verantwortung selbst setzen" (Arbeitshandbuch, 1997, Kapitel 1.1).

Generell als wichtigste Bezugsgrösse der Aufgabenstellung einer Institution wird das Leitbild gesehen. Das Leitbild sollte weder das Wunschdenken noch die Beschreibung des gegenwärtigen Zustandes der Institution abbilden. Es hat die Funktion eines Leitsternes mit Motiven und Zielsetzungen. "Das Leitbild ist der <Leitstern>, an dem sich alles Handeln in der Einrichtung letztlich orientiert, das Ideal <hinter> dem, was getan wird durch das sich gerade diese einzelne Einrichtung geistig von anderen, auf ähnlichem Gebiet tätigen Einrich-

tungen unterscheidet, durch das sie ihr besonderes Profil erhält" (Brater/Maurus, 1996, 29).

Das Formulieren eines Leitbildes ist nicht ganz einfach, weil man immer wieder zwischen einem überhöhten Idealdenken und einem resignativen Realitätsbewusstsein hin- und hergerissen wird. „Tatsächlich zeigt sich darin aber auch der Mut, die Höhe und Schwierigkeit des Anspruchs an die eigene Arbeit offenzulegen. Das Ideal wird zum Ansporn ständigen Strebens, der Aufgabe vollumfänglich gerecht werden zu wollen. Geht dieses Streben verloren, verkommt das Ideal zum leeren Anspruch" (Arbeitshandbuch, 1997, Kapitel 1.6.1).

Es ist ausserordentlich wichtig, dass das Leitbild für alle Mitarbeitenden verständlich und nachvollziehbar ist und damit von ihnen auch als Grundlage ihres Handelns anerkannt werden kann.

Auch wenn möglichst viele Mitarbeitende an der Erarbeitung eines Leitbildes mitbeteiligt sein sollten, hat es eine bestimmte Gültigkeitsdauer und sollte nicht jedes Jahr wieder neu gefasst werden. Oft ist erlebbar, dass die Leitbilder von Institutionen – aus Angst vor überhöhten Idealen – zu konkret abgefasst werden, zu stark in die Organisation des Alltages und in die Struktur der Einrichtung eingreifen. Dies wäre aus unserer Sicht die Aufgabe der Konzepte; Konzepte regeln die Alltagsfragen, die Strukturen und Abläufe, sie beruhen alle auf den Grundaussagen des Leitbildes, können aber je nach Bedarf angepasst, verändert oder ersetzt werden. Durch den Umstand, dass übergeordnete Aussagen und Leitmotive das Leitbild begründen, stellt sich natürlich die Frage nach Kriterien in der Entstehung.

Es sind folgende drei Hauptfragerichtungen, zu denen ein Leitbild Stellung beziehen sollte:

- Wo und in welcher Form besteht in der Gesellschaft eine Not, eine offene Frage, ein Anliegen?
- In welcher Form wollen wir darauf antworten?
- Auf welcher Grundlage geben wir als Institution und Mitarbeitende unsere Antwort?

Konkret an einem Beispiel aufgezeigt würden drei mögliche Antwortrichtungen lauten:

- In der Gesellschaft leben noch viele Menschen mit einer schweren Behinderung in psychiatrischen Kliniken und können dort nicht adäquat begleitet werden.

- Wir möchten kleine betreute Wohneinheiten und geschützte Arbeitsplätze anbieten, die diesen Menschen Entwicklungsmöglichkeiten bieten.
- Gesichtspunkte zur Gestaltung der Wohn- und Arbeitsplätze erarbeiten wir uns auf der Grundlage des anthroposophisch orientierten Menschen- und Weltverständnisses und der daraus entwickelten Medizin, Heilpädagogik und Sozialtherapie.

Durch die Beachtung dieser drei Aspekte wird in einem Leitbild schon klar, dass die Initiativträger sich nicht selber verwirklichen wollen, sondern sich an einem gesellschaftlichen Bedarf, einer Not, orientieren und darauf eine transparente und begründete Antwort geben möchten. So wird auch deutlich, dass eine Initiative, die nicht einem gesellschaftlichen Bedürfnis – oder einer Not – entspricht und sich in erster Linie von eigennützigen Motiven leiten lässt, nicht lebensfähig sein kann. Zentral ist der Blick nach Aussen in die Gesellschaft, die Frage nach dem Bedarf, auf den man eine Antwort geben, das heisst eine Dienstleistung erbringen, möchte. Dadurch ist das Leitbild auch „der letztendlich qualitative Bezugspunkt für die Arbeit einer Institution und deren Beurteilung" (Arbeitshandbuch, 1997, Kapitel 1.6.1).

Wird dieses Feld in einer Institution bewusst bearbeitet und umgesetzt, hätte das Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und ihre Zusammenarbeit. Gelingt dies, sollte sich auf Seiten der Mitarbeitenden das Bewusstsein für die gemeinsame Arbeitsgrundlage verbessern und die Bereitschaft, Verantwortung im Sinne des Leitbildes zu übernehmen, vergrössern, denn anders „gesagt, hinter jeder Qualitätsfrage liegt eine Identifizierungsfrage" (Ofman 2005, 174).

Wie bereits ausgeführt ist der Umsetzungsprozess jedes Feldes in sieben Stufen gegliedert, die aufeinander aufbauen.

Im Feld *Aufgabenstellung* – verstanden als das Zusammenfinden zu einer gemeinsamen Aufgabe – könnten diese Stufen in folgender Art zusammengefasst werden:

- **Eine Not oder einen Handlungsbedarf erkennen**
  Hier geht es darum, Interesse zu entwickeln für eine Fragestellung. Wenn ich versuche eine Situation zu verstehen, vielleicht dieselbe als Mangel empfinde, kann das Motiv, etwas zu tun, um diesen zu beheben, erlebbar werden.
- **Sich verantwortlich fühlen**

Dieses Verantwortungsgefühl kann erst entstehen, wenn ich mich selber mit einem Mangel in eine Beziehung setzen kann und die sich darin ausdrückende Fragestellung erlebe. Das bedeutet, dass ich mir die Frage der Zuständigkeit im Zusammenhang mit der aufgetauchten Frage stelle und beantworten muss.

- **Die Erfüllung einer Aufgabe zum eigenen Anliegen machen**
  Das bedeutet, dass ich die Beantwortung der aufgetauchten Frage, die Behebung des erlebten Mangels, zu meiner Sache mache. Ich stelle mich durch einen Entschluss in den Dienst der Aufgabe, versuche mir über die Notwendigkeiten klar zu werden und suche nach Handlungsantworten.
- **Eine Handlungsimpuls initiativ ergreifen**
  Dadurch, dass ich die Frage erlebt, verstanden und zu meiner Sache gemacht habe, bin ich nun in der Lage, Motive für deren Beantwortung zu suchen, die Initiative zu ergreifen und mir Handlungsziele zu setzen.
- **Das Motiv verwirklichen**
  Jetzt kommt die Phase der Aktivität, der konkreten Handlung. Anknüpfend an die bestehende Situation, wird der eigene Impuls schöpferisch – das heisst auf die individuelle Situation adäquat abgestimmt – umgesetzt. Dabei geht es auch immer um den Miteinbezug der Umgebung, der Mitarbeitenden, der Gemeinschaft.
- **Die Aufgabe erfüllen**
  Die Übernahme einer Aufgabe bedingt auch immer einen bestimmten Zeithorizont, sie muss durchgetragen werden. Der Impuls kommt unter Umständen zu einem vorläufigen Ziel, zu einem Abschluss, jetzt geht es auch darum, das Erreichte reflektierend ins Bewusstsein zu heben.
- **Schaffende Treue halten**
  Auch wenn die Aufgabe scheinbar abgeschlossen ist, bleibt man mit ihr verantwortlich verbunden und muss bereit sein, dafür die Verantwortung zu übernehmen. Entscheidend sind in diesem Zusammenhang die innerliche Verpflichtung gegenüber der erfüllten Aufgabe, das Aufrechterhalten der Verbundenheit und das Durchtragen einer auf sich genommenen Verpflichtung. Im Alltag ist es so, dass Mitarbeitende Aufgabengebiete und Institutionen wechseln; trotz dieser äusserlichen Trennung

bleibt aber jeder mit dem, was er – im positiven wie im negativen Sinne – getan und geleistet hat, verbunden.

Auch wenn die oben dargestellten Stufen sehr theoretisch erscheinen, sind sie ohne grosse Probleme auf jede praktische Herausforderung in einer Institution zu übertragen. Auf die ausführliche Darstellung eines praktischen Beispiels wird hier verzichtet; im Alltag einer Institution sind die oben aufgeführten Stufen immer wieder erlebbar, vor allem in Form eines Mangels.

Mangel bedeutet je nach Stufe,

- dass der Handlungsbedarf nicht erkannt wird,
- dass sich niemand verantwortlich fühlt,
- niemand sich bereit erklärt, eine Aufgabe zu übernehmen,
- keine Initiative ergriffen wird,
- eine Aufgabe im Alltag nicht durchgetragen wird und
- niemand sich mit einer erfüllten Aufgabe weiterhin verbunden fühlt.

Aus unserer Sicht sind die kurz erwähnten Mangelerscheinung diagnostische Kriterien und therapeutische Ansätze bei institutionellen Fragen und Problemen, die sich im Zusammenhang mit der Aufgabestellung ergeben.

Im Fragebogen beziehen sich folgende Aussagen auf das oben dargestellte Feld:

- Das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die gemeinsame Arbeitsgrundlage hat sich verbessert (Frage 5).
- Die Bereitschaft der Mitarbeitenden, Verantwortung zu übernehmen und die Ziele des Leitbildes aktiv mit zu tragen, ist grösser geworden (Frage 18).

Zu diesen zwei Aussagen wurden folgende Indikatoren formuliert:

- Leitbild ist bekannt und Teil des Arbeitsvertrages
- Alle Bereichskonzepte haben einen Bezug zum Leitbild
- Menschenkundliche Grundlagenarbeit findet regelmässig statt
- Mitarbeitende engagieren sich eher über ihr eigentliches Aufgabengebiet hinaus
- Interesse für übergeordnete Fragestellungen ist stärker ausgeprägt
- Arbeitszeiten und Gehalt werden als stimmig erlebt
- Mitarbeitende fühlen sich ernst genommen

- Rückmeldungen von externen und internen Stellen und Persönlichkeiten werden ernst genommen und in Bezug auf das Leitbild ausgewertet.

5.5.2. Eigenverantwortung

„Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

- der Bereitschaft der Mitarbeitenden, die Verantwortung für die Verwirklichung der Ziele des Leitbildes aktiv mitzutragen
- der Anerkennung der Prinzipien der institutionellen Selbstgestaltung und Selbstverwaltung seitens der Vertragspartner" (Arbeitshandbuch, 1997).

Eine Einrichtung kann ihre Aufgabe in dem Masse erfüllen, als Mitarbeitende bereit und in der Lage sind, dafür Verantwortung zu übernehmen. Auch in diesem Feld sind zwei Blickrichtungen wahrnehmbar: auf der einen Seite der Blick zu den Mitarbeitenden und ihrer Bereitschaft, im Rahmen des Leitbilds eigenverantwortlich tätig zu sein, auf der anderen Seite der Blick nach Aussen, zu den Behörden mit der Forderung, institutionelle Selbstverwaltung auf Grundlage des Leitbildes anzuerkennen. Hier ist bereits ein grosses Spannungsfeld auszumachen, denn Behörden erleben sich doch mehrheitlich als Auftraggeber und Einkäufer von Leistung: „Handelt es sich um eine öffentliche Aufgabe, ist der öffentliche Auftraggeber für die korrekte Erfüllung und für die Qualitätsaufsicht verantwortlich" (Broder, 2008, 31). Die Rolle des Staates ist hier aus meiner Sicht noch nicht ganz geklärt, denn es zeigt sich, „dass gemeinnützige Trägerschaften oder der Kirche nahe stehende Vereinigungen oft früher als der Staat aktiv geworden sind und sich so einen Vorsprung an Fähigkeit und Wissen in sozialer Arbeit oder in Heilpädagogik angeeignet haben" (Broder, 2008, 32). Trotz dieser unbestreitbaren Tatsache übernimmt der Staat in diesem Verständnis „in der Qualitätsentwicklung die Rolle des externen Beobachters, des kompetenten Rückmelders, des kritischen Nachfragers und des wertenden, nicht des (verurteilenden) Prüfers" (Broder, 2008, 34).
Hier soll dezidiert für ein anderes Verständnis im Zusammenhang mit der Rolle des Staates plädiert werden; gerade unter dem Aspekt der Eigenverantwortung ist es notwendig, Freiraum im Sinne von Selbstbeauftragung zu ermöglichen. Diese ist kein Freipass für Willkür, sondern ermöglicht Initiative und Engagement. "Die Selbstbeauftragung ist keine Einladung zur Beliebigkeit. Denn

sie kommt nur zur Wirksamkeit, wenn andere Menschen dazu Vertrauen finden. Dies aber sind die zu Betreuenden bzw. ihre gesetzlichen Vertreter. Ihnen hat sich jede Einrichtung zu stellen. Freiheit gegen Freiwilligkeit. Wo sich aber Helfende und Hilfsbedürftige zusammenfinden, da endet die Hoheit der Gesellschaft" (Hermannstorfer, 1996, 2). Es geht nicht darum, dass der Staat ausgeschlossen und zum Finanzierer von Leistung degradiert werden soll, aber um die Überwindung der Geste des Leistungsauftrages hin zur Geste des partnerschaftlichen Vertrages, der gegenseitigen Vereinbarung.

In diesem Sinne muss der Staat das Leitbild der Einrichtung und die damit verbundenen Konzepte anerkennen, die Aufgabenerfüllung obliegt dann der Einrichtung eigenverantwortlich, verbunden mit der Bereitschaft zur regelmässigen Selbst- und Fremdevaluation. Letztlich geht es um ein wirkliches partnerschaftliches Miteinander von Staat und Einrichtung; die Einrichtung übernimmt – nach der Feststellung eines Bedarfes, einer Not – eine gesellschaftliche Aufgabe und der Staat stellt die dazu notwendigen Mittel zur Verfügung. Beides muss sich ergänzen, denn

- „was nützen motivierte und kompetente Mitarbeitende, wenn die finanziellen Grundlagen nicht vorhanden sind?
- Was nützen grosszügige finanzielle Abgeltungen, wenn keine qualifizierten Mitarbeitenden eine Aufgabe übernehmen können und wollen" (Lindenmeyer, 2004, 38)?

Auf Seiten der Mitarbeitenden geht es darum, Freiräume als Verantwortungsräume zu schaffen, die diese wahrnehmen und kreativ erfüllen können. Diese Forderung ist mit der Aufgabenstellung in helfenden Berufen verbunden, Freiraum, aber auch die Bereitschaft, die Aufgabenerfüllung kollegial zu evaluieren (vgl. Hemming, 2003, 22).

Wer bloss Vorschriften, Anweisungen und Vorgaben umzusetzen hat, wird kaum Interesse und Motivation für seine Aufgabe entwickeln und auch kaum Verantwortung übernehmen – was ja in der Praxis immer wieder beklagt wird! „Solche Strukturen, die Eigen- und Mitverantwortung im Rahmen der Aufgabenstellung des Mitarbeiters nicht nur zulassen, sondern sogar fördern, kann man mit dem Begriff der ‚Selbstverwaltung' bezeichnen" (Herrmannstorfer 2004, 222).

Im Umgang mit Selbstverwaltung zeigt sich hier eine ähnliche Fragestellung wie im Bereich der Selbstbestimmung von betreuten Menschen. Wenn jemand

nie in die Lage gekommen ist, selbst für sich Verantwortung zu übernehmen, glaubt er auch nicht mehr an seine Ressourcen und fühlt sich hilflos. Diese Hilflosigkeit ist aber nicht durch die Behinderung bedingt, sondern erlernt (vgl. Herriger, 2006, 56f).

Wieder sei hier eine persönliche Erfahrung eingefügt. An einer gemeinsamen Tagung von Menschen mit und ohne Behinderung ging es um die Frage der Selbstbestimmung. Diese Frage wurde vor allem theoretisch abgehandelt, die Mitwirkung der betreuten Menschen war nicht sehr ausgeprägt. Im Anschluss an die Veranstaltung formulierte eine Frau mit Hilfe von gestützter Kommunikation für viele Beteiligte die Quintessenz des Tages mit den einfachen Worten „Traut mir mehr zu!"

Es ist so, dass gerade Vertrauen in das Potenzial der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit diesem Feld entscheidend ist, denn „Eigenverantwortung setzt nicht Menschen voraus, die sie bereits ausüben können, sondern solche die bereit sind, sie zu entwickeln" (Arbeitshandbuch, 1997, Kapitel 2.1).

Es geht letztlich um eine Befähigung der Mitarbeitenden, mit ihrer Aufgabenstellung eigenverantwortlich umzugehen (vgl. Hürlimann, 2004, 32).

Nach zwei Richtungen kann die Entwicklung zur Eigenverantwortung angeregt werden. Auf der einen Seite durch eine regelmässige Arbeit an den Grundlagen und Leitmotiven der Aufgabenstellung, denn wenn „Mitarbeiter ihre persönlichen Wertvorstellungen nicht (mehr) mit den Einrichtungszielen und formalen Organisationszielen in Einklang bringen können, sind die Folgen für das berufliche Handeln beträchtlich" (Beck, 1996, 14). Auf der anderen Seite geht es aber auch um eine permanente Evaluation der eigenen Tätigkeit.

Die Erfahrung zeigt, dass das Zugestehen von Eigenverantwortung in einer Organisation nicht immer einfach ist, weil sich sofort die Frage der Beliebigkeit stellt. Dieser Gefahr kann nur mit den oben aufgeführten zwei Blickrichtungen begegnet werden: der permanenten Arbeit an den Grundlagen und der Bereitschaft zur Reflektion, denn „die Heilpädagogik braucht auch in Zukunft selbst denkende, kreative, gestaltende und interagierende Menschen, keine Rädchen in der Produktionsmaschine" (Simmen 2001, 232).

Dazu kommt, dass die Mitarbeitenden in der Beziehungsgestaltung zu den ihnen anvertrauten Menschen auch einen eigenen Raum beanspruchen, dass es auch hier Vertrauen braucht, weil nicht alles kontrollierbar ist. Auch hier ist

„die Eigenverantwortung der Fachkräfte bei der Konkretisierung von Qualitätsstandards" (Heiner 2004, 134) gefragt.
In diesem Feld geht es aber auch um die Zusammenarbeit innerhalb der Institution und zwischen der Institution und ihrem Rechtsträger.
In der Schweiz gibt es eigentlich zwei Hauptformen von Rechtsträgern von Institutionen: auf der einen Seite der Verein mit vielen Mitgliedern und einem Vorstand, auf der anderen Seite Stiftungen mit Stiftungsräten. Letztlich sind es immer die Vereine mit ihren Mitgliederversammlungen oder die Stiftungsräte, die für die Geschicke der Institution, die Jahresrechnung, die Infrastruktur usw. die Endverantwortung tragen. Im Extremfall heisst das, dass letztlich Leute die Verantwortung übernehmen, die die konkrete Arbeit vor Ort oft gar nicht kennen. Es ergibt sich selbstredend aus dem Feld *Eigenverantwortung* dass der Zusammenarbeit zwischen Institution und Rechtsträger eine spezielle Bedeutung beigemessen wird, immer unter der Prämisse, dass ich nur für etwas Verantwortung übernehmen kann, was ich selber geleistet oder wo ich einen guten Einblick habe.
„Wege zur Qualität" hat im Zusammenhang mit dem Feld *Eigenverantwortung* ein Instrument, die <Dynamische Delegation> entwickelt, auf das nach der Darstellung der Prozessstufen näher eingegangen werden soll.

Im Feld *Eigenverantwortung* – verstanden als Übernahme einer Handlung im Zusammenhang mit einer Gemeinschaft – könnten diese Stufen in folgender Art zusammengefasst werden:

- **Sensibilität entwickeln**
  Hier geht es darum, Herausforderungen, Fragen, Probleme und Veränderungsbedarf rechtzeitig wahrzunehmen und zu gewichten. Gewichten bedeutet, dass ich einen Bezug zur Aufgabengemeinschaft herstelle, mich frage, inwieweit das Wahrgenommene für diese relevant ist. Dazu muss ich mir aber auch ein umfassendes Bild vom Problem, der Frage, der Herausforderung oder des Veränderungsbedarfes verschaffen.
- **Erweiterung des Bewusstseins**
  Hier steht ein Erkenntnisprozess im Vordergrund, das Verstehen der Kräfte, die sich hinter der Frage verbergen. Es geht hier um eine Erweiterung im Sinne eines systemischen Bezuges, das Verstehen der Fragen in einem grösseren Zusammenhang und deren Konsequenzen für die

Gemeinschaft. Auch erfolgt hier eine gemeinsame Festlegung von Zielen.

- **Delegation**

  Dieser Schritt ist ausserordentlich wichtig. In flach organisierten Einrichtungen besteht die grosse Gefahr, dass sich viele Menschen um die Lösung eines Problems bemühen, sich jede und jeder mit guten Lösungsvorschlägen profiliert und sich auch engagiert für die eigene Lösung einsetzt. Folge davon ist ein gegenseitiges sich Blockieren und/oder Konflikte. Diese Gefahr tritt sowohl in Gremien von Mitarbeitenden als auch in der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen internen und externen Organen, wie z. B. Vorstand/Heimleitung auf. Aus diesem Grunde erfolgt nun im dritten Schritt die Delegation, die Verantwortung für die Bearbeitung einer Aufgabenstellung wird einer Einzelpersönlichkeit oder einer Gruppe übertragen. Wichtig ist dabei die genaue Klärung der Aufgabe, der Ziele und vor allem der Kompetenzen der Delegierten im Zusammenhang mit Entscheidungen. Ein kritischer Punkt bei diesem Schritt ist sicher auch die Herausforderung, dass eine Gruppe von Menschen durch die Delegation transparent dazu Stellung nimmt, ob sie der Einzelpersönlichkeit oder der Gruppe die Verantwortung für das Entwickeln einer Lösung auch wirklich zutraut.

- **Entscheidung**

  Die delegierte Gruppe oder Einzelpersönlichkeit prüft nun die verschiedenen Lösungsvarianten im Hinblick auf die in den ersten zwei Stufen erarbeiteten Gesichtspunkte. Die Entscheidung wird getroffen und die Voraussetzungen zur Umsetzung geschaffen.

- **Den Verwirklichungsprozess verantworten**

  Entscheidungen werden nun in Handlungen umgesetzt. Dabei erfolgt konsequenterweise eine Abstimmung oder der Miteinbezug des an der Entscheidung nicht beteiligten Umfeldes. Der Prozess wird zum vereinbarten Ziel geführt und damit vorläufig beendet.

- **Rückblick, Rechenschaft**

  Oft ist es so, dass in Einrichtungen der Prozess mit der zuletzt beschriebenen Stufe definitiv abgeschlossen wird. Zurück bleiben dann bei Beteiligten und Nicht-Beteiligten sehr oft ungute Gefühle oder Unzufriedenheit, die eine weitere Zusammenarbeit belasten können. Man ist

froh, dass man die anstehende Frage oder Herausforderung irgendwie gemeistert hat und wendet sich neuen Herausforderungen zu. Rückblick und Rechenschaft sind nun zwei aus unserer Sicht herausragende Arbeitsinstrumente, um zu verhindern, dass die oben aufgeführten Unstimmigkeiten die weitere Zusammenarbeit belasten.

Das Zurückblicken kann unter drei Aspekten erfolgen:

- „Was haben wir konkret getan? Was haben wir durch unsere Handlungen, durch unser Tun bewirkt? (Rückblick)
- Was habe ich zur Aufgabenerfüllung beigetragen? Welche Intentionen und Motive waren mir wichtig? Bin ich sicherer geworden? (Rechenschaft)
- Was hat mein Gegenüber an den Handlungen erlebt? Wie beurteilt sie/er diese aus ihrer/seiner Sicht? (Resonanz)" (Fischer, 2005, 124).

Wir werden bei der Konkretisierung des Feldes 4 im Bereich Förderplanung und Entwicklungsbegleitung näher auf diese drei Stufen eingehen. Zusammengefasst geht es um ein konkretes Anschauen des Gewordenen, gleichzeitig aber auch um eine Reflektion der daran gemachten Erfahrungen und einen Blick in die Zukunft.

- **Entlastung**

  In diesem letzten Schritt wird die delegierte Gruppe oder Einzelpersönlichkeit entlastet, das heisst, die Verantwortung geht wieder in die Gruppe zurück. Die Gesamtgruppe oder das Institutionsorgan übernimmt die Mitverantwortung für die Handlungen der Delegierten und so wird auch ein Raum geschaffen für künftige Entwicklungsschritte. Nebenbei erwähnt hat die Entlastung auch den grossen Vorteil, dass nicht eine soziale Gesetzmässigkeit auftritt, die in vielen Institutionen beobachtbar ist. Wenn jemand aus Begeisterung einmal eine Aufgabe übernommen hat – z. B. Organisation eines Jahresfestes oder eines Betriebsausfluges – ist die Gefahr gross, dass diese über die nächsten Jahre bei ihm bleibt, weil alle doch froh sind, dass sie jemand übernommen hat. Das Wissen gerade um diese Gesetzmässigkeit hat etwas Lähmendes in Bezug auf Initiativkraft, ein Engagement muss wohlüberlegt sein, weil die Konsequenzen noch nicht absehbar sind. Durch diesen letzten Schritt kann man die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung wieder

offiziell zurückgeben und ist in diesem Sinne nicht über Jahre gebunden, weil die Delegation immer wieder neu vorgenommen werden muss.

Das Instrument der <Dynamischen Delegation> ist im Bereich der Selbstverwaltung von hoher Bedeutung. Es ist ein Verfahren, mit welchem in einer Gemeinschaft, einem Kollegium oder einem Team Selbstverwaltung im Sinne von Eigenverantwortung praktiziert werden kann. Es umfasst die oben erwähnten sieben Stufen, die durch bewusstes Durchdringen und Gestalten die Übernahme von Eigenverantwortung ermöglichen.
Die erste Stufe ist die der Bildgestaltung, das Hinblicken auf die Phänomene; es ist ein Prozess in der Gemeinschaft, der die Zurückhaltung des einzelnen verlangt, Lösungsvorschläge sind noch nicht gefragt.
Nach der Bildgestaltung geht es nun um die Frage nach den sich hinter der Frage, dem Problem oder der Aufgabe verbergenden Gestaltungskräften und deren Einbettung in den Zeitenstrom. Es ist sehr wichtig, dass dieser zweite Schritt noch in der Gemeinschaft erfolgt; geht man direkt von der Bildgestaltung ins Delegationsprinzip, bleiben ungute Gefühle zurück, weil eine Bewusstseinslücke bleibt.
Durch den dritten Schritt der Delegation wird nun das Gemeinschaftliche verlassen, ein ganz heikler Schritt mit zwei Gefahren. Entweder werden Menschen aufgrund ihrer Stellung oder Kompetenz moralisch unter Druck gesetzt, sich zu melden – „du musst das machen" – und damit der Freiheit der persönlichen Entscheidung beraubt, oder es melden sich die Leute, denen ein Kollegium die Kompetenz zur Lösungsfindung nicht zutraut, dies aber nicht ausgesprochen wird. Aus diesem Grunde ist der Vollzug des zweiten Schrittes sehr wichtig, weil dadurch schon deutlich werden kann, welche Kompetenzen es zur Bearbeitung der Frage und zur Lösungsfindung braucht. Es kann heute in Kollegien nicht mehr um Mehrheitsentscheidungen – „die Herrschaft der Inkompetenten" (Herrmannstorfer, 2001, 16) – gehen, sondern die Aufgaben müssen sachgemäss von den Leuten gelöst werden, die sich damit intensiv beschäftigen. „Wenn wir nicht lernen, eine Handlung eines anderen so mitzutragen, als ob es unsere eigene wäre, dann werden wir keine Gemeinschaftsbildung erreichen" (Herrmannstorfer, 2001, 17), ein hoher, aber zeitgemässer Anspruch.
Im Normalfall wird mit der Delegation von Menschen zur Lösungssuche auch

die Entscheidungskompetenz delegiert, Ausnahmen bilden Fragen von solcher Tragweite, die durch ein grösseres oder übergeordnetes Gremium entschieden werden sollten. Die Lösung des Problems wird also aus der Gemeinschaft ausgelagert, einem Einzelnen oder einer Gruppe wird die Entscheidungskompetenz zugestanden.
Die weiteren Schritte der Realisierung und der Rechenschaftslegung vollziehen sich wie in den Prozessstufen beschrieben. Mit dem letzten Schritt, der Entlastung, geht es wieder in die Gemeinschaft zurück. „Diese Wiederbelastung der Gemeinschaft mit den Folgen desjenigen, was einzelne für sie und in ihrem Auftrag getan haben – auch wenn diese Folgen negativ waren – das nennen wir Entlastung" (Herrmannstorfer, 2001, 19). Nur in Ausnahmefällen wie z. B. Betrug oder bewusste Irreführung, kann die Entlastung verweigert werden. Entlastung ist im Übrigen ein Schritt, den man im Vereinsrecht gegenüber dem Vorstand kennt und der auf jeder Traktandenliste von Jahresversammlungen – vom Kaninchenzüchterverein bis hin zum Trägerverein für Einrichtungen – steht.
Es ist klar, dass das Praktizieren der dynamischen Delegation nicht bei allen Herausforderungen und Fragen möglich ist. Die Erfahrungen zeigen aber, dass das bewusste Üben und Nachvollziehen der damit verbundenen Prozessstufen ein aufweckendes und gleichzeitig gemeinschaftsbildendes Element beinhalten, zudem erhöhen sie die Bereitschaft zum Engagement der Mitarbeitenden.

Im Fragebogen beziehen sich folgende Aussagen auf das oben dargestellte Feld:

- Der Förderung individuellen Potenzials der Mitarbeitenden wird mehr Beachtung geschenkt (Frage 3).
- Die Zusammenarbeit zwischen Trägerschaft und Institution wird bewusster gestaltet (Frage 17).

Zu diesen zwei Aussagen wurden folgende Indikatoren formuliert:

- Dynamische Delegation wird praktiziert
- Rückblick und Rechenschaft sind Teil der Institutionskultur
- Entscheidungsprozesse innerhalb der Institution sind transparent
- Strukturen ermöglichen die Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeitende

- Es finden gemeinsame Sitzungen zwischen Leitung der Institution und dem Vorstand des Rechtsträgers statt
- Die Trennung in „strategische" und „operative" Führung wird überwunden
- Regelmässige Rechenschaftsberichte der Leitung bringen mehr Transparenz
- Es bestehen Begegnungsmöglichkeiten zwischen Trägerschaft und Betreuten.

5.5.3. Können

„Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

- dem aufgabengerechten Können und Wissen der Mitarbeitenden
- der Möglichkeit und Anerkennung einer eigenständigen Aus- und Fortbildung" (Arbeitshandbuch, 1997).

Der ständige Erkenntnis- und Erfahrungsfortschritt in fachlicher, organisatorischer und sozialer Hinsicht verursacht einen fortlaufenden Aus- und Weiterbildungsbedarf. In diesem Feld steht das Können der Mitarbeitenden im Vordergrund. Das Können misst sich natürlich nicht nur an vorhandenen Diplomen und Ausbildungsabschlüssen, wird durch diese aber wesentlich mitbestimmt.
In der Beziehungsdienstleistung besteht die Anforderung, dass Mitarbeitende in der Lage sind, aus eigenem schöpferischen Vermögen situationsgerecht zu handeln. Dies hat nicht nur die entsprechenden Freiräume zur Voraussetzung, sondern auch ein aufgabengerechtes Wissen und Können. Hier berühren wir den Bereich der eigentlichen Handlungskompetenz für den Beruf, die sich ja aus Fachkompetenz – beinhaltend auch die Methodenkompetenz –, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz (Greving, 2005. 371ff) zusammensetzt. Um die Handlungskompetenz zu erreichen, sind notwendig „eine ausgewogene Persönlichkeitsbildung, eine fundierte Ausbildung und eine permanente und vielseitige Fortbildung" (Arbeitshandbuch, Kapitel 3.1).
Gerade der Bereich der Persönlichkeitsbildung ist heute in den Ausbildungsstätten sehr umstritten, weil man die Persönlichkeit eines Menschen – zu Recht – als sein intimstes Gut betrachtet und nicht in diese Sphäre eingreifen möchte.

Auf der anderen Seite ist es aber klar, dass in der Ausübung des Berufes Grenzen der Persönlichkeits- und Intimsphäre der betreuten Menschen überschritten werden müssen, nicht aus bösem Willen oder Machtansprüchen heraus, sondern weil die Aufgabenstellung dies erfordert.

„Nur diese Hilfe von Mensch zu Mensch ... – das Aug-in-Auge-Blicken zweier Persönlichkeiten – schafft jene Heilpädagogik, die der Bedrohung des innersten Menschseins heilend entgegentritt" (König zit. nach Sautter, 1997, 34). König spricht hier den tiefsten Aspekt heilpädagogischen Wirkens an und es stellt sich heute die Frage, ob das Bewusstsein für diesen Aspekt der beruflichen Tätigkeit noch in einem genügenden Ausmass vorhanden ist. Aus dieser Aussage von König ergibt sich die Forderung nach Bewusstmachen und Bearbeiten von ethischen Fragestellungen in der Ausbildung – verbunden mit Aspekten einer bewussten Persönlichkeitsschulung – damit zukünftige Berufsleute auf diese Situation vorbereitet werden können. Denn „die Arbeit einer HeilpädagogIn beinhaltet im Wesentlichen Begegnung, Kommunikation und mitmenschliche Beziehungen" (Bätscher/Erne 2000, 20).

Lange haben sich verschiedene Kreise gegen Professionalisierung durch Ausbildung in der Betreuung gewehrt mit dem Hinweis, dass „das Herz mehr zählt als die Fachkompetenz" (Wigger, 2005, 123). Wir möchten diese Einwände nicht einfach negieren, denn sie sind mindestens teilweise berechtigt. „Gegen Professionalität in der Betreuung besteht zudem eine weit verbreitete Skepsis. Befürchtet wird, sie untergrabe die menschliche Dimension und die Authentizität agogischen Handelns. Diese Einwände weisen auf die Gefahr eines technologischen Verständnisses von Betreuung hin" (Zürcher, 2004, 22).

Leider ist es auch eine Erfahrung, dass wichtige Aspekte heilpädagogischen Wirkens in Ausbildungen – unserer Ansicht nach hauptsächlich auf der Ebene von Hochschulen – nicht mehr thematisiert werden; Beziehungsgestaltung, Selbsterziehung, Haltung, Umgang mit Nähe und Distanz, Umgang mit Macht und die damit verbundene ethische Herausforderung, Sympathie und Antipathie usw. werden vielleicht noch gestreift, oft negiert und als antiquierte Berufsrelikte belächelt. „Verloren geht dabei das Bewusstsein der Bedeutung *heilpädagogischer Begegnung* als wesensgemässer Bestimmung pädagogischen Handelns" (Fornefeld, 2000, 341).

Die Prozessstufen des Feldes *Können* – verstanden als Kompetenz zur Übernahme einer Aufgabe – bilden folgende Aspekte:

- **Interesse entwickeln**

  Ohne Interesse kann keine Aufgabe wirklich übernommen werden. Wir haben gesehen, wie die Personalkompetenzen im Bereich des Sozialen von sehr grosser Bedeutung sind, wie das, was zwischen den Menschen sich ereignet – das wahre „inter esse" – die Grundlage alles Weiteren darstellt. Wenn ich interessiert bin an einer Aufgabe, erwacht auch die Bereitschaft, die fachlichen Voraussetzungen zu erfragen und es entsteht die Bereitschaft, das erforderliche Können sich zu erwerben.

- **Lernen**

  Als zweiten Schritt muss ich mich auf eine Person, eine Situation einlassen, muss eine öffnende Geste vollbringen. Nun geht es darum, Fragen zu stellen, an die Situation, an das Gegenüber und auch an mich selbst. Vorhandene Erfahrungen und Erkenntnisse werden mit einbezogen im Hinblick auf das Verstehen-Wollen der Fragen, die sich im Zusammenhang mit der Situation, mit meinem Gegenüber oder mit mir selbst ergeben. Dies ist Grundlage des Lernprozesses, das heisst einer Erweiterung und Schulung der beruflichen Kompetenzen.

- **Üben**

  In einem dritten Schritt geht es nun darum, den eigenen Willen für die Aufgabe zu befähigen. Dies geschieht durch praktisches Tun, der damit verbundenen Reflektion und fachlich-menschlicher Vertiefung. Dabei kann langsam die Fähigkeit des selbständigen Lernens ausgebildet werden; Kompetenzen werden ausgebaut im Rahmen eines immer mehr selbst organisierten Lernprozesses.

- **Aufgabe übernehmen**

  Diese Stufe wird meistens durch die Erlangung eines Berufsabschlusses erreicht. Das Üben unter <Stützbedingungen> – das Merkmal jeder Berufsausbildung – ist abgeschlossen; mit einem Diplom oder Zertifikat wird die Fähigkeit und Kompetenz zur Berufsausübung offiziell bestätigt. Der ehemals Auszubildende ist nun legitimiert und freigesprochen für die Aufgabe, was bedeutet, dass man ihm die Übernahme von Verantwortung im Zusammenhang mit beruflichen Herausforderungen zutraut.

- **Erfahrungen machen**

  Das erworbene Können wird nun in der Praxis eigenverantwortlich umgesetzt. Fortschritte entstehen nun nicht mehr wie vorher aufgrund von Aussen geforderten Lernbedingungen, sonder aufgrund selbst gesteckter Ziele und Anliegen. Dadurch wird schöpferische Kompetenz ausgebildet, allerdings nur dann, wenn die Bereitschaft zur Reflektion, Spiegelung und Zusammenarbeit vorhanden ist.
- **Kollegial zusammenarbeiten**

  In der kollegialen Zusammenarbeit sind weitere Entwicklungsschritte möglich. Durch den gegenseitigen Austausch von Erkenntnis und Erfahrung entsteht eine Weitung der beruflichen Kompetenz, es findet Entwicklung statt, die aber regelmässig reflektiert wird. Dadurch wird es möglich, sich bereit zur Übernahme von übergeordneter Erfahrung zu machen.
- **Verantwortungsträger werden**

  Die Herausforderung besteht nun darin, in der kollegialen Zusammenarbeit das individuelle Können zur Wirksamkeit zu bringen. Kollegiale Zusammenarbeit bietet die Möglichkeit, weitere, individuelle auf die beruflichen Kompetenzen hin orientierte Fortschritte zu machen, auf der anderen Seit ergibt sich auch eine Weitung des Blicks, man bekommt Bewusstsein für das Umfeld, für den Impuls der Einrichtung und kann dadurch zum Verantwortungsträger in einer Institution werden.

Im Fragebogen beziehen sich folgende Aussagen auf das oben dargestellte Feld:

- Der Stellenwert von Fachkompetenz und Weiterbildung ist grösser geworden (Frage 2).
- Die Aufgabenerfüllung wird im Rahmen der Mitarbeiterschaft intensiver reflektiert (Frage 11).

Zu diesen zwei Aussagen wurden folgende Indikatoren formuliert:

- Qualifikationsregelungen für Aufgabenstellungen sind schriftlich festgehalten
- Es besteht ein Weiterbildungsreglement für Mitarbeitende
- Die Institution bietet Ausbildungsplätze für SozialpädagogInnen an

- Alle Mitarbeitenden haben eine Weiterbildungspflicht
- Externer Erfahrungsaustausch mit KollegInnen anderer Institutionen wird gefördert
- Interner übergreifender Erfahrungsaustausch findet statt
- Fachsupervision wird ermöglicht
- Geregelte Einarbeitung neuer Mitarbeitender.

5.5.4. Freiheit

„Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

- der gestalterischen Freiheit jedes Mitarbeitenden, seine Aufgaben verantwortlich erfüllen zu können
- der grundsätzlichen Möglichkeit aller Beteiligten, sich die jeweiligen Partner selbst wählen zu können" (Arbeitshandbuch, 1997).

Mit dem Feld *Freiheit* kommen wir zu einem ganz zentralen Feld von „WzQ": Die Institution beansprucht den ihr zustehenden Freiraum gegenüber der Aussenwelt, den Behörden, aber auch der einzelne Mitarbeitende braucht diesen innerhalb der Institution.
Mittelpunkt des Verfahrens ist die Überzeugung, dass vor allem diejenigen Leistungen, die mit Menschen als Empfänger zu tun haben, immer individualisiert sein müssen. Das Antworten auf eine individuelle Situation und auch das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse bilden die Zielrichtungen des Verfahrens. Dies hat zur Folge, dass auch in einer Institution schöpferische Freiräume da sein müssen, damit sich Qualitäten entfalten können. Freiheit bedeutet nicht Willkür, sondern das Anliegen, möglichst „situativ-originäre Handlungen" (Arbeitshandbuch, 4.1) im Zusammenhang mit der Aufgabe entstehen zu lassen. Freiheit hat nichts mit Beliebigkeit zu tun, darum ist das Feld *Freiheit* auch das Feld der Aufgabenerfüllung im direkten mitmenschlichen Kontakt.
Zusätzlich erleben wir bei diesem Feld noch eine dritte Dimension der Freiheitsfrage. Mit unserem beruflichen Handeln greifen wir in eine Biographie eines anderen Menschen ein; diesem Aspekt kann sich heilpädagogisches Handeln nicht entziehen. Biographie bedeutet auch ein Ausdruck der Umsetzung von individuellen Impulsen. Oft wird erst im Rückblick auf ein Leben klar, dass Gesetzmässigkeiten zu beobachten sind, die Biographie individuell und damit

Ausdruck einer geistigen Tatsache ist. „Für mich macht der Geist die Existenz des Menschen aus. Sie lässt sich nicht einfach durch neuronale Prozesse erklären. Der Mensch ist mehr als ein biologisches Substrat, ein Körper; der Mensch ist ein leibliches Wesen" (Fornefeld, 2006, 82).

Aus diesem Grund ist das Feld *Freiheit* im Bereich der heilpädagogischen Arbeit so zentral, denn wir greifen durch unser Tun in den Freiheits- und Integritätsraum eines anderen Menschen ein. Daraus erklärt sich auch die Tatsache, dass in der vierten Prozessstufe der Umsetzung der Begriff Intuition auftaucht, auf diesen Begriff wird in einem späteren Kapitel noch vertieft eingegangen.

Der Aspekt der Freiheit bezieht sich aber nicht nur auf die eigentliche Kernaufgabe, die Beziehungsdienstleistung, sondern hat auch Auswirkungen auf die Organisation. Wie wir schon früher gesehen haben, sollten Kompetenzen, die man den betreuten Menschen ermöglichen will, im Rahmen der Organisation auch auf der Seite der Mitarbeitenden gefördert werden. Hier spricht „WzQ" von Selbstverwaltung, das heisst der Möglichkeit, möglichst viel Verantwortung an die Mitarbeitenden zu delegieren. Situativ-originäres Handeln im Rahmen einer Organisation erfordert offene, aber gleichzeitig klar begrenzte Gestaltungsräume (Aufgabenbeschreibungen), die Zuschreibung von Kompetenzen an die unmittelbar Betroffenen und Beteiligten. Beziehungsdienstleistung und Selbstverwaltung leben vom schöpferischen Gestaltungspotenzial kompetenter und verantwortlicher Mitarbeitender. „Auf die individuelle Situation eingehen zu können als ein zentrales Qualitätsmerkmal der Beziehungsdienstleistungen ist aber nur da möglich, wo auch innerhalb einer leistungsorientierten Institution solche schöpferischen Gestaltungsmöglichkeiten für kompetente Verantwortungsträger eingeräumt werden" (Wege zur Qualität, 2008, 6).

Rückblickend auf die vorangehenden Felder kann man erkennen, dass am Beginn das Feld *Aufgabenstellung* steht, dann folgt das Feld *Eigenverantwortung* mit dem Element der Reflektion. Im Feld drei geht es um die Qualifikation, das <Sich-Bilden> für die Aufgabe. Nun im vierten Feld kommt die konkrete Aufgabenerfüllung, wir werden für jemand anderen aktiv, versuchen in <seinem> Sinne für ihn tätig zu werden. Der Gestaltungsfreiraum eines Mitarbeitenden wird begrenzt auf der einen Seite durch die Aufgabenbeschreibung, auf der anderen durch Vorschriften, Regelungen und Organe.

Das Feld *Freiheit* – verstanden als Raum zur Kompetenzentfaltung – umfasst folgende Stufen:

- **Aufgabe erkennend durchdringen**

  In einem ersten Schritt geht es darum, die Aufgabe zu erkennen und zu verstehen. Daraus ergibt sich die Frage nach der Zuständigkeit: Gehört die Aufgabe zu meinem Handlungsspielraum, ist sie Teil meiner Aufgabenbeschreibung und bin ich überhaupt in der Lage, die Herausforderung auf mich zu nehmen? In einem nächsten Schritt wende ich mich mit Interesse der Aufgabe zu und bin nun auch bereit, Verantwortung zu übernehmen.

- **Vorhandene Handlungsmuster zurückdrängen**

  Ganz entscheidend ist nun der zweite Schritt. Bei jeder Aufgabe besteht die Gefahr, dass ich mich an alte Lösungs- und Handlungsmuster in ähnlichen Situationen erinnere, diese wieder hervorhole und anwende. Das trägt die Gefahr in sich, dass ich der aktuellen Situation nicht gerecht werden kann, denn in der Zwischenzeit hat sich ja sehr vieles verändert. Das Zurückhalten von Erfahrungen führt auch zu einer Spannung, einer Unsicherheit. Es gehört zum beruflichen Alltag, Spannungen und Unsicherheit aushalten zu lernen, mit offenen Fragen zu leben. Es sind mit die eindrücklichsten Erfahrungen der Praxis, dass oft in solchen Situationen Antworten an einem Ort oder zu einem Zeitpunkt gefunden werden, wo man diese in keiner Art und Weise erwartet hätte.

- **Bereit sein, den eigenen Willen für das als notwendig Erkannte einzusetzen**

  Wenn ich mit einer offenen Haltung an die Aufgabe im Sinne einer Beziehungsdienstleistung herangehe, muss ich mich bemühen, meine eigenen Absichten zurückzustellen. Ich muss versuchen, mich innerlich so frei zu machen, dass ein Wahrnehmungsorgan für die Bedürfnisse meines Gegenübers sich bilden kann. Unter Umständen erfordert dieser Schritt auch Mut, denn ich muss mir bewusst sein, dass ich durch mein Tun Verantwortung für einen anderen Menschen übernehme. Dieses Bewusstsein von der Übernahme der Folgen und Wirkungen meines Handelns – noch bevor ich konkret gehandelt habe – kann etwas Lähmendes haben, unter Umständen kommt Angst auf. Die Angst entsteht,

weil ich mich auf nichts stützen kann, keine Routine habe, Berufserfahrung kann hilfreich sein. Aber Kolleginnen und Kollegen der heilpädagogischen Praxis bestätigen immer wieder, dass sie immer häufiger mit Herausforderungen und Aufgaben konfrontiert sind, die so neu und individuell sind, dass Berufserfahrung keine Hilfe darstellt, im Gegenteil sogar oft im Wege steht. Denn wenn die Handlungen einer wirklichen Begegnung, einem Dialog entspringen – wenn sie wirklich individualisiert sind – dann sind sie von wirklich weitreichender Bedeutung. „Und zu diesen Entscheidungen gehört eben Mut, innerer Mut" (Steiner, 1985, 41).

- **Intuition**

  Der Begriff Intuition ist in der heilpädagogischen Berufsausübung belastet. Wird ein Begriff inflationär verwendet, verliert er seine Spannkraft und Bestimmtheit, durch den Verlust der Konturen geht seine eigentliche Bedeutung verloren. Gerade auch in anthroposophischen Zusammenhängen ist dieser Umstand oft ein Problem, alles was nicht in klare Begrifflichkeiten zu bringen war, wurde als künstlerisch oder intuitiv bezeichnet. Den Begriff der Intuition wurde im Kapitel über die Grundlagen der anthroposophischen Heilpädagogik bereits erläutert und wir im Verlaufe der Arbeit noch einmal vertieft. In der Praxis ist – abgesehen von den missbräuchlichen Verwendungen – das Phänomen der Intuition bekannt, man ringt mit einem Problem, einer Frage, plötzlich ist die Lösung da, man weiss nicht, woher sie gekommen ist. „Intuition ist kein Fachbegriff der Erziehungswissenschaft, das mit ihm Angesprochene ist aber den pädagogischen PraktikerInnen sehr wohl geläufig und selbstverständlich" (Nieke, 2000, 11).

- **Schöpferische Phantasie anwenden**

  Jetzt kommt der Schritt von der Idee in die Wirklichkeit. In einem ersten Schritt geht es noch nicht darum, schon konkrete Handlungen vorzuschlagen, sondern der Phantasie sind hier keine Grenzen gesetzt, es geht um Entwürfe von Handlungen. Es braucht viel Mut in Konferenzen oder Zusammenkünften diese Stufe zuzulassen, weil sehr viele Vorschläge auf den ersten Blick keinen Bezug zur Realität haben. Vielleicht stellt sich dann aber später heraus, dass gerade durch solche <verrück-

ten> Vorschläge ein Freiraum und eine Beweglichkeit möglich geworden ist, die in der späteren Lösung wiederzufinden sind.

- **Handlungsentwurf umsetzen**
  Aus der Fülle der Handlungsentwürfe werden nun diejenigen herausgesucht, die auf der einen Seite dem Wesen der Sache oder des betroffenen Menschen entsprechen, auf der anderen Seite auch umgesetzt werden können. Hier findet ein weiterer Schritt zurück in die Realität statt, am Schluss des Prozesses steht ein konkreter und in der Praxis auch umsetzbarer Handlungsvorschlag.
- **Aufgabe lösen**
  Nun wird in einem letzten Schritt die Handlung umgesetzt, damit sind wir wieder beim Ausgangspunkt angelangt, bei der wahrnehmbaren Wirklichkeit. Durch den Prozess der Verinnerlichung und Individualisierung ist die Möglichkeit gestiegen, dass nun das ausgeführt wird, was dem Wesen meines Gegenübers – der Herausforderung, der Situation oder einem konkreten Menschen – entspricht.

Wir betrachten das Feld *Freiheit* als so wichtig, dass dessen Umsetzung in Bezug auf die Begleitung von Kindern und erwachsenen Menschen mit einer Behinderung in einem separaten Kapitel dargestellt und erläutert wird. Dabei werden drei Aspekte besonders beleuchtet, die Frage nach den Motiven, der Prozess des Wahrnehmens, Verstehens und Handelns und die Möglichkeit der Reflektion der Handlung unter den Gesichtspunkten von Rückblick, Rechenschaft und Resonanz.

Im Fragebogen beziehen sich folgende Aussagen auf das oben dargestellte Feld:

- Dem Mitbestimmungsrecht und der Autonomie der betreuten Menschen wird mehr Beachtung geschenkt (Frage 1).
- Die Aufgabenstellungen innerhalb der Institution sind aktuell, genau erfasst und schriftlich fixiert (Frage 12).

Zu diesen zwei Aussagen wurden folgende Indikatoren formuliert:

- Es besteht ein Organ für Rückmeldungen von betreuten Menschen und Angehörigen

- Betreute Menschen haben ein Mitbestimmungsrecht bezügl. Kleider, Zimmerwahl, Einrichtungswünsche, Freizeit und Aussenkontakte
- Beziehungen von betreuten Menschen untereinander werden unterstützt und begleitet
- Betreute Menschen haben innerhalb der Institution ein eigenes Organ mit Relevanz in Bezug auf Mitbestimmung
- Aufgabenbeschreibungen liegen vor
- Aufgabenbeschreibungen beinhalten auch das notwendige Anforderungsprofil
- Schnittstellen zwischen Vorstand des Rechtsträgers, Leitung, Bereichsverantwortlichen und Gruppenverantwortlichen sind geklärt
- Überarbeitungsmodus aller Papiere ist festgelegt.

5.5.5. Vertrauen

„Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

- der Bereitschaft der Mitarbeitenden, die mit den Aufgaben verbundenen notwendigen menschlichen Beziehungen einzugehen und mitzugestalten
- dem Vertrauen in die Institution und ihre Mitarbeitenden durch die Betreuten und deren gesetzliche Vertreter sowie des öffentlichen Vertragspartners auf der Grundlage gegenseitiger Transparenz und Verständigung" (Arbeitshandbuch, 1997).

Vertrauen ist eine der wichtigsten Ressourcen, denn wo Vertrauen unter Menschen lebt, da herrscht auch ein entwicklungsförderndes Klima. Und da jeder Mensch – auch derjenige mit einer schwersten geistigen Behinderung – auf Entwicklung, umfassend Wachstum und Selbstaktualisierung (vgl. Pörtner, 2003, 37), angelegt ist, wird deutlich, welche Bedeutung Vertrauen in der professionellen Beziehungsarbeit hat.
Vertrauen lässt sich nicht per Rezept verordnen oder von der Leitung her bestimmen; es müssen also in einer Institution Bedingungen geschaffen werden, wo Vertrauen entstehen, gepflegt und verstärkt werden kann. Dies ist schwierig in einer Zeit, wo Misstrauen in vielen Bereichen dominiert, wo schon kleine Kinder richtigerweise dazu angehalten werden müssen – aufgrund von sehr vielen bedauerlichen Zwischenfällen und Übergriffen - Misstrauen zu entwi-

ckeln, nicht offen und vertrauensvoll, sondern kritisch und wach der Welt und den Menschen zu begegnen.

Es geht um verschiedene Ebenen des Vertrauens: Die Öffentlichkeit vertraut der Institution, dass sie ihre Aufgabe kompetent ausführen kann, die Institution vertraut ihren Mitarbeitenden, dass sie eigenverantwortlich und im Sinne des Leitbildes handeln und die Mitarbeitenden trauen den betreuten Menschen zu, dass diese vermehrt ihr Leben und ihre Biographie selbst bestimmen können. Aus diesem Grunde kommt dem Vertrauen die gleiche Bedeutung zu wie den eigentlichen Handlungen, denn Vertrauen ist die Grundlage und gleichzeitig Hülle „innerhalb derer sich Beziehungen fördernd entwickeln können" (Arbeitshandbuch, 1997, 5.1)

Vertrauen beruht auch auf Vorschuss, wenn z. B. Eltern die Betreuung, Begleitung und Förderung eines Sohnes oder einer Tochter mit Behinderung einer Institution anvertrauen, haben sie in Bezug auf die individuelle Situation ihres Kindes keine Möglichkeit der Überprüfung der Leistung im Vorfeld, sie müssen auf etwas vertrauen, von dem sie noch nichts wissen können, weil es sich noch nicht ereignet hat. „Vertrauen in das noch Unbekannte ist notwendig, wenn sich freie Beziehungsdienstleistungen zum Heile der anvertrauten Menschen entfalten sollen" (Herrmannstorfer, 2004, 223).

Wenn Vertrauen zuerst auf Vorschuss beruht, ist es sehr wichtig, Instrumente zu entwickeln und Formen zu pflegen, die es rechtfertigen, resp. bestätigen. Es müssen Wahrnehmungsmöglichkeiten geschaffen werden, damit sich die Beteiligten ein Urteil bilden können, denn wenn der Vertrauensvorschuss zu arg strapaziert wird, entsteht sehr schnell Misstrauen, was dann die Zusammenarbeit erschwert.

Es soll im Folgenden das Verhältnis der Eltern zur Institution und den Betreuenden in den Focus genommen werden. In der Praxis zeigt sich, dass hier das Aufbauen, Pflegen, Rechtfertigen und Vertiefen von Vertrauen eine enorme Herausforderung darstellt, aber gleichzeitig für eine fruchtbare Beziehungsgestaltung zu den Menschen mit einer Behinderung die Grundlage bildet.

Ausgangspunkt muss sein, dass es den Betreuenden klar ist, dass Eltern gegenüber den Menschen mit einer Behinderung in einer völlig anderen Situation sind. Das Bewusstsein muss da sein, dass Eltern von behinderten Kindern und <Professionelle> unterschiedliche Positionen einnehmen. Die folgende

Tabelle wurde von einer betroffenen Mutter (Schloh, 1998, zit. nach Rybka-Golm, 2008, 338) zusammengestellt.

Tabelle 3: Verhältnis Eltern - Professionelle

Eltern	„Professionelle"
Sie sind schicksalsmässig und emotional betroffen und tragen Verantwortung	Die Aufgabe ist von Ihnen selbst gewählt
Sie müssen sich den Problemen und Belastungen ständig und lebenslang stellen	Sie sind zeitlich begrenzt mit den Problemen befasst und können sich distanzieren
Sie müssen lernen, neue Wege ausserhalb der üblichen Norm zu gehen	Sie sind beruflich qualifiziert
Sie stehen oft unsicher und allein Ärzten, PädagogInnen, Therapeutinnen, Behörden, Institutionen, „Besserwissern", „Zurechtweisern" gegenüber	In Kinderbesprechungen oder Supervisionen ist ihnen ein umfassendes Wahrnehmen des Menschen mit Behinderung möglich. Sie können auf diese Weise wesentlich objektiver ihr eigenes Verhalten und das des Kindes beurteilen

Aus diesen unterschiedlichen Positionen ergeben sich Haltungen, die einer partnerschaftlichen und damit vertrauensbildenden Zusammenarbeit förderlich sind.

Auf Seiten der Eltern und Angehörigen sind dies:

- „Wohlwollendes Interesse und das Bemühen um Verstehen
- Vertrauen
- Wertschätzung des anderen
- Das Zulassen von Fehlern" (Rybka-Golm, 2008, 338).

Hier wird Vertrauen von Seiten der Eltern gefordert; wie wir oben gesehen haben, braucht es da von Seiten der Institutionen und der Betreuenden auch Instrumente und Gefässe, die Vertrauen auch ermöglichen und pflegen.

Als Haltung von Seiten der Betreuenden sind wichtig:

- „Reflexion der eigenen Machtposition und des eigenen Rollenverhaltens
- Liebevolles Interesse
- Anerkennung der elterlichen Kompetenz und Fähigkeiten
- Wertschätzung des anderen auf gleicher Augenhöhe
- Kritikfähigkeit
- Authentizität und innerliche Präsenz
- Empathische Kommunikation" (Rybka-Golm, 2008, 339).

Werden diese Haltungen wirklich gelebt, kann Vertrauen zwischen Eltern und Betreuenden bestätigt, gepflegt und eventuell sogar noch vertieft werden.

Die Frage nach dem Vertrauen betrifft wie erwähnt verschiedene Ebenen; die Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander – sowohl in horizontaler wie in vertikaler Richtung – die Beziehungen zu den betreuten Menschen, die Beziehung zu den Angehörigen und auch die Beziehung zu den Behörden und Kostenträgern. Neben Offenheit und Transparenz ist hier auch das Zulassen von und das fruchtbare Umgehen mit Kritik sehr wichtig.

Das Feld *Vertrauen* – verstanden als öffnenden Raum für Zusammenarbeit – umfasst folgende Stufen:

- **Klarheit schaffen**

  Zuerst muss verbindlich die Art und der Umfang der Aufgabenstellung geklärt und Ziele und Erwartungen müssen abgestimmt werden. Nur auf dieser Grundlage mit dieser äusseren Transparenz ist ein Vorschussvertrauen zu schenken überhaupt möglich.
- **Offenheit praktizieren**

  Obwohl wir heute in einer Zeit leben, wo wir mit wichtigen und unwichtigen Informationen überflutet werden und diese auch an allen Ecken und Enden der Welt abrufbar sind, ist es so, dass der Umgang mit Informationen an vielen Orten äusserst problematisch ist. Natürlich hat das auch mit der Machtfrage zu tun – „ich weiss etwas, was du nicht weißt" – , aber es ist häufig auch die Fülle, die verhindert, dass die Beteiligten über dasjenige informiert werden, was für sie relevant ist. Offenheit kann nur entstehen, wenn alle über die für sie relevanten Informationen verfügen. Förderlich für das Praktizieren von Offenheit ist auch das Zulassen von Kritik und das Einhalten und Bewahren von Vertraulichkeit.
- **Gespräch pflegen**

  „Kaum hatte die Schlange dieses ehrwürdige Bildnis angeblickt, als der König zu reden anfing und fragte: Wo kommst du her? – Aus den Klüften, versetzte die Schlange, in denen das Gold wohnt. – Was ist herrlicher als Gold? fragte der König. – Das Licht, antwortete die Schlange. – Was ist erquicklicher als Licht? fragte jener. – Das Gespräch antwortete diese" (Goethe, 1977, S. 16). Dieser kurze Ausschnitt aus <Das Märchen von der grünen Schlange und der schönen Lilie> von J. W. Goethe zeigt, welch hohe Bedeutung bereits er dem Gespräch gegeben hat.

Wirkliche Gespräche zu führen, ist eine hohe Kunst. Gelingt es, wird das Gespräch zu einem Dialog, der in den vorhergehenden Kapiteln dargestellt wurde. Für Gespräche muss aber ein äusserer und innerer Raum da sein, es müssen Begegnungsmöglichkeiten geschaffen werden und in vielen Fällen geht es zuerst auch darum, Hindernisse abzubauen. Gespräche führen ist aus unserer Sicht keine Naturbegabung, sondern kann gelernt und geübt werden. Allerdings ist dann von grosser Bedeutung, ob ich ein Gespräch aus einer distanziert-kühlen Haltung heraus – nach allen äusseren Regeln der Kunst – führe oder, ob ich durch ein Gespräch einen Raum entstehen lassen kann. Bei einem Gespräch geht es nicht nur um Fakten, Sachthemen und Informationen, sondern auch um das Prozedere (Strukturierung, Spielregeln), Beziehungen und Gefühle (Nähe/Distanz, Sympathie/Antipathie, Rollenverständnis) und Bedürfnisse, Antriebe und Visionen (Werte, Ziele); man kann von einer „Geologie der Kommunikation" (vgl. Kissling-Sonntag, 2000, 30) sprechen.

- **Verstehen**

  Der wichtigste Schritt ist nun das Verstehen; um das wirklich zu können, muss ich in der Lage sein, eigene Positionen und Sichtweisen aufgeben zu können. Dazu ist es bedeutsam, sich in die Lage des Gegenübers hineinzuversetzen und eine Aussenperspektive einzunehmen. Dabei gebe ich meine eigene Position nicht auf, sondern bringe eigene Gesichtspunkte ein. Dadurch entsteht die Möglichkeit, dass sich Gesprächspartner neu entdecken, das heisst wirklich verstehen können. Als junger Heilpädagoge war ich bei einer Tagung tief beeindruckt von einer älteren Kollegin, die aus ihrer Zusammenarbeit mit Eltern berichtete. Sie hatte ein Kind in der Klasse, das wegen übermässigem Medienkonsum in der Schule durch Müdigkeit und schlechte Laune auffiel. Sie entschloss sich, die Eltern zu Hause zu besuchen, um mit ihnen <Klartext> zu sprechen. Als sie dann vor Ort die engen räumlichen Verhältnisse der Wohnung sah, die auf Kinderlärm überempfindlichen Nachbarn kennenlernte und Einblick in die soziale Einbettung der Familie hatte, schnitt sie das Thema Fernsehen erst gar nicht an, weil ihr klar geworden war, dass der Mutter nichts anderes mehr übrig blieb, als den Knaben vor den Fernseher zu setzen. Die Kollegin hatte – durch Unvoreingenommenheit und einen Augenschein vor Ort – einen Perspekti-

venwechsel vorgenommen und dieser ermöglichte ihr ein Einfühlen und ein wirkliches Verstehen.

- **Konsequenzen ziehen**
  Gespräche werden häufig mit Verabredungen abgeschlossen. Es ist ganz wichtig, dass alle Beteiligten Verabredungen als verbindliche Selbstverpflichtung erleben und bereit sind, diese Verpflichtungen auch zu erfüllen. Das schafft Vertrauen, wenn ich mir sicher sein kann, dass die getroffenen Abmachungen auch eingehalten werden; verantworten kann ich das allerdings nur bei mir selber. Bei Prozessen kommt es ja zu Veränderungen, Abweichungen und neuen Gesichtspunkten, hier ist es von ausserordentlicher Bedeutung, sich gegenseitig darüber zu informieren und zu verständigen.
- **Folgen mitverantworten**
  Oft entspricht das, was nach einem Gespräch als Vereinbarung herauskommt, nicht dem, was ich selber umgesetzt hätte. Trotzdem muss ich nun bereit sein, auch das <Fremde> mitzutragen; unter Umständen muss ich meine Erwartungen zurücknehmen, Enttäuschungen hinnehmen. Es ist ein grosse Herausforderung Entwicklungen vorurteilslos entgegen zu nehmen, gerade wenn es Entwicklungen sind, die sich aufgrund einer gemeinsam getroffenen Vereinbarung – und nicht aufgrund meiner Lösung – ereignen; das erfordert Toleranz. Oft sieht man ja erst viel später, dass die <eigene> Lösung nicht die bessere gewesen wäre.
- **Loyalität ausüben**
  Durch die praktische Umsetzung der Vereinbarung ergibt sich für alle Beteiligten eine neue Situation, der man sich zu stellen hart. Obwohl es nicht <meine> Lösung ist, fühle ich mich mitverantwortlich und muss mir der eigenen Beteiligung bewusst sein.

Im Fragebogen beziehen sich folgende Aussagen auf das oben dargestellte Feld:

- Die Institution verfügt gegen aussen und innen über mehr Transparenz und Offenheit (Frage 13).
- Die Institution geht professioneller mit Störungen im Bereich der Zusammenarbeit um (Frage 15).

Zu diesen zwei Aussagen wurden folgende Indikatoren formuliert:

- Im Rechtsträger sind auch Personen aus dem öffentlichen Leben vertreten
- Im Rechtsträger sind auch die Angehörigen vertreten
- Es finden mindestens zwei öffentliche Anlässe pro Jahr in der Institution statt
- Besuche von Angehörigen oder Behördenvertretern sind jederzeit möglich
- Supervision und Coaching bei Leitungspersonen sind etabliert
- Verfahrenswege im Umgang mit Störungen im Bereich der Zusammenarbeit sind bekannt
- Es besteht eine Gesprächskultur des Vertrauens
- Kritik wird offen geäussert.

5.5.6. Schutz

„Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

- dem Willen der Mitarbeitenden zur Zusammenarbeit und der Bereitschaft, sich selbst und den jeweiligen Partnern gegenüber Rechenschaft abzulegen und qualitative Mängel zu beheben
- der Bereitschaft und der Möglichkeit aller Vertragsparteien, an den sozialen Prozessen nach Massgabe ihrer Aufgabenstellung mitwirken zu können" (Arbeitshandbuch, 1997).

Wenn ich einer anderen Person Vertrauen schenke, werde ich verletzlich, aus diesem Grund folgt nach dem Kapitel *Vertrauen* das Feld *Schutz*. Das diese Abfolge so stimmig ist, wurde für mich unter anderem beim Erinnern eines Erlebnisses aus meiner Jugendzeit deutlich.

Nach einer Turnstunde in der zweiten Klasse der Grundschule vertraute ich einem Freund ein Geheimnis an. Ich flüsterte ihm ins Ohr – nachdem ich mich zuerst seiner Loyalität versichert hatte – dass ich unsere Lehrerin eine <dumme Kuh> finden würde. Anstatt den Schutz seiner Loyalität zu geniessen, sprang er sofort zu unserer Lehrerin und teilt ihr meine Einschätzung mit, über die sie sich natürlich nicht sehr erfreut zeigte. Die Geschichte ging dann weiter mit dem Schluss, dass nachher vier Schüler auf der <Anklagebank>

sassen, mein Klassenkamerad, ich und unsere zwei älteren Brüder. Kinder behelfen sich heute in solchen Situationen oft mit der Formulierung „Ich vertraue dir etwas an, aber du sagst es bestimmt nicht weiter", was dann oft dazu führt, dass schon nach kurzer Zeit alle informiert sind.

Auch wenn diese Beispiele weit hergeholt scheinen, spiegeln sie etwas von der Qualität der Felder *Vertrauen* und *Schutz*. Schutz geniesse ich, wenn ich darauf vertrauen kann, dass die öffnende Geste des Vertrauens nicht missbraucht, sondern durch eine Selbstverpflichtung geschützt wird, eine Art Vertrag.

Es gibt „nicht nur den Schutz der Freiheit des eigenen Handelns, sondern auch den Schutz des anderen vor den Auswirkungen dieser Handlungen" (Arbeitshandbuch, 1997, 6.1).

„Wege zur Qualität" sieht diesen Schutz auf mehreren Ebenen:

- der Ebene des Fehlverhaltens von Mitarbeitenden
- der Ebene von unwahren Versprechungen der Institution gegenüber Betreuten, Angehörigen und Rechtspersonen
- der Ebene von Macht und Willkür in einer Institution
- der Ebene der Verschwendung öffentlicher Gelder.

Als zentralen Aspekt sieht „WzQ" darum im Bereich *Schutz* das Vertragsverhältnis, denn „es bildet eine einzigartige Rechtsgrundlage, da ein Vertrag nur durch die Selbstverpflichtung der daran Beteiligten entsteht. Verträge ermöglichen freien Menschen eine verbindliche Zusammenarbeit" (Herrmannstorfer, 2004, 224).

Ein Vertrag kann in schriftlicher Form – zum Beispiel als Leistungsvereinbarung zwischen Institution und Kostenträger – oder auch in mündlicher Form – als gemeinsame Abmachung – geschlossen werden. Der Schreibende kommt aus einem Kanton in der Schweiz, wo noch heute der Verkauf von Vieh per Handschlag besiegelt wird und nichts schriftlich festgehalten wird; deswegen ist die Verbindlichkeit des so geschlossenen Vertrages nicht geringer als bei einem schriftlichen Machwerk.

Verträge haben doppelten Schutzcharakter. Sie sichern dem Vertragspartner „die eigene Leistung verbindlich zu (Leistungsverpflichtung) und sie schützen den eigenen Verantwortungsraum vor Übergriffen des jeweils anderen Vertragspartners (Kompetenzschutz)" (Wege zur Qualität, 2008, 8). Verträge

machen aus Einzelhandlungen ein zielorientiertes Ganzes, denn sie beinhalten die Regelung von Rechten und Pflichten.
Eine besondere Bedeutung hat das Feld *Schutz* in der Beziehung von betreuenden und betreuten Menschen. Die betreuten Menschen sind auf Hilfe, Unterstützung und Begleitung im Alltag angewiesen, meist haben sie die Personen, die das tun, nicht selber ausgewählt. Die Gefahr besteht, dass sie dadurch zu passiven und entmündigten Handlungsempfängern werden, sich nicht wehren können auch gegenüber Handlungen, die Übergriffe in die Integrität mit sich bringen. Aus diesem Grunde wird dem Thema <Umgang mit Gewalt> in der Umfrage grosse Bedeutung beigemessen, denn die betreuten Menschen stehen am Ende der Kette, sind unter Umständen die schwächsten Glieder und zum Erdulden gezwungen.

Das Feld *Schutz* – verstanden als den Miteinbezug aller Beteiligten – umfasst folgende Stufen:

- **Sich zur Erfüllung der Aufgabe zusammenfinden**
  Im ersten Schritt geht es darum, dass sich alle an der Aufgabenerfüllung Beteiligten zusammenfinden, ihre Anliegen darstellen und die individuellen Ziele geklärt werden. So findet ein erster gegenseitiger Wahrnehmungsprozess, es wird dabei auch klar, in welchem Verhältnis jeder einzelne zur eigentlichen Aufgabe steht. Dies ist aus dem Grunde besonders wichtig, dass so der eigene Beitrag der Person mit Behinderung schon am Anfang deutlich und transparent werden kann.
- **Den notwendigen Handlungsbedarf ermitteln**
  Nun geht es um die Klärung des gemeinsamen Zieles. Dadurch wird deutlich, welche Voraussetzungen zur Erreichung dieses Zieles notwendig und welche Handlungsschritte erforderlich sind. Bereits auf dieser Stufe kann es notwendig sein, dass Korrekturen oder Ergänzungen einfliessen, weil deutlich wird, dass die Erreichung des gemeinsamen Zieles in Bezug auf die aktuellen Voraussetzungen utopisch ist.
- **Die eigenen Beitragsmöglichkeiten ergründen**
  Ist der Handlungsbedarf ermittelt und genügen die Voraussetzungen einer möglichen Zielerreichung, geht es nun darum abzuklären, wer wie viel und was beitragen kann. In dieser Stufe stehen die Verdeutlichung der Verantwortlichkeiten, das Bewusstsein für die eigenen Ressourcen

und das Abschätzen der eigenen Möglichkeit zur Aufgabenerfüllung im Zentrum.

- **Sich vereinbaren**
  Nach diesen klärenden Schritten kommt es nun zur Vereinbarung. Diese hat zwei Seiten: Auf der einen Seite bringen sich die Vertragspartner gegenseitig Vertrauen entgegen, auf der anderen Seite nimmt jeder der Beteiligten eine Selbstverpflichtung auf sich. Die Tatsache der Selbstverpflichtung jedes einzelnen ermöglicht eine Zusammenarbeit unter gleichberechtigten Menschen. Die Vereinbarung muss sich nicht unbedingt auf eine einzelne Aufgabe beziehen, sondern kann auch ein bestimmtes Gebiet der beruflichen Tätigkeit – wie zum Beispiel der Umgang mit Nähe und Distanz oder die Prävention von Gewalt – beziehen.
- **Seinen Beitrag leisten**
  Ist die Vereinbarung geschlossen, geht es nun an die Verwirklichung. Nun müssen die Möglichkeiten zur Erfüllung des versrochenen Beitrages gesichert werden, die eigene Verpflichtung ist das bestimmende Element. Gleichzeitig ist jeder Beteiligte aber auch mitverantwortlich für die Beiträge der anderen, ohne aber über diese bestimmen zu können.
- **An der Aufgabenerfüllung mitwirken**
  Die einzelnen Beiträge zur Aufgabenerfüllung müssen wieder zu einem Ganzen zusammengefügt werden; dies erfordert kooperatives Verhalten und eine realistische Einschätzung des eigenen Anteils in Bezug auf das Ganze.
- **Zusammenarbeiten**
  Hier geht es um das Betrachten der Ergebnisse; die Frage, ob das Ergebnis in einem Zusammenhang mit den am Anfang formulierten Zielen und Erwartungen steht. Erfahrungen werden ausgewertet und ausgetauscht, möglichst unter Miteinbezug aller Betroffenen. Im Bereich der erwachsenen Menschen mit einer Behinderung ist es von ganz besonderer Bedeutung, welche Instrumente in diesem Zusammenhang sinnvoll sind.

Im Fragebogen beziehen sich folgende Aussagen auf das oben dargestellte Feld:

- Die Zusammenarbeit mit Angehörigen, Behörden und der Öffentlichkeit hat einen höheren Stellenwert bekommen (Frage 8).
- Die Frage von Übergriffen gegenüber Betreuten wird offener thematisiert und bewusster gehandhabt (Frage 9).

Zu diesen zwei Aussagen wurden folgende Indikatoren formuliert:

- Es gibt mindestens zwei Anlässe pro Jahr für die Angehörigen
- Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Institution und Betreuten bzw. deren Angehörigen sind schriftlich festgehalten
- Negative Rückmeldungen führen zu Korrekturen und Veränderungen
- Es besteht ein leitungsunabhängiges Beschwerdeorgan
- Es besteht ein Konzept für den Umgang mit Gewalt
- Es gibt eine institutionsinterne Meldepflicht beim Wahrnehmen von Gewalt
- Es besteht eine interne Meldestelle, die mit externen Stellen vernetzt ist
- Es findet eine regelmässige Fortbildung im Zusammenhang mit allen Fragen im Umkreis von Gewalt statt.

5.5.7. Finanzieller Ausgleich

„Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

- dem verantwortlichen Umgang mit den aus dem Umkreis zur Verfügung gestellten finanziellen Mitteln
- der Grösse des Handlungsspielraumes, der einer Institution finanziell gewährt wird" (Arbeitshandbuch, 1997).

Die Qualität der Aufgabenverwirklichung hängt wesentlich auch von den verfügbaren finanziellen Mitteln ab. Gerade in einer Zeit, wo die finanziellen Ressourcen knapper werden und auch die Solidarität gegenüber den schwächeren Mitgliedern der Gesellschaft nicht mehr in gleich grossem Ausmass vorhanden ist, besteht die Gefahr, dass die Finanzen die Arbeit so einengen, dass sie qualitativ nicht mehr im gewünschten Ausmass geleistet werden kann.
Oft wird dabei sozialen Institutionen auch vorgeworfen, dass sie ihre Mittel zu wenig effizient einsetzen würden. Obwohl dieser Vorwurf manchmal nicht ganz unberechtigt ist, wurde im Vorangehenden deutlich, dass die Frage der Effizi-

enz im Bereich der Beziehungsdienstleistung nicht in dieser Form gestellt werden kann. Trotzdem ist es „eine selbstverpflichtende Aufgabe der Institutionen, den verantwortungsvollen Umgang mit den finanziellen Mitteln intern sicherzustellen" (Arbeitshandbuch, 1997, 7.1).
Im Zusammenhang mit den Finanzen besteht die grosse Gefahr, dass sich diejenigen, die bezahlen selbstverständlich auch inhaltlich die Arbeit bestimmen möchten. <Wer zahlt, befiehlt und wer befiehlt, zahlt>, ist bei einigen Kostenträgern die Devise; dies ist eine Haltung, die dem innersten Kern der Arbeit mit Menschen mit einer Behinderung widerspricht. Im Vordergrund steht – wie bereits beschrieben – die Aufgabe, die sich an den Bedürfnissen und Nöten der betroffenen Menschen mit einer Behinderung zu orientieren hat, denn „Finanzmittel dienen nicht der Bezahlung der Arbeit, sondern sollen die Aufgabenerfüllung ermöglichen" (Herrmannstorfer, 2004, 224).
Die Institutionen übernehmen eine Aufgabe für die Gesellschaft und die Gesellschaft ermöglicht diese Aufgabenerfüllung durch finanzielle Mittel; dies ist ein Hilfeprinzip aus Solidarität gegenüber den schwächeren Mitglieder der Gesellschaft. Daraus ein Befehlsprinzip abzuleiten stellt eindeutig einen Übergriff dar. Um die Finanzierung zu ermöglichen, darf die Beziehungsdienstleitung auch nicht in kleine Segmente von Einzelleistungen – einmal Haare waschen ergibt sechs Punkte – aufgeteilt werden, wie das in der Schweiz z. B. in Spitälern und Altenheimen schon üblich ist und zu grosser Verwirrung – aber nicht zur Lösung der Finanzfrage – führt. „Ein Vertrag mit einem vereinbarten echten Globalbudget dagegen verdeutlicht und begrenzt die Verantwortlichkeiten und fördert damit die Handlungsfähigkeit der Beteiligten" (Arbeitshandbuch, 1997, 7.1.1).

Das Feld *Finanzieller Ausgleich* – unter dem Aspekt, dass es die Erfüllung der Aufgabe ermöglicht – umfasst folgende Stufen:

- **Die Arbeitsaufgaben des nächsten Budgetzeitraumes planen**
  Wichtig ist hier der Focus auf die Aufgaben der Zukunft, was haben wir vor, welche Projekte und Aufgaben ergeben sich im Zusammenhang mit unserem Leitbild in naher Zukunft? Es geht um die Festlegung von Zielen, Kriterien und Prioritäten.
- **Den sich daraus ergebenden Finanzbedarf ermitteln**
  Erst an zweiter Stelle erfolgt nun die Ermittlung des Finanzbedarfs, wel-

che Mittel brauchen wir, um die projektierten Aufgaben auch durchführen zu können? Wie sieht der finanzielle Gesamtrahmen aus, gibt es Alternativen, wenn die finanziellen Mittel nicht gesprochen würden?

- **Die finanziellen Mittel erschliessen und sichern**
  Im dritten Schritt geht es nun um die Frage, ob die finanziellen Mittel, die benötigt werden, auch vorhanden sind oder welche Wege einzuschlagen sind, um die Mittel zu erschliessen.
- **Das Budget vereinbaren**
  Jetzt erst wird das Budget vereinbart, das zur Grundlage der nahen Zukunft wird. Bedarf und Möglichkeiten in Bezug auf Finanzen werden abgeglichen, stellt sich ein Ungleichgewicht ein, werden Massnahmen erwogen. Dann wird das Budget beschlossen.
- **Mit dem Budget verantwortungsvoll umgehen**
  Jetzt geht es darum, sich an den Rahmen des Budgets zu halten und gleichzeitig die Veränderungen, die sich im Laufe der Zeit ergeben, wenn möglich zu berücksichtigen und einzuarbeiten.
- **Buchhaltung führen, Rechnung legen, bilanzieren**
  Die Ausgaben werden nach allen Regeln der Kunst dokumentiert, so dass die Verantwortlichen zu jedem Zeitpunkt den Überblick über die Finanzen behalten, Abweichungen rechtzeitig bemerken und die notwendigen Massnahmen ergreifen können.
- **Sozialbilanz ziehen**
  Die Finanzierung der Periode wird ausgewertet, die Rechnung offen gelegt. Wichtig ist aus Sicht von „Wege zur Qualität", dass am Schluss einer Periode nicht nur die Zahlen angeschaut werden. Entscheidend ist ja auch die Frage, was mit den Finanzen möglich wurde, was haben die Finanzen bewirkt; „WzQ" spricht hier von Sozialbilanz, die unbedingt neben die finanzielle Bilanz gestellt werden muss. Denn mit den Finanzen werden zwar vordergründig Löhne bezahlt, aber damit auch gleichzeitig die Ausführung der selbst gewählten Aufgabenstellung ermöglicht.

Im Gestaltungsfeld *Finanzieller Ausgleich* bezieht sich nur eine Aussage im Fragebogen auf den Bereich. Dies aus dem Grund, weil der Umgang mit den Finanzen für den grossen Teil der Mitarbeitenden nicht zum Kern ihrer Aufgabenstellung gehört.

Im Fragebogen bezieht sich folgende Aussage auf das dargestellte Feld:

- Die Mitarbeitenden gehen im Rahmen ihrer Tätigkeit bewusster und differenzierter mit finanziellen Fragen bzw. Ressourcen um (Frage 10).

Zu dieser Aussage wurden folgende Indikatoren formuliert:

- Mitarbeitende haben auf Wunsch Einblick in den Budgetierungsprozess
- Mitarbeitende haben mehr Möglichkeiten, Finanzen selber zu verantworten
- Jahresrechnung der Institution ist für alle Mitarbeitenden einsehbar
- Finanzierungsgrundlagen der Institution sind den Mitarbeitenden bekannt.

5.6. Gestaltungsbewegungen

Die Gestaltungsfelder beschreiben die Kräfte, die eine Form, z. B. eine Einrichtung zur Begleitung von Menschen mit einer Behinderung, zur äusseren Erscheinung bringen. Jede Form trägt die Gefahr der Erstarrung in sich, der Verfestigung, die jegliches Leben verunmöglicht. Darum muss ein Gegengewicht geschaffen werden, damit sich die Form immer wieder erneuern und weiterentwickeln, aber gleichzeitig die Kontinuität aufrecht erhalten kann.
Jedes der ersten sieben Gestaltungsfelder stellt – für sich betrachtet – eine Einseitigkeit dar, führt zu einem Ungleichgewicht und bedarf einer Ergänzung oder eines Ausgleichs. Diese Ausgleichsfunktion haben die Gestaltungsbewegungen 8-12, die je einem Gestaltungsfeld zugeordnet werden können.
Eine Ausnahme bilden die bereits besprochenen Felder 1 (Aufgabenstellung) und 7 (Finanzieller Ausgleich), die sich bereits im oberen Teil gegenüberstehen (Arbeitshandbuch, 1997, Einleitung Kapitel 8-12).
Bei den Gestaltungsbewegungen geht es nun nicht mehr um das Verhältnis der Einrichtung und der Öffentlichkeit, in den Mittelpunkt wird nun die Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und der Institution gestellt.
Es wird bei den Gestaltungsbewegungen auch auf eine genaue Darstellung der Prozessstufen verzichtet, weil innere Schritte im Vordergrund stehen, denen man mit einer <äusseren> Auflistung nicht gerecht werden könnte.

Bei den Gestaltungsbewegungen wurde im Fragbogen jeweils nur eine Aussage mit den dazugehörenden Indikatoren formuliert, Dies aus dem Grund, weil es sehr schwierig ist, für den inneren Umgang mit der Aufgabe konkrete Fragen und Indikatoren zu stellen, diese könnten schnell als Grenzüberschreitung aufgefasst werden.

5.6.1. Verantwortung aus Erkenntnis

„Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

- der Intensität, mit der die wesentlichen Grundlagen der Arbeit erkenntnismässig bearbeitet und damit erhalten, belebt und vertieft werden
- der Handlungs- und Entscheidungssicherheit bei der Ausübung der übernommenen Verantwortung" (Arbeitshandbuch,1997).

Im gegenüberliegenden Feld 2 stand die Eigenverantwortung im Vordergrund. Eigenverantwortung kann aber nur wesens- und sachgemäss übernommen werden, wenn die erkenntnistheoretischen Grundlagen der Aufgabe gepflegt werden. Wird die Grundlagenarbeit vernachlässigt, wird der Impuls verflachen und an Inhalt verlieren. Folgen können sich zeigen in veräusserlichten Strukturen und Formen ohne Inhalt, es bestehen keine Gemeinsamkeiten mehr, aus denen man schöpfen kann, die Arbeit wird organisiert. Ein Beispiel wäre das Feiern der Jahresfeste mit allen Ritualen, Bräuchen und speziellen Veranstaltungen. Wird der Hintergrund der Jahresfeste nicht immer wieder vertieft, neu ergriffen und belebt, besteht die Gefahr, dass nur noch die äusseren Formen überleben, dass ihnen der Inhalt fehlt und sie somit auch alle gemeinschaftsbildende Kraft verlieren. Für den einzelnen Mitarbeitenden bedeutet das regelmässige Pflegen der Grundlagenarbeit auch das Gewinnen von mehr Sicherheit im beruflichen Alltag, verbunden mit der Möglichkeit mehr Verantwortung zu übernehmen.
Beziehungsdienstleistungen für und mit den betreuten Menschen erfordern professionelle Kompetenzen, darüber hinaus aber auch ein spezielles Verständnis des ganzen Menschen; seiner Individualität, Konstitution, Biographie, sozialen und gesellschaftlichen Lage und Einbettung. Dies ist eine permanente Erkenntnisaufgabe, die geleistet werden muss.

Im Alltag besteht die Gefahr, dass – aus Zeitgründen, unaufschiebbaren Terminen und Problemen usw. – die Sicht auf die ideellen und geistigen Grundlagen eines Impulses oder des beruflichen Handelns verloren gehen; aus diesem Grunde ist es von grösster Bedeutung, dass Gefässe vorhanden sind, wo eine wirkliche Grundlagenarbeit gepflegt werden kann. Es geht um das „Finden eines Gleichgewichtes zwischen den täglichen Lebensanforderungen und der geistigen Erneuerung und Vertiefung" (Herrmannstorfer, 2004, 224) in Bezug auf die im Rahmen der Aufgabenstellung übernommene Verantwortung.

Mit einer solchen Arbeit „entsteht einerseits ein gemeinsamer Boden für die im speziellen unterschiedlichen Handlungen der Mitarbeitenden und gleichzeitig bildet sich dadurch ein reflektierend-kritisches Bewusstsein der eigenen Aufgabenstellung gegenüber" (Wege zur Qualität, 2008, 10).

Die Pflege der gemeinsamen Grundlage ist von grosser Bedeutung, auch wenn die Zeit dafür dem Alltag oft abgerungen werden muss. Erfahrungen zeigen, dass es sehr wichtig ist, dass es Menschen in Kollegien hat, die immer wieder Grundalgenarbeit einfordern. Gemeinsame Grundlagenarbeit kann mithelfen, dass Konflikte nicht eskalieren, wenn es dadurch gelingt, das Spezielle in der Handlung eines anderen im Zusammenhang z. B. mit dem Leitbild zu erkennen und sie nicht nur negativ bewertet.

Als Auditor habe ich die Erfahrung gemacht, dass im Leitbild einer Institution das Normalisierungsprinzip erwähnt und als Grundlage der Arbeit bezeichnet wurde. Im Audit stellte ich die Frage, was dieses Prinzip für ihren Alltag bedeute und wo sie es konkret umsetzen würden. Im Gespräch wurde dann deutlich, dass keiner der Mitarbeitenden – es war auch die Leitung anwesend – eine Ahnung hatte vom geschichtlichen Hintergrund, aber auch von den Leitsätzen des Normalisierungsprinzips. Aufgrund dieser Tatsache wurde im Bericht eine Empfehlung ausgesprochen und es zeigte sich ein Jahr später, dass alle nun informiert waren und auch die Mitarbeitenden ihre fachliche Arbeit bewusster gestalten und reflektieren konnten.

Im Fragebogen bezieht sich folgende Aussage auf das dargestellte Feld:

- Die Grundlagenarbeit (Leitbild, fachliche Grundlagen, „WzQ") ist bei den Mitarbeitenden breiter abgestützt (Frage 6).

Zu dieser Aussage wurden folgende Indikatoren formuliert:

- Es bestehen regelmässige interne und externe Fortbildungsangebote
- Ein Drittel aller Mitarbeitenden haben ein Grundlagenseminar von „WzQ" besucht
- Grundlagenarbeit an Fragen des Leitbildes findet statt
- Mitarbeitende engagieren sich intensiver an Grundlagenarbeit in Bezug auf anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie.

5.6.2. Individuelle Entwicklung

„Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

- der selbsterzieherischen Arbeit, die jeder einzelne Beteiligte an sich selbst leistet
- den Gestaltungsmöglichkeiten, die sich aufgrund der Entwicklung der beteiligten Menschen ergeben" (Arbeitshandbuch, 1997).

Das aufgabengerechte Können steht im Mittelpunkt des Feldes 3, des komplementären Feldes zum Feld *Individuelle Entwicklung*. Das Können im Bereich der sozialen Tätigkeiten bezieht sich immer auf einen anderen Menschen, das bedeutet, dass ich es einem anderen Menschen zur Verfügung stellen will. Wie schon früher ausgeführt, stellen wir auch immer mit der Berufsausübung einen Teil unserer Persönlichkeit einem anderen Menschen – in diesem Falle einem Menschen mit Hilfebedarf – zur Verfügung. Die eigene Persönlichkeit wird dadurch teilweise Instrument der beruflichen Tätigkeit und bedarf aus diesen Gründen auch der Pflege, damit qualitativ gute Arbeit möglich wird. Berufliche Fortbildung hat immer auch einen Bezug zur Persönlichkeitsentwicklung und hängt darum eng mit der Haltung, der Motivation und der Verbindlichkeit in der Aufgabenerfüllung zusammen.
Eine Institution kann ihre Aufgabe nur dann gut erfüllen, wenn sie über motivierte Mitarbeitende verfügt. Der Grad der Motivation der Mitarbeitenden lässt sich nicht nur an der Höhe des Gehaltes festmachen, sondern an der Tatsache ob Mitarbeitende sich mit ihrer Aufgabe verbinden und sich an und mit ihr auch entwickeln können und wollen.
Eine Bemerkung aus einem Vortrag eines Pioniers der anthroposophischen Pädagogik und Jugendarbeit ist für mich in bester Erinnerung. Den Hinweis

empfand ich als so treffend, auch in Bezug auf die eigene berufliche Aufgabe, dass er mir immer noch in bester Erinnerung ist. „Wir sind unseren Aufgaben nicht gewachsen, aber wir wachsen an unseren Aufgaben" meint, dass wir immer wieder mit beruflichen und privaten Herausforderungen konfrontiert werden im Leben, denen wir nicht gewachsen scheinen, die wir aber doch ergreifen müssen.

Haben wir die Herausforderung, die wir oft als unangenehme Störung des Gewohnten oder unnötiges Hindernis werten, dann gemeistert, erkennen wir im Rückblick, dass durch den Prozess des Bewältigens eine innere Entwicklung angeregt wurde, die in die Zukunft weist. „Eigentliche Zukunft wird vielmehr gerade dadurch eröffnet, dass das Zufallende diese Entfaltung oft in störender oder erschütternder Weise unterbricht, mir also negativierend entgegentritt, damit zugleich aber den gegenwärtigen Raum schafft, in dem das Selbst sich als Möglichkeit zeigen kann" (Fuchs, 2002, 73).

Begleitung von Menschen mit einer Behinderung ist eine herausfordernde Aufgabe, die die Fachleute auch immer wieder an persönliche Grenzen führt. „Je menschlich anspruchsvoller die Aufgabenstellung ist, umso weniger kann man sich die dazu notwendigen Fähigkeiten äusserlich aneignen: Nur wenn die am Prozess beteiligten Menschen auch an sich arbeiten und sich damit selbst mitentwickeln, kann die Qualität der Aufgabenerfüllung auf der Höhe der Zeitnotwendigkeit bleiben" (Arbeitshandbuch, 1997, Einleitung Kapitel 8-12).

Hier sind wir im Bereich der heute nicht mehr so aktuellen Fragen nach der Selbsterziehung, nach der Wirkung der eigenen Persönlichkeit in der Praxis. Obwohl in wissenschaftlichen Zusammenhängen kaum mehr thematisiert, ist dies für die Praktiker im Alltag erlebbar. Komme ich schlecht gelaunt, durch private Probleme belastet, zur Arbeit, kann ich das sehr oft unmittelbar am <schwierigen> Verhalten der betreuten Menschen gespiegelt erhalten, „damit finden wir zurück zur alten aber durch methodische Raffinessen oft überdeckten Wahrheit, dass der Erzieher weniger wirkt durch das, was er tut als durch das, was er ist" (Kobi, 1993, 73).

Es braucht aus diesem Grunde auch Orte, wo Mitarbeitende sich öffnen können, ihre Ängste, Erlebnisse und persönlichen, fachlichen und kollegialen Erfahrungen reflektieren und bearbeiten können, dies ist im Rahmen von Inter-

vision und Supervision möglich, zusätzlich kann eine interne Vertrauensstelle in diesem Bereich gute Dienste leisten.
Die Einsicht ist da, dass in einer Institution der <Pflege> der Mitarbeitenden grosse Bedeutung beigemessen werden muss, nicht im Sinne eines Verwöhnens mit hohen Salären und viel Ferien, sondern mit einem Ernstnehmen von Bedürfnissen, Anliegen, Umgang mit Belastungen usw., alles Themen, die im Zusammenarbeitsgespräch thematisiert werden. „WzQ" hat für die Nutzer des Verfahrens ein Arbeitspapier zum Zusammenarbeitsgepräch verfasst.
Kernpunkt ist, dass es sich dabei nicht um eine Beurteilung des Mitarbeitenden geht, sondern um eine gemeinsame Reflektion der Zusammenarbeit unter den zwölf Gesichtspunkten. Im Focus stehen die hemmenden und fördernden Faktoren, die Wirkungen in Bezug auf die Aufgabenerfüllung; dadurch entsteht ein differenziertes Bild, das auf der einen Seite zeigt, wo auf Seiten der Institution ein Bedarf besteht, aber auf der anderen Seite auch deutlich machen kann, wo eine eingeschränkte Sichtweise der Mitarbeitenden auf die institutionellen Verhältnisse der Korrektur bedarf.

Im Fragebogen bezieht sich folgende Aussage auf das dargestellte Feld:

- Die individuelle Situation der Mitarbeitenden, ihr Umgang mit Belastungen und Grenzen, wird offener thematisiert (Frage 7).

Zu dieser Aussage wurden folgende Indikatoren formuliert:

- Zusammenarbeitsgespräche finden regelmässig statt
- Zusammenarbeitsgespräche werden ausgewertet
- Es besteht ein leitungsunabhängiges Vertrauensorgan innerhalb der Institution
- Angebote für Supervision sind vorhanden.

5.6.3. Gegenwartsgemässes Handeln

„Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

- der Kontinuität in der Erfüllung der selbstgewählten Aufgabe
- der Offenheit und Durchlässigkeit für Erneuerungs- und Zukunftsimpulse" (Arbeitshandbuch, 1997).

Handlungsfreiheit steht im gegenüberliegenden Feld 4 im Vordergrund; sie ist die Grundlage, um die Menschen mit Hilfebedarf adäquat – ihren individuellen Bedürfnissen entsprechend – begleiten zu können. Mit jeder Handlung wird etwas verändert, ich greife in einen individuellen Menschen- oder Sozialzusammenhang ein und gebe ihm eine neue Richtung. Die Folgen unseres Handelns sind uns nicht immer so bewusst, was aber nicht bedeutet, dass sie nicht da sind. So kann die aufgrund einer Abklärung erfolgte Zuteilung eines Kindes in eine Schule für Geistigbehinderte für dessen Biographie weitreichende Auswirkungen haben (vgl. Rohde, 2008).
Diese Folgen sind der begutachtenden Person nicht bewusst, vielleicht wird sie nie mit den Konsequenzen ihres Handelns konfrontiert. „Während im Kapitel 4 mehr die Frage „Wie kann ich geistes-gegenwärtig handeln"? im Vordergrund steht, lautet die Fragestellung im ergänzenden Kapitel 10 „War die Handlung die richtige im richtigen Moment" (Arbeitshandbuch, 1997, 10.1.1)?

Jede Einrichtung steht in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen, dabei stellt sich letztlich immer die Frage nach dem adäquaten Handeln: es geht darum, dass „eine Einrichtung solche Veränderungsnotwendigkeiten rechtzeitig wahrnimmt, wie sie mit diesen Wahrnehmungen umgeht, und auf welche Weise sie auf diese Herausforderungen reagiert, ohne ihren Impuls zu verlieren" (Wege zur Qualität, 2008, 12).
Gerade in den letzten zwei Jahrzehnten haben sich im Bereich der Betreuung, Förderung und Begleitung von Menschen mit einer Behinderung enorme Entwicklungen und Veränderungen abgespielt. Der so genannte Paradigmenwechsel – es dürften mittlerweile schon einige sein – hat zu Verunsicherungen sowohl im Bereich der Fachleute, aber auch der Formen der institutionellen Betreuung geführt. Früher gefundene Antworten auf Fragen können nicht auf aktuelle Herausforderungen übertragen werden, es erfolgte und erfolgt in den letzten zwei Jahrzehnten eine „grundlegende Neuorientierung der professionellen HelferInnen: Sie sollen vom Expertenmodell Abschied nehmen und sich einem Konzept dialogischer Begleitung verpflichten, in welchem Betroffene ExpertInnen in eigener Sache sind" (Osbahr, 2003, 177). Es wird einen wesentlichen Einfluss auf die qualitativ gute Aufgabenerfüllung einer Institution haben, wie die Mitarbeitenden mit ungewohnten Herausforderungen und Erneuerungsimpulsen umgehen können. Dabei geht es in keinem Falle darum, dass

das Neue immer besser und das Alte schlecht ist, sondern um das Finden eines Gleichgewichtes, denn „zwischen Kontinuität und Erneuerung, zwischen Vergangenheit und Zukunft, muss in der Gegenwartsgestaltung das Gleichgewicht immer wieder neu gefunden werden" (Arbeitshandbuch, 1997, Einleitung Kapitel 8-12).

Im Fragebogen bezieht sich folgende Aussage auf das dargestellte Feld:

- Die Verantwortlichen der Institution können gelassener und offener mit Veränderungen und Erneuerungsimpulsen umgehen (Frage 14).

Zu dieser Aussage wurden folgende Indikatoren formuliert:

- Erneuerungsimpulse werden nicht mehr als Gefahr verstanden
- Durch externe Vernetzung gibt es mehr Sicherheit
- Gesellschaftspolitische Veränderungen werden als Chance gesehen
- Selbstbestimmung, Normalisierung und Empowerment werden unterstützt und Möglichkeiten der Umsetzung geschaffen.

5.6.4. Individualität und Gemeinschaft

„Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

- der Möglichkeit jedes einzelnen, die ganze Aufgabengemeinschaft mit dem erlebenden Bewusstsein zu umfassen
- den Anstrengungen der Aufgabengemeinschaft, das individuelle Potential jedes Mitarbeiters zu fördern und in der Institution zur Wirksamkeit zu bringen" (Arbeitshandbuch, 1997).

Das gesunde Verhältnis von Individualität und Gemeinschaft ist eine der modernsten und aktuellsten Herausforderungen in der Gesellschaft. Dies hängt damit zusammen, dass jeder Mensch gleichzeitig das Bedürfnis nach Abgrenzung, nach Alleinsein, aber auch dasjenige nach Nähe, nach Verbindung mit anderen Menschen in sich trägt (vgl. Stahl, 2002, 221ff).

Das Finden der Mitte ist eine enorme Herausforderung, sind doch die zwei Bedürfnisse auch Schwankungen unterworfen. Es geht darum, Formen zu finden, die den Bedürfnissen des Einzelnen und denjenigen der Gemeinschaft gleichzeitig Rechnung tragen und nicht in die eine – totale Individualisierung und Distanz – oder andere – Verlust des Individuellen zugunsten des Gemeinsa-

men – Richtung abdriftet. Grundlage für diese Suchbewegung ist das Vertrauen, wie es im komplementären Feld 5 dargestellt ist. Vertrauen ermöglicht das Suchen von Nähe, aber auch gleichzeitig das Zulassen von Distanz; Vertrauen – in sich und in den anderen – ist notwendig, damit sich Menschen schöpferisch und frei entfalten können. „Je weniger ein Handlungsinhalt vorher festgelegt wurde, umso grösser wird die Anforderung an die fachlich schöpferische Qualifikation der Handelnden, umso grösser muss aber auch das Vertrauen der Handlungsempfänger sein"(Arbeitshandbuch, 1997, 11.1.1).

Die Pflege des Vertrauens ist Voraussetzung für die Gestaltung eines Zusammenarbeitsverhältnisses, das individuelles Handeln ermöglicht. Vertrauen beruht auf Vorschuss; ein Mensch mit Hilfebedarf, der in eine Wohneinrichtung eintreten will, muss schon – bevor er die erste pflegereiche oder sozialpädagogische Handlung erlebt hat – Vertrauen in die zukünftigen BetreuerInnen aufgebaut haben. Vertrauen kann so bestätigt oder enttäuscht werden, aber als Vorschuss beinhaltet es immer auch eine Unsicherheit, weil es von vielen individuellen Faktoren abhängt, die sich nicht vereinheitlichen lassen und dadurch garantiert wären.

Das Herstellen von Einheitlichkeit durch institutionell-organisatorische Mittel neigt zur Standardisierung von Leistung und damit zu einer Entfremdung. Wird aber das Prinzip der schöpferischen Freiheit im Handeln für persönliche Eigenwilligkeiten und egoistische Ziel benutzt, so wird die Gemeinschaft in Einzelteile zersplittert und für Eigeninteressen missbraucht. „Die Selbstverwaltung erreicht dann ihr qualitatives Ziel, wenn in den individuellen Handlungen der Mitarbeitenden die Intentionen der gesamten Mitarbeiterschaft zum Ausdruck kommen und die Gemeinschaft das individuelle verantwortliche Handeln der Mitarbeitenden fördert" (Wege zur Qualität, 2008, 13).

Der Einzelne erlebt sich so als wichtiges Glied der Gemeinschaft, die Gemeinschaft trägt und respektiert den Einzelnen als Persönlichkeit und unterstützt ihn. Dieses gegenseitige Respektieren und Mittragen erlaubt die Entfaltung der schöpferischen Kräfte jedes Einzelnen zugunsten der Aufgabenerfüllung. Erst wenn diese gegenseitige Akzeptanz da ist, kann von wirklicher Zusammenarbeit gesprochen werden.

Rudolf Steiner hat dieses Ideal in einem <Motto der Sozialethik> formuliert, was in einer prägnanten Weise das Ziel des Zusammenwirkens von Individualität und Gemeinschaft zum Inhalt hat.

„Heilsam ist nur,
wenn im Spiegel der Menschenseele sich bildet die ganze Gemeinschaft
und in der Gemeinschaft lebet der Einzelseele Kraft"
(Steiner, 1991, 256)

Dieser Umgang mit individuellen Bestrebungen bezieht sich natürlich auch auf das Zusammenspiel der Institution mit der Öffentlichkeit, bestehend aus Angehörigen, Behörden, Nachbarn und der näheren und weiteren Umgebung. Eine Institution ist von der Gesellschaft aus betrachtet wie eine Insel mit eigenen Gesetzmässigkeiten und Regeln. Der Begriff Insel ist doppeldeutig, Insel kann Abschottung bedeuten, man ist für sich alleine und will mit allen anderen nichts zu tun haben. Andererseits kann Insel auch bedeuten, dass man sich wohl als Einheit empfindet, aber sich in einem grösseren Umfeld eingebettet weiss, die Übergänge sind offen. Wie früher ausgeführt trifft die Überzeichnung von Dörner in Bezug auf anthroposophische Gemeinschaften „Gemeinschaft = positiv, Gesellschaft = negativ" (Dörner, 2002, 27) nicht mehr zu. Der Autor betont aber auch, dass Gemeinschaften immer eine Doppelfunktion haben können, die der Integration in die Gesellschaft, aber auch die des Schutzes vor der Gesellschaft und dass es darum geht, ein Gleichgewicht zu finden. In Anerkennung dieser Doppelaufgabe hat sich das Selbstverständnis der anthroposophischen Institutionen gewandelt, sie möchten keine abgeschotteten Inseln mehr sein, sondern offenen Lebensräume als Teil der Gesellschaft.

Darum geht es auch hier um eine Begegnung von Individualität (Institution) und Gemeinschaft (Gesellschaft), wobei hier die Institution in der Pflicht steht, von sich aus im Zusammenhang mit diesem Spannungsverhältnis aktiv werden muss. Wichtig ist hier die Transparenz und Offenheit, eine gute Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit und des Informationswesens.

Die <Pflege> der Mitarbeitenden, ihr Verhältnis zu sich und anderen wurde bereits an anderer Stelle gebührend berücksichtigt, aus diesem Grunde ist es sinnvoll, im Zusammenhang mit dem Feld *Individualität und Gemeinschaft* den Focus auf das Verhältnis Institution und Gesellschaft zu richten. Institutionen für Menschen mit einer Behinderung sind oft für Aussenstehende schwer erfassbar. Die Mitarbeitenden geniessen zwar immer noch einen gewissen Mitleidbonus –„Schön, dass sich jemand um diese Menschen kümmert, ich könnte das nie", – aber auch Argwohn ist erlebbar – „Macht ihr auch noch etwas An-

deres als spazieren?" Beide Bewertungen sind einseitig können nur durch Offenheit, Transparenz und Vernetzung relativiert werden.

Im Fragebogen bezieht sich folgende Aussage auf das dargestellte Feld:

- Das Profil und die Arbeit der Institution werden von Behörden, Angehörigen und der Öffentlichkeit bewusster wahrgenommen (Frage 4).

Zu dieser Aussage wurden folgende Indikatoren formuliert:

- Bessere Öffentlichkeitsarbeit
- Grössere Transparenz gegenüber Behörden, Angehörigen und Öffentlichkeit
- Regelmässige schriftliche Informationen
- Rechenschaftsberichte gegenüber Zusammenarbeitspartnern.

5.6.5. Gemeinschaft als Schicksal

„Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

- dem Umfang, in dem es gelingt, das Wesen der einzelnen Betreuten zu erfassen und zu verstehen
- dem Verantwortungsbewusstsein der Menschen für einander, die in der Aufgabengemeinschaft zugleich ihre biographische Entwicklung vollziehen und ihre Beziehungen gestalten" (Arbeitshandbuch, 1997).

Freiheit als Feld 4 ist die Voraussetzung für das Vollbringen einer Handlung, ergänzt werden muss dieser Aspekt um die Frage nach deren Stimmigkeit und Richtigkeit, wie das im Feld 10 Thema ist. Gegenüber dem Feld *Gemeinschaft als Schicksal* steht das Feld *Schutz*, hier geht es um das Empfangen einer Handlung. Das in jeder helfenden Beziehung innewohnende Machtverhältnis, deren Asymmetrie, kann mit Hilfe des Schutzgedankens aufgefangen und verwandelt werden. Die Beziehung zwischen betreuenden und betreuten Personen ist für beide von grosser Bedeutung, denn beide gestalten dadurch ein Stück einer fremden, aber auch ihrer eigenen Biographie. Dieser Umstand hängt damit zusammen, dass soziales Tun nicht von der Persönlichkeit des Handelnden getrennt werden kann, dies ist der grosse Stolperstein der helfenden Berufe, gleichzeitig liegt darin aber auch ihr Potenzial. Nur schon das

Bewusstsein, dass es so ist, ist ein erster Schritt, eigenes Handeln in Bezug auf Haltungen, Werte, Vorstellungen, Motive usw. zu hinterfragen und zu reflektieren; die Früchte dieser inneren Arbeit werden in zukünftige Handlungen einfliessen. In diesem Feld wird aber nicht nur das Verhältnis gegenüber den betreuten Menschen thematisiert, sondern auch das Verhältnis der Mitarbeitenden untereinander. Interesse an der Entwicklung ist hier das Zentrale: Kann ich alle anderen auch mitnehmen auf meinem eigenen Weg der Weiterentwicklung und ihnen diesen Weg auch zugestehen? „Der Wille, sich für die Ziele einer Aufgabengemeinschaft einzusetzen, wird bei den beteiligten Menschen auf die Dauer nur erhalten bleiben oder sogar wachsen, wenn zu dem Interesse an der Aufgabenstellung auch das wechselseitige Interesse an den anderen beteiligten Menschen hinzu entwickelt wird" (Wege zur Qualität, 2008, 14).
Jeder Mitarbeitende hat das Recht, ernst genommen zu werden und sich in die Aufgabenerfüllung einbringen zu dürfen. Dies hat nichts zu tun mit dem Prinzip <Jeder kann überall dabei sein und mittun>, sondern dass jeder an seiner Stelle, nach seinen Voraussetzungen und Möglichkeiten, seinen Beitrag für die Aufgabenerfüllung leisten kann. Die Schilderungen der Schüler aus ihren Praktikas zeigen, dass schon kurze Einsätze eine grosse Wirkung haben können, wenn die Menschen spüren, dass sie wertgeschätzt und gebraucht werden. Dazu gehört auch eine Kultur des Begrüssens beim Eintritt und Verabschiedens bei einem Austritt, nicht als sentimentaler Akt, sondern als Lern- und Übungsfeld für die eigene Biographie.

Im Fragebogen bezieht sich folgende Aussage auf das dargestellte Feld:

- Mitarbeitende fühlen sich im Rahmen der Institution mit ihren Anliegen besser wahrgenommen (Frage 16).

Zu dieser Aussage wurden folgende Indikatoren formuliert:

- Fluktuationsrate der Mitarbeitenden ist kleiner geworden
- Biographische und persönliche Situationen der Mitarbeitenden werden nach Möglichkeit berücksichtigt
- Zusammenarbeitsgespräche werden von den Mitarbeitenden geschätzt
- Eintritts- und Austrittsprozesse von Mitarbeitenden sind bewusst gestaltet.

5.7. Stufen der Umsetzung

Aus dem Vorangegangenen ist deutlich geworden, dass eine Umsetzung von „Wege zur Qualität" sehr individuell sein muss, damit das Verfahren den realen Bedürfnissen der Institution und der dort betreuten und begleiteten Menschen gerecht werden kann.

Grundlage der Umsetzung bilden die zwölf Bereiche – unterteilt in sieben Gestaltungsfelder und fünf Gestaltungsbewegungen – mit den jeweils sieben Prozessstufen. Die Zahlen Zwölf und Sieben sind nicht zufällig, beiden begegnet man auf unterschiedlichsten Ebenen und in verschiedensten Kulturen, sowohl im Bereich des Kosmos, im Jahreslauf, wie auch in Märchen und Mythen.

Sieben als „Säulen der Weisheit" (Endres/Schimmel, 1985, 142) findet sich unter vielem anderen im Bereich der Musik, der Planeten, in Märchen – z. B. <Die sieben Raben>, <Schneewittchen und die sieben Zwerge> – aber auch in der Anzahl der Wochentage, die ihre Namen von Planeten haben. Der Hinweis „Fünf und Sieben, die heiligen Zahlen, ruhen in der Zwölfe" (Schiller zit. nach Andres/Schimmel, 1985, 209) zeigt, dass der Zwölf eine besondere Bedeutung zukommt als der „geschlossene Kreis" (Endres/Schimmel, 1985, 209). Zwölf ist unter vielem anderen die Zahl der Stämme Israels, der heiligen Tage zwischen Weihnachten und Epiphanie, der Bilder des Tierkreises, es gibt zwölf Apostel, aber auch zwölf Monate. Die Bezüge und ihre gegenseitige Durchdringung liessen sich fortsetzen, werden aber an dieser Stelle nicht vertieft.

Wichtig ist der Zusammenhang der zwei Zahlen mit der anthroposophischen Menschenkunde (Steiner, 1978), die sich z. B. zeigt in den zwölf Sinnesbereichen und den sieben Lebensprozessen, die das Verhältnis der Wesensglieder abbilden. „Die Siebenzahl wird so geheimnisvoll zugrunde gelegt dem astralischen Leib, wie die Zwölfzahl geheimnisvoll zugrunde liegt der Ich-Natur, dem Ich des Menschen" (Steiner, 1978, 121).

Im Folgenden wird hauptsächlich der Bereich der Umsetzung von „Wege zur Qualität" betrachtet und diese an einem exemplarischen Beispiel zu zeigen versucht. Aus diesem Grunde wird die Siebenstufigkeit der Umsetzungsprozesse im Vordergrund stehen, das heisst, das Verhältnis von Zwölf und Sieben.

Wichtiger Bezugspunkt in der Darstellung Rudolf Steiners bilden die zwölf Sinnesbereiche, die der anthroposophisch orientierten Menschenkunde zugrunde gelegt werden. Im Zusammenhang mit der Darstellung der Grundlagen des

anthroposophischen Menschenverständnisses wurden die Sinne bereits erwähnt. Hier werden sie nun ausführlicher dargestellt, weil sie für die Darstellung des Verhältnisses von Sieben und Zwölf relevant sind.
Rudolf Steiner teilt die zwölf Sinnesbereiche in drei Untergruppen – untere, mittlere und obere Sinne – ein, die aber nicht isoliert betrachtet werden können, sondern in einem Bezug untereinander stehen.
Die vier unteren Sinne – auch Leibes- oder Basalsinne genannt – sind der Tastsinn, der Lebenssinn, der Eigenbewegungssinn und der Gleichgewichtssinn. Sie sind in der heilpädagogischen Diagnostik von sehr grosser Bedeutung, denn sie „vermitteln uns in ihrem Zusammenwirken die Wahrnehmungs- und Erfahrungswelt unseres eigenen Leibes mit all seinen Funktionen und Entfaltungsmöglichkeiten" (Schulz, 1991, 36).
Die mittleren Sinne – umfassend Geruch-, Geschmack-, Wärme- und Sehsinn – ermöglichen uns die Erkundung unserer Umwelt und haben einen direkten Bezug zu unseren Gefühlen. Aus diesem Grunde sind diese Wahrnehmungen im Alltag oft verbunden mit Sympathie- oder Antipathiegefühlen. Dies drückt sich auch in der Alltagssprache aus, indem man einen Menschen <nicht riechen> kann, eine Bemerkung als <geschmacklos> empfunden wird und man den Kontakt mit einem <kaltherzigen> und <finster blickenden> Kollegen meidet.
Die oberen Sinne – von Rudolf Steiner auch Erkenntnissinne genannt – vermitteln uns einen Bezug zur Mitwelt und ermöglichen ein gesundes Verhältnis und Verständnis des anderen Menschen. Der Hörsinn gibt nicht nur Klänge und Töne wieder, sondern verrät uns auch etwas über die innere Gestimmtheit unseres Gegenübers. Darauf aufbauend kommen der Sprachsinn – wir identifizieren das Gehörte als sprachliche Äusserung –, der Denksinn – wir verstehen den Inhalt des Gesprochenen – und zum Schluss der höchste Sinn des Menschen, der Ich-Sinn. Denn mit „dem Verstehen eines anderen Menschen ist schliesslich auch die Wahrnehmung seiner Individualität als eines eigenständigen Ich-Wesens verbunden" (Schulz, 1991, 37).
Die Frage stellt sich nun, wie der Mensch über die Sinne aufnimmt, das Aufgenommene nicht nur verarbeitet, sondern auch in seine Organisation integrieren kann. Dies erfolgt nach Steiner (Steiner, 1978) in sieben Stufen, den sieben Lebensprozessen. Die Lebensprozesse ermöglichen dem Menschen eine gesunde Auseinandersetzung mit der durch die Sinne auf ihn zukommenden

Welt. Gesund bedeutet hier, dass der Mensch von der Welt nicht überwältigt wird – wie dies sehr häufig bei Menschen mit autistischen Zügen zu beobachten ist – oder dass er sich der Welt nicht verschliesst.
Rudolf Steiner (Steiner, 1978, 116) nennt die Stufen des aktiven Ergreifens und Verarbeitens der Eindrücke die Atmung, die Wärmung, die Ernährung, die Absonderung, die Erhaltung, das Wachstum und die Reproduktion. Es sind damit sieben Grundgesten bezeichnet, die sich in vielen Bereichen wiederfinden lassen. Wichtig ist, dass dem vierten Schritt, dem der Individualisierung, eine besondere Bedeutung zukommt; eine Bedeutung, die sich auch in den folgenden Weiterentwicklungen der Lebensprozesse in anderen Gebieten des Lebens zeigt.

5.7.1. Prozessstufen

Die im Folgenden erwähnte Parallelität von Lebens- und Lernprozessen ist spannend, denn sie zeigt, dass die sieben Lebensprozesse wirkliche Grundgesten sind. Denn die „Naturseite der sieben Lebensprozesse wird teilweise umgewandelt in die Kulturseite der Lernprozesse durch die Aktivität des Ich im Lernprozess des Erwachsenen" (van Houten, 1999, 59).
Ausgehend von den Lebensprozessen entwickelt van Houten (van Houten, 1999, 59ff) sieben Lernprozesse, die er als *Wahrnehmen, Sich-Verbinden, Verarbeitung, Individualisierung, Üben, wachsende Fähigkeiten* und *Neues schaffen* bezeichnet. Auch hier wird der Weg aufgezeigt vom Wahrnehmen über das Verstehen bis hin zum Integrieren der Inhalte und Herausforderungen im Bereich des Lernens. Im Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Arbeit sind die ersten sechs Schritte im Hinblick auf den letzten entscheidend. „Von den sechs vorhergehenden Schritten hängt es also ab, ob das Resultat eine Wiederholung oder eine originäre Leistung ist" (van Houten, 1999, 64). Die sich daraus ergebende Konsequenz wurde schon in früheren Kapiteln erörtert, denn wir „kommen hier zur Frage, was im Lernprozess Kreativität ist" (van Houten, 1999, 65).
Noch einen Schritt weiter in der Darstellung der sieben Lernprozesse geht Scharmer (Scharmer, 2009), der diese in den Bereich der Organisationsentwicklung überträgt und dadurch einen vergleichbaren Ansatz wie „Wege zur Qualität" vertritt. Er bezeichnet diese sieben Schritte als *Runterladen, Hin-*

schauen, *Hinspüren, Anwesend werden, Verdichten, Erproben* und *praktisch anwenden* (Scharmer, 2009, 62f).

Es lohnt sich, die einzelnen Schritte näher anzuschauen, weil in ihnen sehr viel beschrieben ist, was wir auch bei „WzQ" und in der konkreten Umsetzung z. B. im Bereich des Feldes *Freiheit* wiederfinden.

Beim ersten Schritt wird die Welt so wahrgenommen, wie sie ist, aber auch so, wie es der eigenen Gewohnheit entspricht: „Muster der Vergangenheit wiederholen sich" (Scharmer, 2009, 62).

Beim zweiten Schritt geht es darum, dass der Beobachtende sich selber zurücknimmt, eigene Denkmuster überwindet, denn nur so kann er „ein mitgebrachtes Urteil loslassen und die Realität mit frischem Blick betrachten" (Scharmer, 2009, 62).

Darauf aufbauend folgt nun der dritte Schritt, das Hinspüren, das sich intensive Verbinden mit dem Feld oder das Eintauchen in die Situation, „die Grenze zwischen Beobachter und dem Beobachteten verschwimmt, das System nimmt sich selbst wahr" (Scharmer, 2009, 62).

Diese ersten drei Schritte bezeichnet Scharmer als Downloading, sie sind notwendig für den nun folgenden vierten Schritt, dem wie bereits erwähnt eine besondere Bedeutung zukommt.

Der vierte Schritt hat einen sehr inneren Charakter, geht es doch nun darum, abzuspüren, welches Potenzial in einer Herausforderung, einer Begegnung oder einer Fragestellung liegt; Scharmer spricht von Presencing. Dies „bezeichnet die Fähigkeit einzelner Menschen oder kollektiver Einheiten, sich direkt mit der höchsten zukünftigen Möglichkeit zu verbinden und von dort aus unmittelbar zu handeln. Von einer zukünftigen Möglichkeit her zu handeln heisst von einer authentischen Präsenz des Augenblicks her zu handeln – aus dem Jetzt" (Scharmer, 2009, 74). Hier zeigt sich in der Abfolge eine Art Umkehr: bis jetzt war der Weg mehr von Aussen nach Innen – von der Welt zum Menschen – jetzt ändert sich die Richtung, jetzt wird der Mensch aktiv und geht auf die Welt zu.

Im fünften Schritt geht es um das Verdichten einer Vision oder einer Idee, ein „Kristallisieren und Bewusstmachen der Intention und der Vision, die aus der Verbindung zu diesem tieferen Quellort entstehen" (Scharmer, 2009, 63).

Im sechsten Schritt geht es um ein Erproben, um das praktische Umsetzen der auf der letzten Stufe kristallisierten Idee, immer aber noch im Sinne eines Erkundens.
Im letzten Schritt wird das Neue integriert und auch institutionell oder persönlich umgesetzt.
Für die Umsetzung dieser Stufen sind drei Kernkompetenzen notwendig, zwei davon sind uns schon seit längerem bekannt – analytische und emotionale Intelligenz zur Öffnung des Kopf- und Herzdenkens –, während dem die dritte allgemein noch nicht so bekannt ist. „Die dritte Kernkompetenz, die Fähigkeit zur Öffnung des Willens, hängt mit unserem Vermögen zusammen, das alte Ich und die alte Intention loszulassen und das neue, werdende (oder höhere) Ich und die neue Intention anwesend werden und kommen zu lassen. Diese Form der Intelligenz wird manchmal auch als Sinn oder spirituelle Intelligenz (SQ) bezeichnet" (Scharmer, 2009, 64). Es stellt sich die Frage, ob nicht gerade diese spirituelle Intelligenz, als die Kompetenz Sinnhaftigkeit zu erkennen, bei den Fachleuten in Heilpädagogik und Sozialtherapie ausgesprochen wichtig ist und zur Umsetzung der neuen Paradigmen auch notwendig wäre?
„Wege zur Qualität" orientiert sich im Bereich der Prozessstufen an den Lebensprozessen und den planetarischen Kräften, auch wenn die konkrete Umsetzung in den einzelnen Gestaltungsfeldern nicht genau gleich aussieht oder auch die Begrifflichkeiten verschieden sind. Aus diesem Grunde sollen die Prozessstufen hier noch einmal in ihrer Abfolge charakterisiert werden, das heisst, es wird versucht, die ihnen zugrunde liegende Geste herauszuarbeiten.
Die erste Stufe hat immer mit Wahrnehmen und Erkennen zu tun, es offenbart sich eine Frage, eine Aufgabe oder eine Herausforderung. Im Wahrnehmen und Erkennen entsteht Klarheit, ein Bild als Grundlage für die weiteren Schritte.
In der zweiten Stufe wird das Bild in eine Beziehung zu sich selber gesetzt, es wird eine Brücke, eine Verbindung hergestellt. Dadurch entsteht Verbindlichkeit, man ist sich bewusst, dass die wahrgenommene Frage, Aufgabe oder Herausforderung mit einem selbst zu tun hat; daraus ergeben sich erste Konsequenzen.
Jetzt erfolgt in der dritten Stufe eine Vertiefung; die Verbindlichkeit ist da, die Brücke wird überschritten, die aussen aufgetauchte Frage wird verinnerlicht, sie wird zur eigenen Frage.

Die vierte Stufe zeichnet sich dadurch aus, dass nun etwas geschieht. Es werden Entscheidungen gefällt, Initiativen ergriffen, Verantwortung übernommen und Vereinbarungen getroffen; es entsteht eine kraftvolle Bewegung.
In der fünften Stufe geht es um Verwirklichung, es erfolgt eine erste Umsetzung von Ideen und Motiven, meist noch in Form von Handlungsentwürfen.
Die Umsetzung in die Praxis, die Erfüllung der Aufgabe und die Verwirklichung der Entwürfe ist das Ziel der sechsten Stufe.
In der siebten Stufe geht es dann um Befestigung und Konsolidierung, die Aufgabe, das Problem oder die Herausforderung ist ergriffen und einer Lösung zugeführt worden. Es wird aber auch eine Bilanz erstellt, Erfahrungen werden ausgewertet, unter Umständen werden die Verantwortungsträger auch wieder entlastet.

5.7.2. Aspekte zur Entwicklungsbegleitung oder Förderplanung

In den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass die zentrale Frage in der Begleitung von Kindern oder Erwachsenen mit einer Behinderung sich im Bereich der Förderplanung oder Entwicklungsbegleitung zeigt. Gelingt es uns, gemeinsam mit den Betroffenen einen Weg zu suchen, der deren individuellen Voraussetzungen und potentiellen Möglichkeiten mit einbezieht und ihnen zur Entfaltung verhilft?
Wahrnehmen, Verstehen und Handeln bilden drei Eckpfeiler heilpädagogischer oder sozialtherapeutischer Tätigkeit; Rudolf Steiner (Steiner, 1973) braucht die Begriffe Symptomatologie, Diagnose und Therapie. Dies erscheint auf den ersten Blick relativ einfach zu sein, die Umsetzung ist aber sehr komplex. Die betreuende oder begleitende Person eines Menschen mit einer Behinderung muss sich bewusst sein, dass die Fachperson mit ihrem Tun in den Freiheitsraum eines anderen Menschen eingreift, es handelt sich „vor allen Dingen darum, dass Verantwortlichkeitsgefühl und Gewissenhaftigkeit gefördert werden müssen. Das wird nur gefördert, wenn man weiss, um was es sich handelt" (Steiner, 1985, S. 40).
Dieser hohe Anspruch erfordert nicht nur einen differenzierten Umgang mit den dabei entstehenden Fragen, sondern prinzipiell die Fähigkeit zur Begegnung, zum Dialog. Das bedingt eine Zurücknahme von Vorstellungen, denn diese bergen die Gefahr in sich, dass sie das Gegenüber in seiner Freiheit beschneiden. So klagt ein von Behinderung Betroffener mit jahrelanger Erfah-

rung im Bereich der institutionellen Betreuung: „Ich bin, wie der andere mich sieht" (Jollien 2001, 67). Wir brauchen ein Bild der Vergangenheit, aber für die Gestaltung der Begegnung in der Gegenwart und die Gestaltung der Zukunft kann dieses hinderlich oder sogar kontraproduktiv sein.

Begegnung ist die Voraussetzung zur heilpädagogischen und sozialtherapeutischen Tätigkeit, mit Kobi (Kobi, 1993) sind wir einig, dass die Haltung oft sehr viel wichtiger ist als die Handlung. Ob ein Eingreifen von Seiten der Betreuenden richtig war, lässt sich sehr oft nicht am äusseren Erfolg messen, in der heutigen Zeit, wo alles messbar, nachweisbar und überprüfbar sein muss, eine echte Herausforderung. „Es reicht nicht, dass es etwas <wirkt> oder <nützt>. Wir müssen untersuchen, warum und wie es nützt. Welches ist der menschliche und zwischenmenschliche Preis, den wir selbst, die Kinder, Klienten, Bürger und Patienten für etwas bezahlen müssen, das so aussieht, als sei es unmittelbar erfolgreich" (Juul, 2002, S. 61)? Entscheidend ist vielmehr, ob die Handlung im Sinne des Menschen mit einer Behinderung war, Sinn hier verstanden als biographische Grösse oder in Bezug auf Scharmer (Scharmer, 2009, 64) als spirituelle Intelligenz.

Aus diesem Grunde ist wichtig, sich immer wieder die Frage nach den eigenen Idealen zu stellen, sich klar zu werden, aus welchen Motiven und Impulsen heraus man eigentlich handeln wollte. Der Alltag fordert immer wieder schnelle Reaktionen und Antworten, meist bleibt da wenig Raum, sich im Alltag der ethischen Dimension seines Tuns bewusst zu sein.

„Wege zur Qualität" spricht darum von einem sozialen Dreischritt: der Vorbereitung, der Durchführung und der Reflektion einer Handlung.

Im Vorfeld einer Handlung kann ich mir Fragen stellen, Wissen aneignen und alte Erfahrungen integrieren, in der Durchführung bin ich dann sehr oft auf mich alleine gestellt und muss aus dem Moment heraus reagieren. Im Rückblick oder der Reflektion habe ich die Möglichkeit, noch einmal distanziert auf eine Handlung zurückzublicken, mir über eigene Anteile, Fehler, Unterlassungen aber auch gelungene Umsetzungen bewusst zu werden. Diese verarbeiteten und reflektierten Erfahrungen bilden ihrerseits wieder die Vorbereitung auf weitere Handlungen.

Es zeigt sich hier ein Prozess der Verbesserung, der aber nicht als geschlossener Kreis gesehen werden darf. Mein künftiges Handeln beruht ja nicht nur auf zurückliegendem und reflektiertem Handeln, sondern auch auf neuen Einsich-

ten oder Fähigkeiten. Im Bereich der anthroposophischen Heilpädagogik und Sozialtherapie kommt der Intuition darum eine spezielle Bedeutung zu. Die Intuition öffnet den Raum und verhindert, dass heilpädagogisches oder sozialtherapeutisches Handeln einfach zur permanent verbesserten Routine verkommt.

Begegnung bildet die Grundlage der Förderplanung oder Entwicklungsbegleitung; Begegnung ist nur möglich, wenn sich beide Beteiligten – Betreuter und Betreuender – auf Augenhöhe und als Menschen begegnen. Dies führt uns wieder in eine Dilemmasituation: ich kann meine berufliche Aufgabe nur dann wahrnehmen, wenn ich sie mit meiner Persönlichkeit, also subjektiv, ergreife. Gleichzeitig muss ich Ansprüche höchster Objektivität an meine Handeln stellen, denn dieses muss durch Motive, die in der Individualität meines Gegenübers zu finden sind, geleitet und bestimmt werden. „Wo ich als Erzieher objektiv ans Subjektive herangehe, da vergewaltige ich dieses ebenso, wie wenn ich subjektiv irgendwelche Sachverhalte deute. Es gibt nicht nur eine unangemessene und damit störende Subjektivität, sondern auch eine inadäquate Objektivität" (Kobi, 1993, S. 423).

Gerade in diesem Spannungsfeld von inadäquater Subjektivität und inadäquater Objektivität offenbart sich die Grundfrage aller Erziehung und Begleitung in den verschiedensten Ebenen und Bereichen. Auch hier ist ein Dialog erforderlich, der Gegensätze nicht negiert oder gegeneinander ausspielt, sondern sie durch bewusstes Miteinbeziehen überwindet.

Im Folgenden werden die drei Schritte Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung im Zusammenhang mit Förderplanung oder Entwicklungsbegleitung näher ausgeführt. Im Bereich der Vorbereitung geht es – neben dem Erwerb der fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen – vor allem auch um eine bewusstes Umgehen mit Motiven und Idealen, die Durchführung orientiert sich an den Prozessstufen von „Wege zur Qualität" und die Nachbereitung beinhaltet die Schritte Rückblick, Rechenschaft und Resonanz.

5.7.2.1. Motive

Wer einen bestimmten Beruf ausüben möchte, braucht dazu die entsprechende Ausbildung. Dies ist auch im Bereich der helfenden Berufe der Fall, auch wenn dort – viel mehr als in anderen Berufen – die sozialen und personalen Kompetenzen Teil der Berufsausübung sind. Diese Kompetenzen sind in einer

Ausbildung nur schwer zu vermitteln, auch kaum objektiv prüfbar. Haltung ist nicht abfragbar, sondern zeigt sich im beruflichen Alltag im Umgehen mit Herausforderungen und Fragestellungen. Ebenso sind Ideale und Motive von grosser Bedeutung, auch diese sind nie direkt, sondern nur in ihren Auswirkungen erlebbar.

Im Beruf sind es zwei Bereiche, die das Handeln beeinflussen: zum einen trage ich in mir Motive und Ideale, die ich verwirklichen möchte, auf der anderen Seite erlebe ich immer wieder in der Aussenwelt den Anstoss für mein Tun. Begegne ich einem Menschen mit Hilfebedarf, werde ich auf eine andere Art reagieren, wenn ich das Motiv des Helfens in mir trage, als wenn ich weder einem Menschen helfen möchte, noch den Hilfebedarf des Betroffenen erkenne.

„Zusammenfassend lässt sich sagen, dass einerseits die Grundhaltung und andererseits in der Situation die Aufmerksamkeit, das Interesse, die Neugier und das Bewusstsein die ethische Handlung leiten und bestimmen" (Neuhaus, 2002, S. 50).

Das Zusammenspiel von Grundhaltung, Aufmerksamkeit und Interesse bildet den Boden für ein moralisches Handeln – „ich möchte meine Arbeit so gut wie möglich machen" –, das sich an den Bedürfnissen des Gegenübers orientiert. „Hier wird also der Arbeit an sich selber ein Wert zuerkannt, oder anders gesagt: Arbeit ist nicht allein definiert durch die technischen Regeln, die einen reibungslosen Arbeitsprozess ermöglichen, sondern Arbeit ist zugleich eine Tätigkeit, die auf der Basis von moralischen Regeln ausgeübt wird – besonders dort, wo andere Menschen mittelbar oder unmittelbar mitbetroffen sind" (Pieper, 2007, 35). Wir tragen moralische Regeln, Ideale und Motive – bewusst oder unbewusst – in uns, die nicht nur unser Tun, sondern auch unsere Wahrnehmung beeinflussen. Obwohl wir unser Tun meist erst im Nachhinein zu rechtfertigen versuchen, ist es sehr wichtig, sich bereits im Vorfeld über die eigene Stellung im Rahmen moralischen Handelns, also seiner Motive, Ideale und Regeln, klar zu werden.

Vollzogene Handlungen werden in der Praxis meist unterschiedlich beurteilt, oft sogar von einem begrüsst, vom anderen verurteilt. Nach Pieper (Pieper, 2007) gibt es sechs Strategien zur Begründung von Handlungen mit dem Ziel, den anderen – und oft auch sich selbst – von deren Rechtsmässigkeit zu überzeugen.

„Die wohl häufigste und typischste Form einer moralischen Begründung bedient sich zur Stützung eines singulären normativen Urteils oder Werturteils eins bestimmten Faktums, dessen Objektivität die Rechtmässigkeit einer Handlung garantieren soll" (Pieper, 2007, 189). Die Hilfe wird geleistet, weil jemand behindert oder alt ist, diese Art der Begründung wird gesellschaftlich meist akzeptiert. Problematisch wird es dort, wo eine Zuschreibung – negativ oder positiv – vorhanden ist und eine Handlung damit begründet wird, dass <er ein alter Nazi< oder <Akademiker> ist. In diesen Fällen wird klar, dass bereit im Faktum ein verstecktes Urteil enthalten ist und das seinerseits wieder geprüft werden sollte. „Es ist also nicht zu prüfen, ob jemand tatsächlich blind, ob er Jude etc. ist, sondern es ist zu fragen, ob die Tatsache des Blind- oder Judenseins bestimmte Verhaltensweisen, in denen sich ein Werturteil zum Ausdruck bringt, rechtfertigt oder nicht" (Pieper, 2007, 193).

Die gleiche Problematik zeigt sich bei der zweiten Strategie, dem Bezug auf ein Gefühl. Auch hinter Gefühlen verbergen sich Werturteile, die problematisch sein können, „obwohl moralische Argumentationen oft sehr emotionsgeladen sind, ist der Rekurs auf ein Gefühl somit nicht hinreichend, um die Moralität einer Handlung zu begründen" (Pieper, 2007, 194).

In der Heilpädagogik bekannt und berüchtigt ist die dritte Art zur Begründung von Handlungen, die Bezugnahme auf mögliche Folgen. Das ist die Argumentationsform, „die den Utilitarismus als die einzige moralische Begründung gelten lässt" (Pieper, 2007, 195). Die ganze <Singer-Debatte> hat gezeigt, dass der Utilitarismus im Bereich der Menschen mit Behinderung gravierende Folgen haben kann. „Weder der erwartete noch der tatsächliche Nutzen einer Handlung ist somit ein hinreichendes Kriterium für deren Moralität, so wie es umgekehrt der erwartete oder tatsächliche Schaden einer Handlung diese nicht automatisch disqualifiziert" (Pieper, 2007, 198).

Die Bezugnahme auf einen verbindlichen Moralkodex als vierte Strategie gibt dem Einzelnen – als Teil der Gruppe, die den Moralkodex aufgestellt hat – eine gewisse Sicherheit, ermöglicht aber kaum individuelles Handeln. Probleme entstehen dann, wenn Normen nicht mehr hinterfragt und auch nicht neuen Bedürfnissen angepasst werden. Dies führt oft zu Generationenkonflikten, denn während „sich die Älteren noch an den alten Normen orientieren, folgen die Jüngeren schon neueren Regeln. Dies aber bedeutet, dass die einen die Praxis der anderen als unmoralisch deklarieren und umgekehrt" (Pieper, 2007,

200). Diese Art von Konflikten ist in vielen anthroposophischen Institutionen beobachtbar, hier hilft nur intensiver Austausch und gegenseitige Toleranz.
Die fünfte Strategie ist die Bezugnahme auf die moralische Kompetenz bestimmter, als Autoritäten anerkannter, Personen oder Instanzen. Auch dies ist problematisch, denn „in moralischen Angelegenheiten kann sich niemand seiner persönlichen Verantwortung entledigen, indem er die Begründungspflicht für seine Handlungen anderen überlässt" (Pieper, 2007, 201). Auch hier ist erlebbar, dass in anthroposophischen Zusammenhängen genau diese Gefahr besteht, dass die Bezugnahme auf die Autorität von Rudolf Steiner oder anderer Persönlichkeiten zur Begründung von Handlungen heute nicht mehr genügen kann.
Die Bezugnahme auf das Gewissen als sechste und letzte Strategie wird oft gebraucht, anerkannt wird sie aber nur unter gewissen Bedingungen. „Eine Entscheidung aus Gewissensgründen akzeptieren wir nur dann, wenn der Handelnde uns glaubhaft versichern kann, dass sein Gewissen nicht herhalten muss, um einen reinen Willkürakt zu verschleiern" (Pieper, 2007, 202).
Bei allen Strategien wird deutlich, dass sie etwas Berechtigtes haben, aber gleichzeitig auch missbraucht werden können; Bezug- und Angelpunkt bleibt auch hier die Fähigkeit des Einzelnen zur Reflektion und die Möglichkeit der Entwicklung.
In seiner <Philosophie der Freiheit> beleuchtet Rudolf Steiner Grundfragen im Zusammenhang mit dem menschlichen Handeln. Er geht der Frage nach, unter welchen Bedingungen menschliches Handeln überhaupt entsteht. In diesem Zusammenhang unterscheidet er zwei Bereiche: er spricht von Triebfedern, den „möglichen subjektiven Anlagen, die geeignet sind, bestimmte Vorstellungen und Begriffe zu Motiven zu machen" (Steiner, 1977,119) und den Zielen, als den „möglichen Vorstellungen und Begriffen, die imstande sind, meine charakterologische Anlage so zu beeinflussen, dass sich ein Wollen ergibt" (Steiner, 1977, 120).
Zur Illustration verwendet Rudolf Steiner ein Beispiel aus dem Alltag: „Die Vorstellung, in der nächsten halben Stunde einen Spaziergang zu machen, bestimmt das Ziel meines Handelns. Diese Vorstellung wird aber nur dann zum Motiv des Wollens erhoben, wenn sie auf eine geeignete charakterologische Anlage auftrifft, wenn sich durch mein bisheriges Leben in mir die Vorstellungen gebildet haben von der Zweckmässigkeit des Spazierengehens, von dem

Wert der Gesundheit, und ferner, wenn sich mit der Vorstellung des Spazierengehens in mir das Gefühl der Lust verbindet" (Steiner, 1977, 119).
Rudolf Steiner macht darauf aufmerksam, dass sowohl das Motiv, „der augenblickliche Bestimmungsgrund des Wollens" (Steiner, 1977, 118) wie auch die Triebfeder, „der in der menschlichen Organisation unmittelbar bedingte Faktor des Wollens… der bleibende Bestimmungsgrund des Individuums" (Steiner, 1977, 118) nicht festgesetzte Grössen, sondern sich entwickelnde Stufen sind.
Motiv und Triebfeder – Rudolf Steiner verwendet hier in Anlehnung an Eduard von Hartmann auch den Begriff der charaktereologischen Anlage – sind keine festgesetzten Grössen, sondern entwickeln sich in Stufen. Da diese Entwicklung für die Praxis der heilpädagogischen und sozialtherapeutischen Tätigkeit von grosser Bedeutung ist, soll sie an dieser Stelle in geraffter Form dargestellt werden.

Motivstufen

Auf der ersten Stufe sind die Motive noch stark mit der Persönlichkeit der Handelnden verbunden. Das Tun wird vom Egoismus bestimmt. „Der besondere Inhalt der egoistischen Sittlichkeitsprinzipien wird davon abhängen, welche Vorstellung sich der Mensch von seiner eigenen oder der fremden Glückseligkeit macht" (Steiner, 1977, 123). Ich vollbringe eine Handlung, weil mir mein eigenes Wohl wichtig ist oder weil ich mir vom glücklichen Gegenüber einen günstigen Einfluss auf meine Person verspreche. In der Praxis könnte dies bedeuten, dass die Betreuenden das Morgenessen am Sonntag spät ansetzen, damit sie selber länger schlafen oder die Zeitung lesen können oder, dass ich einem betreuten Menschen Privilegien zugestehe, damit er mir mehr Sympathien entgegenbringt.
Auf der zweiten Stufe haben die Motive einen begrifflichen Inhalt, entweder sind es Moralprinzipien, Richtlinien oder Vorgaben, denen ich mich unterwerfe oder das Handeln erfolgt aus sittlicher Notwendigkeit. „Die Begründung dieser Notwendigkeit überlassen wir dem, der die sittliche Unterwerfung fordert, das ist die sittliche Autorität, die wir anerkennen (Familienoberhaupt, Staat, gesellschaftliche Sitte, kirchliche Autorität, göttliche Offenbarung)" (Steiner, 1977, 123). Diese Autorität kann durchaus auch die innere Stimme, mein Gewissen sein, ohne dass ich mich dabei selber zu hinterfragen brauche.
Oft sind gerade auch anthroposophische Einrichtungen in der Gefahr, dass etwas auf eine bestimmt Art verwirklicht oder umgesetzt wird, weil es <anthro-

posophisch> ist und schon immer so <gemacht> wurde. Damit erspart man sich eine Auseinandersetzung mit den der Handlung zugrunde liegenden Motiven. Leider besteht die Tendenz, dass sehr schöne Traditionen wie Jahresfeste und Rituale aufrechterhalten werden und dabei – weil sie nicht immer wieder hinterfragt, neu verstanden und im Ablauf modifiziert werden – die Gefahr besteht, dass sie zu Formen ohne Inhalt, zu leeren Hülsen, verkommen.

Auf der dritten Stufe ist der Mensch bestrebt, selber die Motive seines Handelns zu finden. „Es bedeutet einen sittlichen Fortschritt, wenn der Mensch zum Motiv seines Handelns nicht einfach das Gebot einer äusseren oder der inneren Autorität macht, sondern wenn er den Grund einzusehen bestrebt ist, aus dem irgendeine Maxime des Handelns als Motiv in ihm wirken soll" (Steiner, 1977, 124). Doch auch auf dieser Stufe besteht die Gefahr, dass sich der Mensch von persönlichen Vorstellungen leiten lässt, was heisst, dass das Motiv des Handelns sich immer noch an Vorstellungen, die verschiedene Menschen verschieden interpretieren, orientiert. In der Praxis ist dies oft erlebbar, dass Einigkeit über die Ziele einer Entwicklungsbegleitung für einen anderen Menschen besteht, aber Uneinigkeit darüber herrschen kann, welche konkreten Umsetzungsschritte erfolgen sollten. Sehr gut begründete Ansichten stehen einander oft diametral gegenüber, einen Konsens zu finden ist nicht einfach.

Als höchste Stufe der Motive bezeichnet Rudolf Steiner die begriffliche Intuition. Diese ist frei von sittlichen Prinzipien und persönlichen Vorstellungen, wie sie noch auf der dritten Stufe wirksam sein können. „Wenn aber alle andern Bestimmungsgründe erst an die zweite Stelle treten, dann kommt in erster Linie die begriffliche Intuition selbst in Betracht. Damit fallen alle andern Motive weg, und nur der Ideengehalt der Handlung wirkt als Motiv derselben" (Steiner, 1977, 125).

In der Praxis kann sich das so äusseren, dass jemand eine Handlung vollbringt, die von allen als geistesgegenwärtig und <goldrichtig> bezeichnet wird. Oft können solche Menschen nicht einmal im Zurückschauen ihr Handeln rational begründen; dies zeigt, wie unter Umständen nicht Erfahrung oder Wissen ausschlaggebend waren, sondern das intuitive Erfassen einer Situation als entscheidendes Kriterium erlebt wird.

Triebfederstufen

Die charakterologische Anlage, „die Triebfeder der in der menschlichen Organisation unmittelbar bedingte Faktor des Wollens (…) der bleibende Bestim-

mungsgrund des Individuums" (Steiner, 1977, 118), kann ebenfalls in vier Stufen eingeteilt werden.

Auf einer ersten Stufe reagiert der Mensch unmittelbar auf eine Wahrnehmung der Welt, ohne dass dabei Gefühle oder Begriffe von Bedeutung beziehungsweise relevant sind. Natürlich spielen da die leiblichen Bedürfnisse eine grosse Rolle – das hungrige Kind, das etwas Essbares sieht, beginnt zu schreien –, aber die Stufe zeigt sich auch in vielen anderen Bereichen. „Wir lassen auf die Wahrnehmung irgend eines Geschehens in der Aussenwelt, ohne weiter nachzudenken und ohne dass sich uns an die Wahrnehmung ein besonderes Gefühl knüpft, eine Handlung folgen, wie das namentlich im konventionellen Umgange mit Menschen geschieht. Die Triebfeder dieses Handelns bezeichnet man als Takt oder sittlichen Geschmack" (Steiner, 1977, 120). Das eine sind die gesellschaftlichen Konventionen, andererseits wird unser Handeln auch im Erwachsenenalter noch sehr oft durch negativ besetzte Erlebnisse und Erfahrungen – bewusste oder unbewusste – aus der Kindheit bestimmt, meist in einem grösseren Umfange als uns lieb ist.

Auf der zweiten Stufe folgt auf die Wahrnehmung nicht unmittelbar eine Tat, sondern das Gefühl wird zur Triebfeder des Handelns. Grundlage dafür ist ein inneres Erleben des Wahrgenommenen. „Wenn ich einen hungernden Menschen sehe, so kann mein Mitgefühl mit demselben die Triebfeder meines Handelns bilden" (Steiner, 1977, 120). Im Berufsalltag ist es aber so, dass Handlungen, die wir aus Liebe-, Reue- oder Pflichtgefühlen vollbringen, oft kontraproduktiv wirken in dem Sinne, dass sie nicht die wahren Bedürfnisse der Betreuten aufgreifen. Wir möchten nicht gegen Gefühle in der sozialen Arbeit Stellung beziehen, doch diese dürfen nicht unreflektiert alleinige Triebfeder des Handelns werden. Wie bereits ausgeführt, beseht ein Charakteristikum der heilpädagogischen und sozialtherapeutischen Arbeit darin, dass die Tätigen Widersprüche in sich vereinen, sie müssen also zum Beispiel gleichzeitig mit Nähe und Distanz umgehen können.

Auf der dritten Stufe wird das Denken und Vorstellen in die Motivbildung eingebunden. Dabei spielt die Erfahrung eine grosse Rolle, weil an ihr bestimmte Vorstellungen sich bilden und verfestigen können. „Wenn sich bestimmte typische Bilder von Handlungen mit Vorstellungen von gewissen Situationen des Lebens in unserem Bewusstsein so fest verbunden haben, dass wir gegebenen Falles mit Überspringung aller auf Erfahrung sich gründenden Überlegung un-

mittelbar auf die Wahrnehmung hin ins Wollen übergehen, dann ist dies der Fall" (Steiner, 1977, 121). Rudolf Steiner spricht in diesem Zusammenhang von praktischer Erfahrung. Im beruflichen Alltag ist die Erfahrung ein zweischneidiges Schwert: so ist sie zum einen sehr wichtig und oft eine Hilfe im Umgang mit herausfordernden Situationen. Auf der anderen Seite kann sie aber auch die Wahrnehmung beeinflussen – ich sehe das, was ich sehen will – und den Blick auf das Individuelle einer Situation verbauen, sie verhindert dadurch adäquates Handeln.

Auf der vierten Stufe löst sich das Motiv von der Erfahrung, aber auch vom Wahrnehmungsgehalt einer bestimmten Situation. Rudolf Steiner spricht in diesem Zusammenhang vom reinen Denken. „Es ist klar, dass ein solcher Antrieb nicht mehr im strengen Wortsinne zu dem Gebiete der charakterologischen Anlagen gerechnet werden kann. Denn was hier als Triebfeder wirkt, ist nicht mehr ein bloss Individuelles in mir, sondern der ideelle und folglich allgemeine Inhalt meiner Intuition" (Steiner, 1977, 122).

Zusammenwirken von Motiv und Triebfeder

Es wird deutlich, dass auf der vierten und höchsten Stufe Triebfeder und Motiv zusammenfallen und eine Einheit bilden. Das Tun wird nicht bestimmt durch ein äusseres, normatives Prinzip oder meine individuelle Veranlagung, sondern gründet in einer ideellen Sphäre. „Die Handlung ist also keine schablonenmässige, die nach den Regeln eines Moralcodex ausgeführt wird, und auch keine solche, die der Mensch auf äusseren Anstoss hin automatenhaft vollzieht, sondern eine schlechthin durch ihren idealen Gehalt bestimmte" (Steiner, 1977, 125).

Das Handeln ist frei von Einflüssen von aussen und innen und kann sich nun ganz am ideellen Gehalt einer Persönlichkeit orientieren; sie wird dadurch eine freie Tat. „Eine Handlung wird als eine freie empfunden, soweit deren Grund aus dem ideellen Teil meines individuellen Wesens hervorgeht; jeder andere Teil einer Handlung, gleichgültig, ob er aus dem Zwang der Natur oder aus der Nötigung einer sittlichen Norm vollzogen wird, wird als unfrei empfunden" (Steiner, 1977, 130).

In der Heilpädagogik und Sozialtherapie würde dies bedeuten, dass man sich in seinem Tun nicht nur von Diagnosen, Begriffen oder subjektiven Wahrnehmungen leiten lässt, sondern versucht, die Bedürfnisse seines Gegenübers als Orientierungspunkt des Handelns zu fokussieren. Es soll an dieser Stelle nicht

gegen Diagnosen Stellung bezogen werden, „sie kann eine Klärungshilfe sein (man weiss endlich woran man ist) und mithin eine befreiende Wirkung haben" (Kobi, 1996, 65). Aber im schlechtesten Fall – zwischen Tür und Angel hingeworfen, im falschen Moment ausgesprochen oder als fachliche Kompetenz maskiert – kann „sie auch ein Trauma setzen" (Kobi, 1996, 65) und den notwendigen Dialog verhindern. Ein Betroffener schreibt: „Die geprüfte Bezeichnung des Gebrechens hilft mir nicht weiter, denn sie umfasst zuviel und erklärt zuwenig. Für gewisse Menschen bedeutet eine vorschnelle Diagnose den Verlust der Freiheit. Das Wort ist eine Kette, an die die einzelne Existenz gebunden ist, ein Gefängnis, in das ein Individuum eingeschlossen wird. Der Fachbegriff wiegt schwerer als die Realität, die zu benennen er vorgibt" (Jollien, 2003, 35).
In seinen weiteren Ausführungen weist Jollien von seiner Seite gerade auf die oben aufgeführten zwei Bereiche – Fremd- und Selbstwahrnehmung – hin und betont die Wichtigkeit ihrer bewussten Durchdringung und Schulung. „Helfen uns solche Bezeichnungen wirklich dabei, das Geheimnis dingfest zu machen, das jedem Individuum innewohnt? Ich sehe in ihnen vielmehr eine Gefahr. Es geht selbstverständlich nicht darum, sich jeden Urteils zu enthalten, sondern die Verletzungen zu vermeiden, die jemandem durch eine vorschnelle Beurteilung zugefügt werden, sich wenigstens zu zwingen, genauer hinzuschauen, auch einmal einen anderen Blickwinkel einzunehmen ... die eigene Meinung sorgfältig zu prüfen" (Jollien, 2003, 36ff.)

So kann es in der Heilpädagogik und Sozialtherapie nur darum gehen – aufbauend auf einem inneren und äusseren Dialog – sich an das Wesen des Menschen mit Behinderung heranzutasten, einen Weg zu suchen, ihm in seiner Einzigartigkeit zu begegnen und sein Handeln daran zu orientieren, denn „hinter den Begriffen verbirgt sich ein Wesen, eine reiche, einzigartige, nicht reduzierbare Persönlichkeit, die Gefahr läuft, von einer gewaltigen Schicht von Vorurteilen erdrückt zu werden, die jede schlichte und arglose Annäherung verhindert» (Jollien, 2003, 37).
Im Folgenden soll ein Weg dargestellt werden, der Hilfestellungen bieten kann, sich an das Wesen eines anderen Menschen heranzutasten, sich „Führenlassen durch die Wesenheit im Kinde" (Steiner, 1985, 74). Es geht als darum, die

Einzigartigkeit eines Menschen zu erkennen und das heilpädagogische oder sozialtherapeutische Handeln aufgrund dieser Begegnung zu gestalten.

5.7.2.2. Wahrnehmen, Verstehen und Handeln

Die sieben Stufen des Feldes *Freiheit* von „Wege zur Qualität" sollen als Grundlage zur Darstellung des förderdiagnostischen Prozesses, Wahrnehmen, Verstehen und Handeln, dienen. Bewusst wird die Frage der Evaluation ausgeklammert, diese wird im nächsten Abschnitt separat behandelt.

Das Feld *Freiheit* bietet sich an, weil im Rahmen der Förderplanung (im Bereich der Kinder und Jugendlichen mit Behinderung) und Entwicklungsbegleitung (im Bereich der erwachsenen Menschen mit einer Behinderung) immer in den Freiheits- und Integritätsraum eines anderen Menschen eingegriffen wird. Dies ist an dieser Stelle nicht abwertend gemeint, sondern ergibt sich aus der Tatsache der Unterstützung, Förderung oder Begleitung.

Die nun verwendeten Begrifflichkeiten der Prozessstufen folgen nicht vollständig den Begrifflichkeiten der Darstellung des Feldes in dieser Arbeit; mit ein Beweis, dass es sich bei „Wege zur Qualität" nicht um einen starren Raster handelt, sondern die Möglichkeit da ist, die Stufen auf die entsprechenden Fragestellungen der Praxis herunterzubrechen, ohne das Wesentliche dabei zu verlieren. Die Begriffe des Feldes *Freiheit,* wie sie in der Übersicht verwendet wurden, werden in Klammern der jeweiligen Überschrift beigefügt.

Freiheit betrifft beide Seiten, den Ausübenden, der sich bewusst werden kann, ob er sich von inneren und äusseren Zwängen und Einschränkungen befreien kann und den Empfangenden einer Handlung, der sich in seiner Freiheit nicht beeinträchtigt fühlen darf.

Natürlich wird der Begriff Freiheit heute sehr willkürlich ausgelegt, oft wird die Freiheit mit Unbegrenztheit des eigenen Handelns gleichgesetzt. Nimmt man das Gegenüber ernst und bezieht es mit ein, wird deutlich, dass im Sinne der vorangestellten Kapitel nie von einer freien Handlung gesprochen werden kann, wenn dadurch mein Gegenüber in eine Unfreiheit gesetzt wird. Es ist letztlich eine Frage der Ethik, ob im Moment so gehandelt wird, wie es der Situation und dem Gegenüber, dem Empfänger, entspricht. Die Lösungen „zeigen sich jedoch nicht einfach so; denn sie zu bemerken oder nicht, hängt von meiner Wachheit, meinem Interesse und meinen Kenntnissen ab. Es braucht den besonderen Blick dazu" (Neuhaus, 2002, 33).

In den folgenden sieben Stufen geht es um die Schärfung dieses besonderen Blickes, um die Erfassung des Alltags, „wo die Zeit plötzlich stillesteht, die Aufmerksamkeit sich auf die Situation richtet und die Einzigartigkeit des Ereignisses sich in seiner Vielfalt zeigen kann" (Neuhaus, 2002, S. 33).
Letztlich geht es um den Weg, um vom Wahrnehmen über das Verstehen zu einem adäquaten Handeln zu kommen. Die unten dargestellten sieben Schritte sind der Versuch, diesen Weg zu skizzieren. Sie stellen kein fest gefügtes und starres System oder eine stur einzuhaltende Methode dar, sondern skizzieren Bewusstseinsprozesse, die im Alltag immer wieder als Hilfestellung erlebt werden können. Es wird deutlich, dass hier einige Elemente, wie sie im letzten Abschnitt skizziert wurden, in verwandelter Form vor allem in den ersten vier Schritten wieder auftauchen.
Die ersten vier Schritte dienen der Annäherung an das Gegenüber, dem Finden des Motivs, während die letzten vier Schritte – die vierte Stufe ist beiden gemeinsam – das Umsetzen einer Idee in eine konkrete Handlung zum Inhalt haben. Die sieben Stufen können in diesem Sinne auch als Prozess der Förderplanung oder Entwicklungsbegleitung bezeichnet werden, wobei die ersten vier Stufen zur Diagnose – im Sinne eines unterscheidenden Feststellens (Kobi, 1996, 14), nicht als abschliessendes Urteil – führen, während die letzten vier die Grundlage jeglicher Förderung oder Begleitung als konkrete Handlung bilden.
Wahrnehmung (Aufgabe erkennend durchdringen)
Im ersten Schritt geht es um das Wahrnehmen der Situation, um den offenen und unvoreingenommenen Blick für das Gegenüber. Wichtig hier ist die Unvoreingenommenheit, man wendet sich dem zu, was ist und nicht dem, was man sich vorstellt. Diese Fähigkeit hat in seiner Steigerung, wie sie dann im zweiten Schritt beschrieben wird, die Qualität des Staunens, des Öffnens, die wir, vor allem als Erwachsene und Fachleute, bewusst üben müssen. „Staunen erscheint seit je als Türöffner der Erkenntnis: Es steht für den Anfang der Philosophie" (Götz, 2004, 40). Vielleicht brauchen wir als heilpädagogisch und sozialtherapeutisch Tätige auch etwas wie eine philosophische Grundstimmung, denn auf die Frage nach der Definition eines guten Pädagogen antwortet ein Mann mit einer Behinderung: „Pragmatischer als ihre Kollegen, reduzierten sie ihre Realität nicht auf leere Schemata, auf nichtige Theorien. Sie liessen sich wie Philosophen von der Realität leiten, versuchten uns schlicht und einfach zu

verstehen, aber möglichst gut zu verstehen" (Jollien, 2001, 87). Dies stellt der schon oft aufgeführte Alexandre Jollien fest, der über sehr viele Jahre <authentische Heimerfahrung> – positive und negative – verfügt.

Voraussetzung zur Begegnung ist also eine bewusst gesuchte und zu erübende Öffnung gegenüber einem anderen Menschen. „Im bewusst gelenkten Erstaunen eignen wir uns die Fähigkeit an, uns an den Wahrnehmungsvorgang wieder stärker hinzugeben, im Sinneseindruck zu leben und damit vor allem etwas erleben zu lernen, für das wir noch keine Kategorien und Klassifikationen haben" (Grimm, 2002, 129).

Diesen unbefangenen Blick auf die Wirklichkeit bezeichnet Rudolf Steiner im Heilpädagogischen Kurs als eine Vorbedingung zur Erkenntnis des inneren Menschen, ein zentrales Motiv heilpädagogischer oder sozialtherapeutischer Wirksamkeit. „Denn wenn Sie nur einen Tag durch die Welt gehen und sie genauer anschauen, so ist das schon die Vorbedingung für die Erkenntnis des Inneren des Menschen" (Steiner, 1985, 21). Es geht darum, sich den Sinn für charakteristische Vorkommnisse zu erwerben, nicht sich in der Wahrnehmung zu verlieren.

Gerade das Erkennen des Charakteristischen einer Handlung oder eines Ereignisses stellt ein breites Übungsfeld in der Heilpädagogik und Sozialtherapie dar. Oft erkennen wir erst im Rückblick und in der Zusammenschau individueller Wahrnehmungen das Entscheidende. Dieses Erkennen bildet ein gute Grundlage für weitere Handlungen, denn es schärft die Wachheit und erhöht die Sensibilität.

Zurückhaltung (Vorhandene Handlungsmuster zurückdrängen)

Dieser zweite Schritt ist im beruflichen Alltag oft entscheidend: auf eine Wahrnehmung darf nicht vorschnell mit einem Urteil oder mit Sympathie oder Antipathie geantwortet werden, es geht um das Aushalten der schon früher erwähnten Unsicherheit.

Denn nicht mein Urteil als Fachperson ist gefragt, sondern die Antwort ergibt sich aus dem Dialog, der Begegnung von Mensch zu Mensch. Diese Zurückhaltung ist eine Frage der Haltung und kann sich in den verschiedensten Ebenen zeigen: im Denken im Vermeiden der vorschnellen Interpretation, im Fühlen beim bewussten Umgang mit Sympathie und Antipathie, im Willen gemäss Kobi im Nicht-Tun (Kobi, 1993, 73).

Diese Zurückhaltung fällt Fachpersonen schwer, man fühlt sich gedrängt, sofort eine Antwort zu geben um zu zeigen, dass man kompetent ist. Gerade das <Nicht-Tun> ist oft am Anfang eines solchen Begegnungsgeschehens die kompetente Haltung, die vorschnelle Lösungen und Handlungen, die nicht den Bedürfnissen der Betreuten entsprechen, verhindern. Diagnosen oder Urteile bestimmen die Zukunft mehr als uns bewusst ist, denn „häufig ist die Prophezeiung die Hauptursache für das prophezeite Ereignis" (Hobbes zit. nach Strasser, 2001, 8).

Jollien benutzt den Begriff der Demut, einer bewusst vollzogenen Zurückhaltung, „die erlaubt, den nötigen Abstand zu wahren, den Anderen nicht zu verurteilen, sich bewusst zu werden, dass der Andere immer ein unbeugsames Wesen bleiben wird, das nicht total untergeordnet, analysiert, verstanden werden kann" (Jollien, 2001, 88).

Rudolf Steiner prägt im Heilpädagogischen Kurs den Begriff des Mitleids im Sinne eines objektiven Mitempfindens, einer empathischen Grundhaltung, nicht als Produkt von Sentimentalität und distanzloser Vereinnahmung. Die richtige seelische Haltung gegenüber dem Kind – frei von Antipathie und Sympathie – ist da, wenn „einem eine solche Erscheinung zum objektiven Bild wird, dass man mit einer gewissen Gelassenheit als objektives Bild nimmt und nichts anderes empfindet als Mitleid" (Steiner, 1985, S. 35).

Verbindung, Verarbeitung (Bereit sein, den eigenen Willen für das als notwendig Erkannte einzusetzen)

Dieser dritte Schritt ist verbunden mit einer öffnenden Geste: ich bilde in mir einen Raum, wo das, was mir von Seiten des betreuten Menschen entgegenkommt, seinen Platz hat. Anders ausgedrückt: „Erst wenn der Mitleidende in seinem Mitleid sich so zu dem Leidenden verhält, dass er im strengsten Sinne begreift, dass es seine Sache ist, um die es hier geht, erst wenn er sich so mit dem Leidenden zu identifizieren weiss, dass er, indem er um seine Erklärung kämpft, für sich selber kämpft, aller Gedankenlosigkeit, Weichheit und Feigheit entsagend, erst dann bekommt das Mitleid Bedeutung, erst dann findet es vielleicht Sinn, dass der Mitleidende von dem Leidenden darin verschieden ist, dass er in einer höheren Form leidet" (Kierkegaard zit. nach Kobi, 1993, 433).

Gerade durch diese intensive Verbindung entsteht aber auch die Gefahr, dass sich die Grenzen verwischen, dass ich mein Gegenüber nicht mehr als eigenständige Individualität, sondern als Teil meiner selbst wahrnehme.

In diesem – unkorrekt vollzogenen – Schritt liegt auch die Unsitte verborgen, im Bereich der helfenden Berufe im Zusammenhang mit den betreuten Menschen von <wir> zu sprechen, eine klare Grenzüberschreitung und Entmündigung des Gegenübers. „Grenzverletzungen verbinden sich allerdings nicht zwingend mit Brutalität; es existieren durchaus auch liebenswürdige und softe Varianten hiervon: Nicht zuletzt in pädagogischen und daselbst vorgeblich betont gewaltfreien Gebilden.

Ich bin liebe – also darf ich!

Ich hab's gern – Du also auch!

Ich bin der Richi und Du?

Ich weiss was gut ist für dich, und will doch nur Dein Bestes!

Ich versteh Dich, total und besser als Du Dich verstehst!" (Kobi, 2010, 98f).

Es geht in dieser Stufe darum, sich mit dem Wahrgenommenen zu verbinden und es vorsichtig in eine Beziehung mit dem eigenen Wissen, den erworbenen Kompetenzen, zu setzen.

Oft ist diese dritte Stufe dadurch schwer auszuhalten, weil sie belasten kann und mit dem Erleben eines Nullmomentes, einer Art Ohnmacht, verbunden ist. Gerade durch das Aushalten dieses Nullmomentes kann ein Verwandlungsprozess bewirkt werden, der die Öffnung für den vierten – in dieser Stufenfolge zentralen – Schritt ermöglicht.

Idee, Intuition (Intuition)

Sehr häufig kommen uns – auch in beruflichen Situationen – die besten Ideen in dem Moment, wo wir sie nicht erwarten. Gerade dieser zentrale Punkt wird vom wissenschaftlich geprägten Denken abgelehnt, ist aber für viele Menschen eine Realität. „Intuition gilt als faktisch gegeben, eine wissenschaftliche Beschäftigung damit findet jedoch so gut wie nicht statt" (Nieke, 2000, S. 11).

Im Duden wird Intuition als Eingebung, als ein plötzliches ahnendes Erfassen eines Sachverhaltes oder eines komplizierten Vorganges definiert. Weit verbreitet ist im Volksmund der Satz, dass man, wenn eine schwierige Entscheidung ansteht, den Wunsch äussert, <einmal darüber schlafen zu können>. Das bedeutet real, dass man die Lösung für ein Problem aus einem Bereich, nämlich dem Schlaf, erwartet, der sich unserem Bewusstsein entzieht. Im Zusammenhang mit dem therapeutischen Arbeiten hat der Zürcher Kinderpsychiater Lutz formuliert: „Was wir mit dem Begriff Intuition fassen möchten, ist das offene Ohr erhalten bzw. haben für biographische Erscheinungen im Le-

ben… Das wäre für mich das Intuitive, das sogenannte Zufällige, das eben nie zufällig ist, sondern geführt ist" (Lutz zit. nach Wintsch, 2000, 181).
Wenn das Intuitive mit der Biographie eines Menschen zu tun hat, ist es dem Erfassen und Erahnen der Individualität eines anderen Menschen verwandt und wird dadurch zum Leitmotiv meiner therapeutischen Handlung. „Einem Menschen begegnen, heisst, von einem Rätsel wach gehalten werden" (Levinas, zit. nach Mührel, 2009, 159).
Real geht es darum, dass ich die Idee für mein Tun nicht aus dem Bauch heraus entwickle, sondern in meinem Gegenüber finde. Dies bedingt aber, dass ich die ersten drei Stufen des geschilderten Prozesses erlebe und unter Umständen auch erleide, denn sonst besteht die Gefahr, dass mir die Idee irgendwie zufällt, vielleicht Produkt meiner Phantasie oder Konstitution ist. Letztlich geht es aber um eine Begegnung mit dem Unsichtbaren, nicht Fassbaren, mit der Zukunft meines Gegenübers. „Was er eigentlich werden könnte, ist dem Menschen nicht gegeben. Offenheit der Entwicklung erfordert daher eine Negation, die das Gewordene, die Herkunft relativiert und Raum für die Freiheit des Werdens eröffnet: Diese Negation aber liegt in der Zukunft im Sinne des Auf-mich-Zukommens" (Fuchs, 2002, 68).
In diesem Zusammenhang sei daran erinnert, dass wir beim Grüssen oder Verabschieden eines anderen Menschen im Alltag selbstverständlich und ohne Überlegung eine Macht ins Spiel bringen, mit der wir unter Umständen auch nicht auf eine rational erklärbare Art verbunden sind. Auf der einen Seite das <Grüss Gott>, auf der anderen Seite das <Adieu>. Beides sind sprachliche Hinweise, die zeigen, dass man im anderen nicht nur das physisch Sichtbare oder Quantifizierbare erlebt, sondern dem Beginn und dem Abschluss einer Begegnung eine göttliche Macht ins Spiel bringt und dadurch das Ganze erhöht. In diesem Sinne ist vielleicht das Grüssen und Verabschieden eines anderen Menschen ein Hinweis auf diese im vierten Schritt angestrebte tiefste Wesenserkenntnis.
Wesenserkenntnis erfordert die oft unbequeme Arbeit an sich selbst, aber öffnet dadurch den Raum für Begegnung. „…, der ist nie fertig, für den ist jedes Kind wieder ein neues Problem, ein neues Rätsel. Aber er kommt nur darauf, wenn er nun geführt wird durch die Wesenheit im Kinde, wie er es im einzelnen Fall machen muss. Es ist eine unbequeme Arbeit, aber sie ist die einzig reale" (Steiner, 1985, 74). Das Herantasten an die Wesenheit ist ein sehr in-

timer Prozess, weil dadurch eine Dimension des Menschseins erschlossen wird, die sonst verborgen bleibt. Denn wir erleben mit „was in dem geheimsten Allerheiligsten in den Wesen vorgeht, leben uns hinüber von unserer Ich-Sphäre in die Ich-Sphäre des anderen Wesens" (Steiner zit. nach Grimm, 2002, 134).
Diese Wesensbegegnung kann also das Innerste meines Gegenübers offenbaren und daraus kann sich die therapeutische Idee ergeben. An diesem Punkt sind wir einerseits am Ende des Prozesses der Begegnung, aber am Anfang des Handelns. Ausgangspunkt ist die therapeutische Idee, die ihrerseits nun stufenweise wieder verdichtet und in eine konkrete Handlung umgesetzt werden sollte.

Phantasie (Schöpferische Phantasie anwenden)

Um das oben erwähnte Ziel zu erreichen, treten Ideen auf, die zu Handlungsvorstellungen, mit Bezug auf die konkrete Situation, verdichtet werden müssen. „Konkrete Vorstellungen aus der Summe seiner Ideen heraus produziert der Mensch zunächst durch die Phantasie. Was der freie Geist nötig hat, um seine Ideen zu verwirklichen, um sich durchzusetzen, ist also die moralische Phantasie" (Steiner, 1977, 152).
Vergleichbar ist dieser Prozess dem künstlerischen Schaffen: ein Künstler möchte ein Motiv, eine Idee künstlerisch gestalten und sucht nun in einem ersten Schritt alle Möglichkeiten der Umsetzung, denn auch er ist darauf angewiesen, dass er seine Idee bis hinunter in die physische Sichtbarkeit bringen will. In diesem ersten Schritt der Phantasie darf noch keine Einschränkung vorgenommen werden; alles ist noch offen und möglich, damit wirklich am Schluss das umgesetzt werden kann, was der Idee am ehesten gerecht wird. Das bedeutet, dass es hier um einen gemeinsamen Suchprozess geht mit dem Betroffenen und seinem Umkreis; alles, auch die verrückteste Idee hat hier noch ihre Berechtigung.

Technik (Handlungsentwurf umsetzen)

Im nächsten Schritt muss sichergestellt werden, dass die zukünftige Handlung die spezifischen Begebenheiten des Gegenübers berücksichtigt. Es muss geprüft werden, welche im letzten Schritt gemachten Handlungsvorschläge und Vorstellungen dem Wesen, den Intentionen und Möglichkeiten des Gegenübers entsprechen und dadurch von ihm auch bewältigt werden können. „Diese Fähigkeit ist moralische Technik. Sie ist in dem Sinne lernbar, wie Wissenschaft überhaupt lernbar ist" (Steiner, 1977, 153).

Es geht darum, die Phantasien auf ihren Bezug auf ihren Realitätsgehalt zu überprüfen. So wird die Idee über die Phantasie und die Technik auf die reale Welt heruntergeholt und mündet dann in eine konkrete Handlung. In diesem Feld stellt sich die Frage des realen Könnens, des handwerklichen Aspektes einer Tätigkeit. Nicht nur, dass ich etwas tue hat Bedeutung, sondern wie ich es umsetze, ist von grosser Wichtigkeit.

Auch der Künstler wird seine Phantasien an der Realität messen: welche Ressourcen stehen zur Verfügung, was kann wie, wo und mit welchen Mitteln umgesetzt werden, denn es muss konkret werden. Wichtig ist es, dass der Schritt der Phantasie nicht übersprungen wird, denn sonst ist nichts Neues möglich, sondern es gibt nur eine Fortsetzung des Alten, Gewohnten.

Die drei Schritte der Idee, Phantasie und Technik vollziehen wir im Alltag immer wieder mehr oder weniger unbewusst, so zum Beispiel, wenn wir einer Person eine Freude machen und ihr etwas schenken möchten. Man versucht sich in den künftig Beschenkten hineinzudenken, beschäftigt sich innerlich mit seinen Vorlieben und entwickelt dann daraus einen breiten Strauss von Möglichkeiten. Dann überlegt man sich die Schritte der Realisierbarkeit unter zwei Aspekten: den eigenen – was habe ich z. B. für finanzielle Möglichkeiten? – und den fremden – kann der Beschenkte das Geschenk in sein Leben integrieren? Diese beiden Perspektiven werden auf ihren Realitätsgehalt geprüft, bevor man zur Handlung schreitet.

Handlung (Aufgabe lösen)

Im Alltag ist immer wieder zu erleben, dass die gleiche Handlung, wenn sie von verschiedenen Menschen ausgeführt wird, unterschiedlichste Wirkungen haben kann. Hier liegt unseres Erachtens gerade das Geheimnis des geschilderten Weges verborgen. Was ein Kollege für einen Menschen mit Behinderung als Quintessenz des geschilderten Weges tut, ist in einem Prozess, im Dialog entstanden und orientiert sich an den Bedürfnissen des Betroffenen. Wenn ein anderer die Handlung kopiert, hat das für den Menschen mit Behinderung unter Umständen überhaupt keine Relevanz und die Person wird – je nach Konstitution oder Temperament – mit Gleichgültigkeit oder Widerstand reagieren.

Erst wenn ich mir sicher bin, dass meine Handlung der Wesenheit, den Bedürfnissen und Möglichkeiten meines Gegenübers entspricht, wird sie eine reale und situationsadäquate Antwort auf das im ersten Schritt wahrgenommene

Bedürfnis sein. Nur durch eine Verbindung mit meinem Gegenüber, die nicht an der Oberfläche stehen bleibt, sondern das Wagnis der Tiefe und Verbindlichkeit auf sich nimmt, können Möglichkeiten sich zeigen, die ethisches Handeln erlauben.

Die Handlung baut also primär nicht auf Erfahrung, orientiert sich nicht an dem, was andere in der gleichen Situation gemacht oder Autoritäten befohlen haben. Sie ist einmalig in dem Sinn, dass sie in diesem Moment, in diesem Umfeld und an diesem Ort für mein Gegenüber die richtige Antwort ist auf das, was ich als Frage wahrgenommen habe. Aber „menschliches Leben, dem man sich nur tastend mit Worten, mit Einfühlen und Verstehen-Wollen annähern kann, bleibt letztendlich unergründbar. Aber wenn man dies tut, dem Unaussprechlichen Raum gibt, dann werden alle, die daran beteiligt sind, reich beschenkt. Sie werden beschenkt mit der Fähigkeit des Staunens und der Ehrfurcht vor menschlichem Leben" (Rudolph, 2008, 425).

5.7.2.3. Reflektion

Der dritte Schritt nach Vorbereitung und der eigentlichen Handlung ist nun die Reflektion.

Die Vorbereitung vollzog sich unter zwei verschiedenen Aspekten, auf der einen Seite im Grossen (Erwerb und Weiterentwicklung der notwendigen Kompetenzen innerhalb einer Berufsausbildung und Fortbildung), auf der anderen Seite im Kleinen, der Vorbereitung auf die individuelle Handlung. Wir haben gesehen, dass dem bewussten Umgang mit Motiven eine grosse Bedeutung zukommt, dies wird auch im Zusammenhang mit der Reflektion sichtbar.

Es sind in der Vorbereitungsphase zwei Bereiche, die sich gegenseitig ergänzen:

- Grundlagenarbeit Im Sinne vom Studium der Menschenkunde, Reflektion der eigenen Motive und Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenzen
- Bearbeiten von Erfahrungen durch Reflektion, Einbezug der Rückmeldungen auf das eigene Handeln und Schulung der Persönlichkeit

Dadurch wird deutlich, dass die Aussage, dass die Qualität gesteigert wird, je mehr „es den Mitarbeitenden gelingt, aus eigenem schöpferischen Vermögen situationsgerecht zu handeln" (Wege zur Qualität, Arbeitshandbuch, 1997, Kapitel 3), eine Ergänzung braucht. Ergänzung in dem Sinne, dass schöpferi-

sches Vermögen nicht nur einer intensiven Vorbereitung bedarf, sondern auch die Fähigkeit der Reflektion unbedingt voraussetzt.

Die Gefahr besteht, dass man den Menschen innerlich aufteilt, die eine Seite, die denkt, reflektiert und moralische Grundsätze hat, auf der anderen Seite diejeinige, die völlig losgelöst vom Denken handelt und agiert. „Den Handelnden und den Erkennenden unterschied man, und leer ausgegangen ist dabei nur der, auf den es vor allen Dingen ankommt: der aus Erkenntnis Handelnde" (Steiner, 1977, 18).

Das Grundproblem besteht darin, ob es gelingt, dass der Handelnde sich von seiner eigenen Handlung im Zurückblicken so weit lösen kann, dass er mit ihr nicht mehr in einer emotionalen Weise verbunden ist, „ob ich mich als Handelnder in der Nachbereitung so stark von meinem eigenen Tun lösen kann, wie wenn die Tat von einem anderen ausgeführt worden wäre" (Fischer, 2005, 123). Dies scheint auf den ersten Blick einfach zu sein, der Alltag zeigt jedoch etwas anderes. Idealerweise verbindet sich eine Person intensiv mit ihrem Tun, ist engagiert und überzeugt von der Richtigkeit dessen, was sie tut. Wenn nun im Rückblick Kritik aufkommt oder Fragen gestellt werden, wird das sehr oft als Angriff auf die eigene Persönlichkeit interpretiert und dementsprechend erfolgt eine Reaktion in Form von Abwehr oder Gegenangriff. Dieses sich bewusste Lösen vom eigenen Handeln und dieses wie die Handlung eines anderen anzuschauen und zu reflektieren, ergibt erst die notwendige objektive Distanz als Grundlage für das bewusste Reflektieren.

Dies ist nicht eine angeborene Fähigkeit des Menschen, sondern braucht einen Übprozess: je mehr Feedback ich bekomme, desto grösser wird meine Bereitschaft sein, Feedback zu empfangen. Wichtig ist jedoch, dass Kritik immer konstruktiv geäussert wird und die Handlung, nicht der Handelnde, im Focus bleibt. Jede erfolgreiche Reflektion aufgrund eines Feedbacks beeinflusst zukünftige Handlungen in einer fruchtbaren Weise, weil dadurch bewusst wird, wo Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

Drei Aspekte der Reflektion sollen im Folgenden kurz skizziert werden, diese drei Aspekte sind wichtige Bausteine des Verfahrens „Wege zur Qualität" (www.wegezurqualität.ch / Zugriff 25. November 2009) und werden in den Einrichtungen und im Rahmen der Audits praktiziert.

Die drei Aspekte oder Fragerichtungen wurden bereits im Zusammenhang mit dem Feld *Eigenverantwortung* dargestellt, es sind Rückblick, Rechenschaft und Resonanz.

Leitmotiv dieser drei Fragerichtungen ist die Tatsache, dass nicht das, was ich will, meine Handlungen bestimmt, sondern das, was der andere braucht" (Fischer, 2005, 124).

Rückblick

Beim Rückblick geht der Blick mehr nach Aussen, auf die Wirkungen der Handlungen. Er schärft den Blick für die Veränderungen, die durch die Handlung in der Um- und Mitwelt ausgelöst wurden.

Rückblick erfordert immer auch Vorbereitung, ist also nicht einfach ein belangloses und subjektives Schildern von Empfindungen. Strukturiert wird auf die Handlung geschaut: die Ausgangslage, die eigenen Absichten, die Zielsetzungen, den konkreten Ablauf und die Wirkung auf die Handlungsempfänger und das Umfeld. Die Wirkung ihrerseits wird dann wieder hinterfragt im Zusammenhang mit der Ausgangslage, der Problemstellung, eventuell werden bereits erste Konsequenzen für die Zukunft erlebbar.

Inhalt eines Rückblicks können exemplarische Handlungen sein, aber auch ein Projekt, die zehnjährige Entwicklung einer Einrichtung oder die Durchführung eines bestimmten Mandates. Im Anschluss an den Rückblick können die Zuhörenden Fragen stellen, eigene Befindlichkeiten schildern oder konstruktive Kritik anbringen.

Ziel ist die „Verobjektivierung" der eigenen Handlung als Grundlage zur Erkenntnisbildung und Kompetenzerweiterung.

Rechenschaft

Bei der Rechenschaft geht der Blick mehr nach Innen, im Focus steht die handelnde Person selbst. Dabei geht es nicht um ein Verteidigen oder um eine Rechtfertigung des eigenen Tuns, sondern um ein persönliches Reflektieren der an der Aufgabenerfüllung gemachten Erfahrungen. Die Rechenschaft gibt den Beteiligten die Möglichkeit, ihre Intentionen und Motive, aber auch ihr inneres Ringen mit der Aufgabe und die daran gewonnenen Erkenntnisfrüchte darzustellen. „Dadurch wird möglich, dass Aussenstehende und Mitbeteiligte nicht beim Blick auf die Handlung stehen bleiben, sondern mein inneres Ringen, meine Fragen und Sorgen miterleben und dadurch eine Erweiterung ihrer Betrachtungsweise möglich wird" (Fischer, 2005, 125).

Rechenschaftsberichte sind sehr persönlich gefärbt und brauchen dadurch eine schützende Hülle. Es ist einleuchtend, dass am Schluss einer Rechenschaft keine Fragen gestellt werden oder Kritik geäussert wird. Die Berichte werden von den Zuhörenden entgegengenommen als Einblick in das innere Ringen und Suchen eines anderen Menschen.

In vielen Audits war deutlich spürbar, dass durch die Offenheit und Authentizität von Rechenschaftsberichten eine vertrauens- und gemeinschaftsbildende Qualität entstand, die die Stimmung und das Umgehen miteinander in Kollegien nachhaltig veränderte.

Folgende Fragen könnten für eine Vorbereitung sinnvoll sein:

„Was habe ich zur Aufgabenerfüllung beigetragen? Welche Erfahrungen, Erkenntnisse, Fragen habe ich dabei gewonnen? Was hat sich bei mir im Verhältnis zu Aufgabe und Verantwortung verändert? Bin ich sicherer geworden? Was bewirkt die Arbeit an mir? Wurden neue Fähigkeiten sichtbar, sehe ich Entwicklungsbedarf? Welche Intentionen und Motive sind mir in meiner Aufgabe wesentlich" (Fischer, 2005, 125)?

Resonanz

Rückblick und Rechenschaft können eigentlich wie Vorbereitungsschritte aufgefasst werden für die Frage nach der Resonanz. Hier liegt der Focus auf dem Empfänger der Handlung, die Kernfrage lautet: Was hat die Handlung beim Empfänger bewirkt?

Gerade im Bereich Heilpädagogik und Sozialtherapie ist diese Frage ausserordentlich bedeutsam, denn Ausgangspunkt für das Tun ist immer die Bedürftigkeit des Gegenübers. Wie die Resonanz erhoben werden kann, ist von den Handlungsempfängern abhängig. Es geht aber nicht um eine blosse Dokumentation der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit des Handlungsempfängers, denn subjektive Zufriedenheit entspricht nicht immer den objektiven Erfordernissen.

„In der Frage nach der Resonanz geht es wirklich um die zentrale Frage heilpädagogischer Wirksamkeit, ob durch meine Hilfestellung eine individuelle biographische Entwicklung in meinem Gegenüber angeregt und verstärkt werden konnte. Letztlich kann diese Frage nie schlüssig und dokumentierbar beantwortet werden, denn sie ist von verschiedensten Faktoren abhängig und beinhaltet auch rational nicht fassbare Aspekte" (Fischer, 2005, 125f).

Aus diesem Grunde ist der heute oft geäusserten Forderung nach einem Wirksamkeitsnachweis heilpädagogischer oder sozialtherapeutischer Massnahmen

nur schwer nachzukommen. Die Gefahr besteht, dass der nachweisbare Erfolg und nicht das Bedürfnis des Menschen mit Behinderung zur Leitschnur des Handelns wird, aus unserer Sicht eine mehr als problematische Zukunftsperspektive (vgl. Juul, 2002, 61).

Denn letztlich ist es die Frage nach der Effizienz, die dem dialogischen Ansatz diametral entgegensteht, denn „Dialog erfüllt sich also primär in sich selbst und zwar darin, dass er überhaupt stattfindet und nicht erst und nur vorbehältlich eines funktionalen Erfolges, eines handfesten Resultats, einer Lösung oder zumindest eines Kompromisses" (Kobi, 2010, 114).

Die drei geschilderten Aspekte der Reflektion bilden die Grundlage, dass heilpädagogisches und sozialtherapeutisches Handeln auf eine Art und Weise hinterfragt und objektiviert werden kann, wie es dem innersten Anliegen einer „Wertgeleiteten Heilpädagogik" (Häberlin, 1996) entspricht.

6. Auditierung und Zertifizierung

Wie schon ausgeführt, mussten sich bis vor kurzer Zeit alle Wohnheime und Werkstätten der Schweiz, die erwachsene Menschen mit einer Behinderung betreuen und durch die Invalidenversicherung (IV) finanziert werden, durch eine anerkannte, externe Stelle auditieren und zertifizieren lassen.
Seit Anfang 2008 ist der ganze Bereich der sozialen Arbeit in der Schweiz im Umbruch, die behördliche Zuständigkeit für die IV-Institutionen ging vom Bund auf die Kantone über. Dies hatte zur Folge, dass einige Kantone heute keine unabhängige, externe Zertifizierung mehr verlangen (weil sie die Einrichtungen selber beaufsichtigen wollen). Es gibt allerdings eine wachsende Anzahl von Einrichtungen, die freiwillig eine regelmässige externe Evaluation durch eine von ihnen bestimmte Stelle durchführen, weil sie diese als eine Hilfe und Unterstützung für die Entwicklung ihrer Organisation und Fachlichkeit erleben.
Das Bedürfnis nach einer mit „Wege zur Qualität" vertrauten und auf soziale Einrichtungen spezialisierten Stelle führte im Jahre 2000 zur Gründung und staatlichen Akkreditierung der „Confidentia".

6.1. Das Konzept von „Confidentia"

„Confidentia" wurde als international tätige Audit- und Zertifizierungsgesellschaft gegründet. Die Schweizerische Akkreditierungsstelle (SAS) hat die „Confidentia", gestützt auf die Europäische Norm EN ISO/IEC 17021, mit einem bestimmten Scope akkreditiert. Diese Akkreditierung gilt für Managementsysteme nach der Methode von „Wege zur Qualität" und den Kriterien von BSV/IV 2000. Die „Confidentia" erfüllt somit alle Anforderungen hinsichtlich Befähigung und Unabhängigkeit. Sie ist eine gemeinnützige arbeitende Aktiengesellschaft und verfolgt keine Gewinnabsichten.
Schon im Namen der „Confidentia - Gesellschaft zur Förderung der institutionellen Eigenverantwortung", wird ihr Ziel deutlich: Institutionen durch ihren erweiterten, interaktiven und entwicklungsorientierten Auditansatz zu befähigen und zu unterstützen, Eigenverantwortung zu übernehmen und auch zu leben. Die „Confidentia" ist bestrebt, „Wege zur Qualität" als Methode zur Evaluation qualitativer Prozesse nutzbar zu machen.

Durch ihre Art der Auditierung möchte sie Einrichtungen in ihrer Selbstgestaltungs und -verwaltungskompetenz fördern und Vertrauensbrücken zur Öffentlichkeit bauen helfen. Referenzgrundlage der von ihr durchgeführten Audits sind die Grundbedingungen, wie sie einerseits in den BSV-Bedingungen und andererseits im Verfahrensüberblick von „Wege zur Qualität" formuliert und gefordert sind. Audits sollen nach dem Verständnis der „Confidentia" kein Zwang sondern eine von der Einrichtung selber angestrebte und bejahte Reflexion sein. Sie sollen dieser ein umfassendes Bild verschaffen, wie wirksam sie ihr Qualitätsmanagement anwendet und wo und wie diese Wirksamkeit verstärkt werden kann, „damit sie ihren fachlichen Kernauftrag gegenüber ihren Klienten nachhaltig zu erfüllen vermag" (www.confidentia / Zugriff 1. Oktober 2009).
Das Konzept der „Confidentia" sieht im Einklang mit den Akkreditierungsbestimmungen jährlich wiederkehrende Audits mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten vor. Der jährliche Rhythmus, die gestaltbaren Auditformen und -themen und die eingesetzten Evaluationsmethoden sind geeignet, eine nachhaltige Entwicklung der Einrichtungen zu unterstützen.

Bis anhin wurden folgende Auditformen entwickelt und praktiziert:
Erstaudit: Hier geht es um das Ermitteln eines aussagekräftigen Gesamtbildes, inwieweit die Einrichtung ihr Leitbild auch tatsächlich umsetzt und inwieweit sie ihr Managementverfahren in Strukturen, Prozessen und im Bewusstsein der beteiligten Menschen genügend verankert hat und sie in der Praxis wirksam anwendet. Dieses Audit evaluiert die Organisation und ihre Entwicklung in ihrer Breite, es umfasst deshalb wenn möglich alle Bereiche und Organe.
Zwischenaudit I: Dabei reflektieren die Mitarbeitenden die direkten und indirekten Auswirkungen ihres Handelns auf das soziale Umfeld, auf die Empfänger ihrer Leistung und ihre Angehörigen, auf die Kolleginnen und Kollegen und auf die Einrichtung als Ganzes. Bezugspunkte bilden einerseits die konkreten Ausgangssituationen, Fragen und Motive und anderseits die beobachteten Wirkungen. Dabei gilt es die zusammengetragenen Beobachtungen so zu ordnen, dass Zusammenhänge und Entwicklungstendenzen sichtbar werden.
Zwischenaudit II: Hier stehen nun nicht mehr die Wirkungen auf die Leistungsempfänger und sein Umfeld im Vordergrund. Die Rechenschaft reflektiert vielmehr die Auswirkungen der Arbeit und Zusammenarbeit auf den Handeln-

den selber und seinen beruflichen Werdegang: Was für Erfahrungen waren wichtig, welche Fragen sind entstanden und welche Einsichten hat man sich erworben? Eine so verstandene Rechenschaft stärkt einerseits die Selbstreflexionsfähigkeit der Akteure und die Möglichkeit der Teilhabe des Umfeldes am individuellen Ringen und vollzogenen Entwicklungsschritten desjenigen, der Rechenschaft ablegt, wirken andererseits im besonderen Mass vertrauensstiftend.

Erstes Erneuerungsaudit: Schwerpunkte dieses erneuten Hauptaudits sind die Art und das Ausmass des Einbezugs und der Mitwirkung der betreuten Menschen in der Gestaltung des Alltags, der Organisation sowie der Beziehungen untereinander und zur Gesellschaft. Es geht um eine Auswertung der Vorkehrungen und Massnahmen, welche die Organisation unternimmt, um die Entwicklung ihrer Klienten fachlich fundiert wahrzunehmen, anzuregen, zu unterstützen und zu reflektieren.

Zwischenaudit III und IV: Dabei geht es erneut um Rückblick und Rechenschaft wie bei den Zwischenaudits I und II, wobei Themen und Gesprächspartner jedoch wechseln. Die Einrichtung kann mit der „Confidentia" aber auch ein anderes Auditsetting vereinbaren.

Zweites Erneuerungsaudit: Dieses richtet den Fokus schwerpunktmässig auf die Frage, wie wirksam die Einrichtung ihre fachliche Qualität pflegt, reflektiert und weiter entwickelt.

Die jährlich wiederkehrenden Audits erfolgen jeweils mit verschiedenen Themenschwerpunkten, die zum Teil von der Confidentia vorgegeben und auch von der Institution eingebracht werden können. Die Beobachtung durch diese sieben Jahre Erfahrung, die jetzt vorliegen, und auch die Befragungen zeigen, dass durch die Audits eine kontinuierliche Entwicklung der fachlichen Qualität, aber auch der Organisation angeregt werden kann.

6.2. Vorbereitung, Durchführung und Reflektion der Audits

Nach einem Erstkontakt mit der Geschäftsstelle der „Confidentia" erhält die Einrichtung ein Dossier mit allen erforderlichen Auditunterlagen und Informationen. Meldet die Einrichtung sich verbindlich für ein Audit an, so schlägt ihr die Zertifizierungsstelle ein fachkundiges Auditteam vor.

Wichtig ist die Unabhängigkeit der Auditoren, das heisst der Nachweis, dass sie in den letzten drei Jahren in keinem Mitarbeiter-, Organ-, Beratungs- oder

sonstigem Nahverhältnis zur Einrichtung gestanden haben (verwandtschaftliche Beziehungen zu Betreuten oder Mitarbeitenden). Die Einrichtung kann einen vorgeschlagenen Auditor unter Angabe der Gründe ablehnen. Wenn alle Fragen geklärt sind, wird der Auditvertrag unterzeichnet.
Alsdann nimmt die leitende Auditperson mit der Einrichtung telefonisch Kontakt auf. Die Einrichtung übermittelt dem Auditteam das Betriebs- oder Organisationshandbuch, in dem alle relevanten Dokumente abgelegt sind. Die Dokumente werden durch das Auditteam auf Vollständigkeit, Aussagekraft und Aktualität hin überprüft.
Im darauf folgenden Vorgespräch besichtigt der Auditor die Lokalitäten und gibt eine erste Rückmeldung zum Betriebshandbuch. Auditprogramm und Terminablauf der Auditierung werden gemeinsam besprochen und vereinbart. Auf Wunsch der Institution können auch spezielle Evaluationsschwerpunkte und Vorgehensweisen festgelegt werden. Das schriftliche Auditprogramm muss von der Zertifizierungsstelle der „Confidentia" validiert werden. Gestützt darauf erfolgt eine Zusammenstellung der zu erwartenden Kosten, welche der Einrichtung und dem Auditteam mitgeteilt wird.
Im Vorfeld des eigentlichen Audits verfassen die zu auditierenden Gruppen einen Statusbericht: Dieser gibt Aufschluss über Aufgabe, Beteiligte, Anzahl der offenen Stellen und namentlich über die aktuell bewegten Fragen und Probleme. Dann erfolgt das Audit, meist durchgeführt durch einen Fach- und einen Verfahrensauditor. Es wird Wert darauf gelegt, dass möglichst viele Personen – Mitarbeitende und Betroffene – in das Audit einbezogen werden können, damit ein Gesamtbild entsteht und die Reflexionsfähigkeit und Eigenverantwortung der Akteure gestärkt wird.
Anschliessend an das Audit erstellt jede Gruppe einen Eigenbericht, in dem sie das Auditgespräch unter folgenden Fragestellungen reflektiert:

- Zu welchen Beobachtungen, Erkenntnisse und Fragen sind wir durch das Audit gelangt?
- Was ziehen wir selber aus dem Audit für Schlüsse, welche Massnahmen planen wir, welche Ziele streben wir an? An welchen Selbstverpflichtungen wollen wir uns in einem Jahr messen lassen?

Das Auditteam schreibt seinerseits einen ausführlichen Auditbericht, der auf der einen Seite das Resultat der Überprüfung der BSV-Bedingungen festhält und auf der anderen Seite die im Audit gemachten Beobachtungen und Fest-

stellungen unter den Kriterien der zwölf Feldern von „Wege zur Qualität" auswertet und der Einrichtung spiegelt. Der Bericht kann Hinweise, Empfehlungen oder Auflagen enthalten. Empfehlungen sind Anregungen zum Umgang mit Fragen und Herausforderungen. Auflagen sind dagegen zwingend zu erfüllen, sie können je nach Gewicht der zugrundeliegenden Abweichung auch eine aufschiebende Wirkung für die Zertifizierung nach sich ziehen. Bei schwerwiegenden Mängeln, welche keine Zertifizierung erlauben, schickt die Zertifizierungsstelle der Einrichtung ein Beanstandungsschreiben und legt einen Termin für ein Nachaudit fest. Wenn die Auflagen bis zu diesem Zeitpunkt erfüllt sind, erfolgt die Zertifizierung, wenn nicht, wird das Zertifikat entweder nicht ausgestellt oder aberkannt.

Der Bericht wird von der Zertifizierungsstelle auf Nachvollziehbarkeit der Aussagen und Angemessenheit der Empfehlungen und Auflagen überprüft. Der validierte Bericht geht alsdann noch zur Sachkorrektur an die Einrichtung. Gestützt auf den bereinigten Bericht beantragt das Auditteam der Zertifizierungsstelle, die Einrichtung (oder Teile von ihr) nach „Wege zur Qualität" und „BSV/IV 2000" zu zertifizieren (oder die Zertifizierung aufzuschieben oder nötigenfalls auch zu entziehen).

Auf freiwilliger Basis kann die Institution nach erfolgreicher Zertifizierung noch einen Resonanzbericht verfassen, der zwei Blickrichtungen hat:

- Wirksamkeit (Folgen des Audits, Veränderung der Zusammenarbeit, Stärkung der Selbstverantwortung) und Anregungen für künftige Gestaltungsformen.
- Rückmeldungen zum Verlauf (Gestaltung des Informationswesens durch die „Confidentia", Einbezug bei Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung, Auditablauf).

Das Zertifikat ist gemäss den Akkreditierungsbestimmungen drei Jahre gültig, bedarf aber zu seiner Aufrechterhaltung jährlicher Zwischenaudits. Darum finden über eine Zeitspanne von zwei Jahren kleinere Zwischenaudits statt, das Erneuerungs- oder Rezertifizierungsaudit kommt dann nach drei Jahren. Bei Zwischenaudits sind im Vorfeld keine Statusberichte erforderlich, wohl aber ein sogenannter Entwicklungsbericht (oder Managementreview). In ihm reflektiert das Management die Entwicklung der Einrichtung unter ausgewählten Feldern des Verfahrens und gibt sich und den Auditoren Rechenschaft, wie und mit welchem Erfolg die Selbstverpflichtungen sowie Auflagen und Empfehlungen

aus dem Vorjahr in der Zwischenzeit umgesetzt worden sind. Durch diese Art der Gestaltung der Audits soll die Entwicklung angeregt werden in den Bereichen:

- Organisation
- Qualitätmanagement
- Fachlichkeit

Natürlich ist es für die Wirksamkeit von grosser Bedeutung, dass das Verfahren „Wege zur Qualität" und die „Confidentia" die gleichen Grundlagen in Bezug auf Qualität bei Beziehungsdienstleistungen haben und diese jeweils – ihrer Aufgabenstellung und Rolle entsprechend – auch umsetzen. Die Wirksamkeit von Audits in den oben erwähnten drei Bereichen wurde von der „Confidentia" im Jahre 2009 mittels einer Klientenumfrage erhoben und durch differenzierte Rückmeldungen bestätigt (Anhang 17).

7. Empirischer Teil – Evaluationserhebung

Für die Durchführung des praktischen Teiles dieser Arbeit war es von grossem Vorteil, dass ich vorher elf Jahre als Leiter der Fach- und Koordinationsstelle des „Verbandes für anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie in der Schweiz" abgekürzt „vahs" gearbeitet hatte. Dadurch waren mir die Verantwortlichen in den Institutionen bekannt; alle Anfragen um aktive Mitarbeit beim Beantworten der Fragen fielen positiv aus. Die Befragungen fanden auf verschiedenen Ebenen statt:

- Institutionen: Hier wurden von je drei Leuten die Fragebogen ausgefüllt: von einer Leitungsperson, einem internen Verantwortlichen für Qualität und einem Gruppen- oder Werkstattleiter (Anhang 4).
- Rechtsträger: Hier wurde ein Fragebogen verschickt, der die Meinung des Vorstandes oder Stiftungsrates wiedergeben sollte (Anhang 5).
- Angehörige: In einem Brief wurden die Heimverantwortlichen aufgefordert, Adressen von Angehörigen bekannt zu geben, die in die Befragung mit einbezogen werden könnten. Dabei wurde ausdrücklich Wert auf die Tatsache gelegt, dass es wichtig sei, dass nicht nur der Institution wohlgesinnte, sondern auch kritische Angehörige angeschrieben und um ihre Meinung gebeten werden (Anhang 10, Anhang 11 und Anhang 12).
- Betroffene: Studierende der HFHS Dornach besuchten vierzehn Institutionen und führten dort – neben einer teilnehmenden Beobachtung – auch Interviews mit betreuten Menschen durch (Anhang 6, Anhang 7, Anhang 8 und Anhang 9). Daneben wurden Betreute aus sechs Institutionen mit FC befragt (Anhang 15 und Anhang 16).
- Auditoren: Bei den Adressen der Auditoren wurden diejenigen berücksichtigt, die in mindestens einer der evaluierten Institutionen mehr als ein Audit durchgeführt hatten (Anhang 13 und Anhang 14).

Der Rücklauf der Fragebogen darf als sehr gut bezeichnet werden. Auch bin ich der Meinung, dass durch die Befragungen ein objektives Bild des Standes der Institutionen im Umgang mit „WzQ" und dessen Auswirkungen auf die Qualität der Begleitung von Menschen mit Hilfebedarf entstanden ist.

7.1. Entwicklung der Fragebogen

Institutionen:

Das Entwickeln der Fragen für den grossen Fragebogen (Anhang 4) für die Institutionen war nicht ganz einfach. Auf der einen Seite sollten die Fragen so formuliert sein, dass sie einen Bezug zu den Feldern von „Wege zur Qualität" hatten, auf der anderen Seite sollte dieser Zusammenhang nicht auf den ersten Blick ersichtlich sein. Immer zwei Fragen beziehen sich auf die Felder 1-6, je eine Frage auf die Felder 7-12. Die Reihenfolge der Fragen wurde so gewählt, dass keine Zuordnung zu den Feldern möglich war. Die Befragten wurden über den direkten Zusammenhang zwischen den Fragen und den Felder von „WzQ" nicht orientiert.

Der Teil A des Fragebogens besteht so aus 18 Fragen, deren Beantwortung aufgrund von Einschätzungen erfolgte. Zu jeder Frage wurden noch vier Indikatoren aufgeführt, die bei Vorhandensein angekreuzt werden konnten, zusätzlich gab es eine Leerzeile zur Nennung von weiteren Indikatoren. Das Entwickeln der Indikatoren war eine Herausforderung, denn von Seiten „WzQ" liegen nur sehr wenige Angaben vor. Hier waren für den Verfasser die eigenen Erfahrungen als Auditor sehr wichtig und viele Punkte der so genannten „BSV-Kriterien". Die Liste der Indikatoren wurde mit Vertretern der Confidentia besprochen und bereinigt. Im Gegensatz zu den prozessorientierten Fragen sind die Indikatoren in der Mehrzahl statisch formuliert, es kann also mit Hilfe der Indikatoren nicht die Entwicklung belegt werden, sondern sie dienen einer Status-Erhebung. Vergleicht man aber die Werte der beiden Gruppen, kann bei einer Signifikanz – bei derart kleinen Zahl von befragten Menschen – davon ausgegangen werden, dass eine Entwicklung stattgefunden hat, die in einem direkten Zusammenhang mit der längeren Anwendung und besseren Kenntnis des Verfahrens steht.

Teil B des Fragebogens befasst sich mit der Wirksamkeit der Audits: hier stand die Frage im Vordergrund, ob die externen Audits für die Qualitätsentwicklung der Institution sinnvoll und hilfreich sind. Ausgangspunkt der Fragen bildete ein Beitrag des Leiters der Confidentia in einem Rundbrief von „WzQ", den er aufgrund einer ersten Umfrage verfasste hatte (Zuegg, 2003). Dabei unterschied er hauptsächlich drei Bereiche. Als erstes und zentral erscheint das Fördern des Bewusstseins für die Einrichtung als Ganzes durch die Audits. „Dies erlaubte den Beteiligten einen freieren Blick auf die Aufgabe, auf das Zu-

sammenspiel der einzelnen Bereiche und Organe und dadurch ein vertieftes Sich-Hineinstellen in Aufgabe und Gemeinschaft" (Zuegg, 2003, 20). In zweiter Linie waren aus damaliger Sicht die Audits eine Hilfe, „WzQ" stärker zu ergreifen, mit dem Effekt „einer grösseren methodischen Sicherheit im praktischen Umgang mit diesem lebendigen Diagnose- und Gestaltungsinstrument im Alltag" (Zuegg, 2003, 20f). Als drittes und letztes können aufgrund der damaligen Befragung – die allerdings nicht mit der gleichen Systematik und Konsequenz durchgeführt werden konnte – Audits „versteckte Probleme, aber neue interessante Fragestellungen bewusst gemacht und so Anstoss zu neuen Entwicklungen" (Zuegg, 2003, 21) vermitteln.

Teil C befasste sich mit der Bedeutung der qualitativen Bedingungen des BSV. Hier wurde die Frage erörtert, ob die qualitativen Bedingungen des BSV eine notwendige Ergänzung zu „WzQ" bilden, weil in ihnen ganz stark strukturelle Elemente veranlagt sind. Gleichzeitig interessierte, ob aus Sicht der Institutionen die qualitativen Bedingungen als QM-Instrument genügen würden.

Rechtsträger:

Die Rolle der Trägerschaften hat sich in den letzten Jahren in der Schweiz enorm gewandelt, aus diesem Grunde war es sehr wichtig, diese Menschen in die Befragung (Anhang 5) mit einzubeziehen. Waren es früher eher ehrenamtliche Aufgaben, die häufig von Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens und der Politik nebenher wahrgenommen oder eben nicht wahrgenommen wurden, sind die Rechtsträger heute viel stärker in die Verantwortung eingebunden. Der Staat fordert eine klare Trennung von strategischen (Vorstand Rechtsträger, Stiftungsrat) und operativen (Heimleitung) Aufgaben, was aus unserer Sicht dem Gedanken der Selbstverwaltung widerspricht und oft zu Konflikten zwischen Rechtsträgern und Heimleitungen führt. Dies hat zur Folge, dass es immer schwerer wird, Menschen für diese Aufgaben zu motivieren und zu gewinnen. In einigen Vorständen wurde durch die Fragebogen eine Diskussion über „WzQ", dessen Einbindung in Strukturen und die Bedeutung für die Mitarbeit in den rechtlichen Gremien angeregt.

Angehörige:

Wichtige Aspekte zur Entwicklung der Fragen für Angehörige (Anhang 12) konnten dem Verfahren LEWO II entnommen werden (Schwarte/Oberste-Ufer, 2001). Es geht hier um die Fragen der Zusammenarbeit, der Kommunikation und Information, des Miteinbezuges und der Mitarbeit der Angehörigen; eine

Frage zielt auch speziell auf die Wahrnehmung der Qualität der Begleitungs- und Betreuungsarbeit.

Die Befragung der Angehörigen wurde nur im Rahmen der Gruppe A durchgeführt. Der Grund liegt darin, dass dem Schreibenden aus eigener Erfahrung als Leitungsperson bewusst ist, dass eine externe und anonymisierte Befragung delikat ist. Die Heimverantwortlichen kommen dadurch unter Umständen schnell in eine Verteidigungshaltung und erleben kritische Rückmeldungen als Angriff. Nicht vergessen werden darf, dass Angehörige gegenüber der Institution auch immer in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen.

Es wurden die Leitungen der Institutionen der Gruppe A angeschrieben mit der Bitte um Adresse von Angehörigen. Explizit wurde im Brief (Anhang 10) darauf hingewiesen, dass es nicht darum gehen kann, Angehörige auszuwählen, die ein Loblied auf die Institution singen, sondern auch solche, die kritische und unbequeme Anliegen gegenüber der Institution vertreten.

Eine Institutionsverantwortliche bat darum, auf die Befragung zu verzichten, weil sich die Institution nach einer längeren Krise mit vielen Konflikten in einer Neustrukturierung befand. Es bestand die Befürchtung, dass durch die Befragung die Verunsicherung auf Seiten der Angehörigen nur noch grösser werden könnte. Wir möchten hier anmerken, dass wir dies berücksichtigt und auch auf eine Befragung der Betroffenen durch die Studierenden (vgl. nächster Abschnitt) verzichtet haben. In der Auswertung des Fragebogens der Institution wurde diese Institution im Umbruch mit einbezogen, obwohl deutlich sichtbar war, dass bei durchwegs allen Fragen die Bewertungen massiv schlechter – im Vergleich mit den anderen Institutionen der Gruppe A – ausfielen.

Alle anderen Verantwortlichen begrüssten die Befragung, informierten die Angehörigen und stellten dem Schreibenden die Adressen zur Verfügung, der Fragebogen wurde mit einem Begleitbrief (Anhang 11) an die Angehörigen geschickt, die Durchmischung zwischen „älteren" und „jüngeren" Angehörigen war gut, so waren nicht nur Eltern, sondern auch einige Geschwister von betreuten Menschen bei den Befragten.

<u>Betroffene:</u>

Neben den Fragebogen für Mitarbeitende, Angehörige und Auditoren war es dem Verfasser ein Anliegen, auch die direkt Betroffenen in die Evaluation mit einzubeziehen. Es ging also darum, eine Form zu finden, in welcher Art die Mitwirkung der Menschen mit einer Behinderung zu bewerkstelligen sein könn-

te. Schon in seiner Tätigkeit als Auditor war es dem Schreibenden ein Anliegen gewesen, die Befindlichkeit der begleiteten Menschen in Erfahrung zu bringen. Dabei waren zwei Elemente sehr wichtig: auf der einen Seite die direkte Beobachtung im Alltag und auf der anderen Seite die Gesprächsrunden mit den Betroffenen.

Heute liegen einige Untersuchungen vor, die zeigen, dass der Einbezug von Menschen mit einer geistigen Behinderung in Befragungen sinnvoll ist (Hagen, 2007). Bei der Planung der Besuche durch die Studierenden war klar, dass in Anlehnung an den oben erwähnten Beitrag die sechs folgenden Aspekte wichtig sind:

- Anpassung an individuelle Verstehensmöglichkeiten der befragten Menschen
- Geeignete InterviewerInnen: Wenn möglich nicht Leute aus der Institution, die Studierenden sind <neutral>, es besteht kein Abhängigkeitsverhältnis
- Kenntnisse der Lebenswelt der zu Befragenden: Alle Studierenden verfügen über berufliche Erfahrungen im Bereich der Begleitung von Menschen mit einer Behinderung
- Vertrauensbasis: Wurde gelegt durch die teilnehmende Beobachtung und die gemeinsame Einnahme des Mittagessens
- Bekannte Umgebung: Durchführung der Interviews in der Institution
- Einsatz von Hilfsmitteln: War nicht notwendig (Hagen, 2007, 28ff).

Ebenfalls im Vorfeld wurden die Bedingungen für ein offenes Interview besprochen und geübt (Anhang 8), sowohl die Nachteile gegenüber der standardisierten Befragung (Atteslander, 2006, 132) thematisiert, wie auch die Regeln für die Fragen (Atteslander, 2006, 146).

Es war das Ziel, die zwei Elemente – teilnehmende Beobachtung im Alltag und Gespräch in einer Kleingruppe – für die Erhebung nutzbar zu machen. Da der Besuch von vierzehn Institutionen, verbunden mit einer Beobachtungseinheit und einem Interview mit den Menschen mit einer Behinderung die zeitlichen Ressourcen des Schreibenden weit überschritten hätte, kam der Gedanke, die Studierenden der HFHS mit dieser Aufgabe zu betrauen.

Erste Abklärungen wurden intern getroffen, das Kollegium der HFHS war mit der Anfrage an die Studierenden einverstanden. An der HFHS in Dornach wird eine dreijährige berufsbegleitende Ausbildung in Sozialpädagogik auf Ebene

Höhere Fachschule angeboten. Alle Studierenden arbeiten in der Praxis, alle in der Begleitung und Betreuung von Menschen mit Hilfebedarf, Kindern oder Erwachsenen. Die Studierenden waren vom Vorschlag begeistert, hatten sie doch so die Möglichkeit, andere Institutionen kennen zu lernen.

Die Verantwortlichen der Institutionen wurden angefragt, ein Datum für den Besuch bereits festgelegt. Der Anfrage lag ein Konzept (Anhang 6) für den Besuch bei, das folgende Teile umfasste:

- Aufgabe der Studierenden
- Vorbereitung auf den Besuch durch die HFHS
- Ablauf des Besuches
- Auswertung des Besuches
- Finanzielle Fragen

Mit einer Ausnahme erklärten sich alle Verantwortlichen der Institutionen bereit, den Studierenden einen Einblick zu gewähren. Ein Heimleiter lehnte ab, weil er der Auffassung war, dass für die Menschen mit einer Behinderung – niemand verfügt über sprachliche Möglichkeiten – ein Interview mit Studierenden eine Überforderung wäre.

Die Vorbereitung der Studierenden auf den Praxisbesuch umfasste verschiedene Themenbereiche und nahm insgesamt weit über zwanzig Stunden in Anspruch.

Als Themen wurden bearbeitet:

- Die Bedeutung der qualitativen Sozialforschung, um die Möglichkeiten zu haben Lebenswelten <von innen> heraus zu beschreiben, nämlich aus der Sicht der Betroffenen. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen (Handout Studierende, Anhang 8).
- Gesprächsführung: Hier insbesondere die Struktur eines Gespräches, da die Studierenden bereits früher mit den grundlegenden Regeln von Kommunikation vertraut gemacht worden waren. Die theoretischen Inhalte wurden hier durch Übungen vertieft, die ihrerseits in der Gruppe wieder besprochen und ausgewertet wurden. Auch das problemzentrierte Interview (Mayring, 2002, 67f) und die wichtigsten Aspekte der teilnehmenden Beobachtung wurden intensiv vorbereitet (Mayring, 2002, 80ff).

- Autonomie, Partizipation, Normalisierung und Wohlbefinden waren Inhalte, die die Studierenden schon kannten und die anhand der Ausführungen von Lars Mohr (Mohr, 2004) vertieft wurden. Die Studierenden erarbeiteten in Gruppen Fragen, die sie diesen Bereichen zuordneten. Diese Fragen wurden auf die Bereiche Wohnen, Arbeit, Freizeit und Beziehungen übertragen und dienten den Studierenden als Orientierung beim Praxisbesuch (Anhang 7).
- Auswertung des Besuches: Hier wurde die Form des Protokolls gewählt und auch dieser Aspekt wurde im Vorfeld besprochen.

Die Besuche führten die Studierenden mit einzelnen Ausnahmen immer zu zweit durch und schrieben auch gemeinsam eine Auswertung. Diese umfasste jeweils vier bis fünf Seiten, die Originale dieser Berichte können im Archiv des Verfassers eingesehen werden, ein Beispiel ist im Anhang aufgeführt (Anhang 9).

Bei der Durchführung der Besuche ergaben sich nur kleinere Probleme, die Studierenden waren ausnahmslos begeistert und wiesen auch in der Evaluation des Schuljahres darauf hin, dass sie viel von diesen Besuchen hätten profitieren können. Zum Schluss waren Protokolle von vierzehn Institutionen vorliegend.

Sowohl die teilnehmende Beobachtung wie auch das problemorientierte Interview ergaben nur positive Ergebnisse, was sicher nicht als ganz repräsentativ bewertet werden kann. Einerseits ist die Zeitdauer der Beobachtung zu kurz und aufgrund des kleinen Ausschnittes auch nicht sehr aussagekräftig. Andererseits waren beim Interview sicher mehrheitlich Persönlichkeiten anwesend, die an der Befragung interessiert waren und auch über die entsprechenden Kommunikationsmöglichkeiten und -hilfen verfügten. Trotz dieser Nachteile gehe ich davon aus, dass die Eindrücke der Studierenden wertvoll sind und auch Schlussfolgerungen über die aufgeworfenen Fragestellungen zulassen.

Erst längere Zeit nach Abliefern der Protokolle wurden die Studierenden um eine rückwirkende Einschätzung gebeten, dies aus der Erfahrung heraus, dass eine Beurteilung mit etwas zeitlichem Abstand objektiver ausfällt, weil das Feuer der Begeisterung nicht mehr so hoch lodert.

Eine zweite Form für den Miteinbezug der Betroffenen lag im Bereich der Gestützten Kommunikation (Anhang 15 und Anhang 16). Der Entschluss, Betroffene mit Hilfe der Gestützten Kommunikation (Facilitated Communication/FC)

in die Erhebung mit einzubeziehen, fiel nicht leicht. Die heilpädagogische Fachwelt ist in Bezug auf die Aussagekraft von Mitteilungen, die mit Hilfe von FC zustande kommen, gespalten; wobei es den Anschein macht, dass die Methode in der Praxis höhere Akzeptanz besitzt als im Bereich der Wissenschaft.
Auf der einen Seite hat der Verfasser schon seit längerer Zeit Kontakt mit Persönlichkeiten, die sich mit Hilfe der Gestützten Kommunikation ausdrücken; er erlebt deren Aussagen als authentisch. Auf der anderen Seite ist ihm natürlich bewusst, dass FC im Bereich der wissenschaftlichen Heilpädagogik nicht nur in Frage gestellt, sondern sogar als gefährlich und schädigend betrachtet wird (Probst, 2009).
Im persönlichen Kontakt mit Betroffenen war und ist aber erlebbar, dass die Mitteilungen sehr authentisch sind und es ist aus meiner Sicht nicht möglich, alle Versuche der Kommunikation mit Hilfe von FC negativ zu beurteilen und in Bezug auf deren Anwendung folgendes Fazit zu ziehen, nämlich, dass FC

- „kein solides theoretisches Fundament besitzt,
- sich als inneffektiv in Bezug auf das Ziel der kommunikativen Förderung erwiesen hat und
- mit hohen Risiken schädlicher psychischer und sozialer Nebenwirkungen verknüpft ist" (Probst, 2009, 100f).

In einer Resolution (Biermann, Bober, Nussback, 2003), die von mehr als vierzig Professorinnen und Professoren unterzeichnet wurde, wird die Methode aufgrund wissenschaftlicher Forschungen als eine in ihrer Effektivität widerlegte Technik bezeichnet, gleichwohl wird aber festgehalten, dass „allerdings trotz der eindeutigen Befundlage letztlich nicht ausgeschlossen werden kann, dass vereinzelt Menschen gestützt kommunizieren können" (Biermann, Bober, Nussback, 2003).
Die Unterzeichner der Resolution fordern aus diesem Grunde, dass die Authentizität der Botschaften unter kontrollierten Bedingungen nachgewiesen wird und es aufgrund der Mitteilungen keine Schlüsse in Bezug auf Förderung oder Lebenssituation der Menschen mit Behinderung gezogen werden dürfen.
Da es in dieser Erhebung darum geht, die Betroffenen im Sinne einer Vervollständigung einer Wahrnehmung zu Worte kommen zu lassen – also keinerlei Schlüsse oder Wertungen aufgrund der Aussagen vorgenommen werden – denke ich, dass es legitim ist, Betroffene auch mit Hilfe von FC zu befragen und ihre Stellungnahme einzuholen.

Auditoren:

Es darf die Frage gestellt werden, ob es sinnvoll ist, Auditoren in eine solche Erhebung mit einzubeziehen. Können Persönlichkeiten, die aus eigenem Antrieb eine spezielle Verfahrungsschulung im Zusammenhang mit „WzQ" absolviert haben, objektiv sein? Sind sie überhaupt in der Lage, Schwächen oder Unvollkommenheiten eines von ihnen bevorzugten und gewählten QM-Ansatzes zu sehen und zu benennen?

Ich habe mir diese Fragen im Vorfeld gestellt und bin zur Ansicht gelangt, dass es sehr sinnvoll ist, die Auditoren in die Befragungen einzubinden (Anhang 13). Eigene persönliche Erfahrungen im Kreis der Auditoren haben gezeigt, dass gegenüber dem Verfahren nicht ein blinder Gehorsam vorhanden ist, sondern durchaus sehr kritische Stellungnahmen und auch Kritik offen vorgebracht werden. Oft hatte man sogar den Eindruck, dass die Auditoren ein Verfahren, das aus den <eigenen Reihen> heraus entwickelt wurde, sehr viel skeptischer beurteilen, sich nicht vorbehaltlos damit verbinden und Kritik manchmal vorschnell und wenig reflektiert angebracht wird.

Im Formulieren der Fragen (Anhang 14) war wiederum LEWO II (Schwarte/Oberste-Ufer, 2001) eine wichtige Orientierung. Zu jeder Frage wurden auch wieder Indikatoren aufgeführt, die angekreuzt werden konnten.

Ausgehend von der Tatsache, dass in jedem Audit die von Behinderung betroffenen Menschen in einer adäquaten Form einbezogen werden, wurden folgende Themenbereiche im Zusammenhang mit der Betreuungs- und Begleitungsaufgabe der Institutionen angesprochen:

- Eingehen auf Bedürfnisse und Kreieren entsprechender Angebote
- Ermöglichen von Selbstbestimmung
- Förderung des gesellschaftlichen Ansehens
- Integration
- Beziehungsgestaltung

Im Zusammenhang mit der Frage nach dem Einbezug der Angehörigen wurden in den Indikatoren jene Bereiche aufgeführt, die im Fragebogen der Angehörigen formuliert sind.

Zum Schluss wurde die entscheidende Frage formuliert, nämlich diejenige, ob aus Sicht der Auditoren sich die fachliche Qualität der Arbeit mit den Menschen mit Unterstützungsbedarf verbessert habe.

7.2. Auswertung der Befragungen

Alle Fragebogen wurden per Post verschickt, die Rückmeldungen kamen per Post oder als eingescannte Dateien auf elektronischem Weg.

Die Fragebogen der Rechtsträger und der Angehörigen wurden im Excel ausgewertet und mit Graphiken dargestellt. Ebenfalls mit Graphiken dargestellt wurden die Rückmeldungen der Studierenden im Zusammenhang mit den Praxisbesuchen.

Die statistische Auswertung des dreiteiligen Fragebogens der Institution und des Fragebogens der Auditoren erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS (Version 16 für Mac OS X).

Die Kodierung wurde folgendermassen vorgenommen:

- „trifft völlig zu" = 4
- „trifft mehrheitlich zu" = 3
- „trifft eher nicht zu" = 2
- „trifft nicht zu" = 1

Inverse Fragen (Fragen, die einen negativen Aspekt beinhalten und deren Zustimmung mit einem höheren Wert einhergeht) wurden umpoliert.

Neben der deskriptiven Statistik mit Mittelwert, Standardabweichung und Modus wurden auch inferenzstatistische Analysen wie T-Tests für unabhängige Stichproben und Chi-Quadrat-Tests vorgenommen. Bei diesen Berechnungen wurde ein Alpha- Niveau von 0.05 angenommen.

Im Vorfeld der inferenzstatistischen Analysen wurde der betreffende Dateisatz auf Ausreisser (z-Werte >3) überprüft. Ausreisser wurden nur bei einer Variablen (Reflektion Aufgaben) identifiziert, diese wurden aber zugunsten der Erhaltung der Varianz nicht eliminiert. Somit sind die Resultate der Mittelwertvergleiche dieser Variablen mit Vorsicht zu interpretieren.

Um ein objektiveres Mass für die Mittelwertsunterschiede der Gruppen A und B zu erhalten, wurden Effektstärken nach Cohen (Cohen, 1998) errechnet.

7.2.1. Institutionen

Die Institutionen waren in drei Gruppen unterteilt: Eine Gruppe mit anthroposophischem Leitbild mit Standort Schweiz, eine zweite Gruppe mit Standort Schweiz ohne Bezug zur Anthroposophie im Leitbild und eine dritte Gruppe mit anthroposophischem Leitbild und Standort Deutschland oder Österreich.

Bereits im Vorfeld der Befragung wurden alle Institutionen um eine Mitarbeit angefragt, von allen kam eine positive Antwort. Durch die Verzögerung in der Entstehung der Promotionsarbeit – Wechsel von Berlin nach Siegen – ergab sich eine grössere Zeitspanne zwischen erster Anfrage zur Mitarbeit (Mai 2007) und dem definitiven Verschicken der Fragebogen August 2008. Gerade in diese Zeitspanne fielen die Veränderungen im Zuständigkeitsbereich für die Aufsicht der Institutionen.
Seit Januar 2008 ist nicht mehr das Bundesamt für Sozialversicherung (BSV) – das mit den qualitativen Bedingungen für alle Institutionen verbindlich die Einführung eines QM-Verfahrens und eine externe Auditierung gefordert hatte – verantwortlich, sondern die Standortkantone der Institutionen. Konsequenz davon ist, dass einige Kantone – im Gegensatz zum BSV – keine Anwendung eines QM-Verfahrens mehr fordern. Auch sind die externen Audits – sicher teils aus Kostengründen – nicht mehr obligatorisch, das Controlling wird in den meisten Fällen nun vom Kanton selber durchgeführt. Dies hat zur Folge, dass die Institutionen nun auf freiwilliger Basis mit „WzQ" und auch der „Confidentia" zusammenarbeiten, ein Weg, den nicht alle Institutionen zu beschreiten gewillt waren.

Gruppe 1: Anthroposophische Institutionen Schweiz
Von den ursprünglich angeschriebenen 21 Institutionen zog sich, aus den oben aufgeführten Gründen, eine bereits vor der eigentlichen Befragung zurück. Eine andere konnte nur zwei Fragebogen – und diese nur sehr unvollständig, auch der Bogen des Rechtsträgers fehlte – ausfüllen, so dass die Institution nicht für die Auswertung berücksichtigt werden konnte.
Anzumerken ist, dass der Rücklauf der Fragebogen bei 100% lag, abgesehen von der einen Institution, die durch den Verfasser von der Auswertung ausgeschlossen wurde.
Durch den Wechsel einer Institution von der Gruppe 2 in die Gruppe 1 konnten letztlich die Daten von 20 Institutionen in die Auswertung einbezogen werden.

Gruppe 2: Institutionen Schweiz ohne Bezug zur Anthroposophie
Angeschrieben wurden 6 Institutionen. Auch hier waren durch die Veränderung der Zuständigkeit der Behörden drei Institutionen nicht mehr in der Lage oder nicht gewillt, an der Erhebung teilzunehmen, die Fragebogen wurden nicht re-

tourniert. Bei einer Institution zeigte sich in der Auswertung, dass die Grundlage der Anthroposophie im Leitbild explizit erwähnt wird, aus diesem Grunde wurde die betreffende Institution der Gruppe 1 zugeordnet. Übrig blieben zwei Institutionen, die mit WzQ arbeiten und keine anthroposophische Grundlage haben. Durch diesen Umstand wurde deutlich, dass keine Vergleichsmöglichkeiten mit der Gruppe 1 gegeben sind.

Gruppe 3: Anthroposophische Institutionen ausserhalb der Schweiz
Alle vier angeschriebenen Institutionen haben die ausgefüllten Fragebogen retourniert, der Rücklauf beträgt somit 100%. Verzichtet wurde bei den ausländischen Institutionen auf die Befragung der Rechtsträger, logischerweise fällt auch der Teil C des Fragebogens – Bedingungen des BSV – weg. Im Unterschied zur Schweiz arbeiten nicht alle ausländischen Institutionen mit erwachsenen Menschen mit einer kognitiven Beeinträchtigung; eine ist im Bereich Altenbetreuung, ein andere im Bereich Betreuung von alkoholabhängigen Menschen wirksam.

Insgesamt wurden 26 Institutionen in die Auswertung einbezogen. In Bezug auf die Grösse der Institution wurden drei Kategorien unterschieden; es ergab sich folgende Verteilung:

- Vierzehn Institutionen betreuen und begleiten mehr als dreissig Personen mit Unterstützungsbedarf
- Sieben Institutionen betreuen und begleiten zwischen fünfzehn und dreissig Personen mit Unterstützungsbedarf
- Fünf Institutionen betreuen und begleiten weniger als fünfzehn Personen mit Unterstützungsbedarf

In der Auswertung zeigt sich, dass die Grösse der Institutionen keinen Einfluss auf die Beantwortung der gestellten Fragen hatte.

7.2.1.1. Auswertung Teil A des Fragebogens

Für die Auswertung wurden die Daten von allen Institutionen mit einbezogen. Zum Vergleich wurden zwei Gruppen gebildet:

- **Gruppe A:** umfassend alle anthroposophischen Institutionen in der Schweiz, alle im Bereich der Begleitung, Betreuung und Beschäftigung von erwachsenen Menschen mit einer geistigen Behinderung tätig (Anzahl 20).

- **Gruppe B:** umfassend die nicht-anthroposophischen Institutionen der Schweiz und die Institutionen mit anthroposophischem Hintergrund aus Deutschland und Österreich (Anzahl 6).

Den Vergleich der zwei Gruppen erlebe ich im Hinblick auf das Verfahren als stimmig. In der Gruppe A sind alle Institutionen schon seit der Entstehung des Verfahrens damit verbunden, zusätzlich wurden die Qualitätsfragen immer wieder im Rahmen des gemeinsamen Daches aller Institutionen, des „Verbandes für anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie in der Schweiz", besprochen und thematisiert. Die Mitglieder der Gruppe A sind also viel intensiver und länger mit dem Verfahren verbunden als diejenigen der Gruppe B.
In Deutschland und in Österreich wurde das Verfahren erst publik, als es in der Schweiz schon etabliert war. Die zwei nicht-anthroposophischen Institutionen aus der Schweiz haben das Verfahren zwar bewusst gewählt, waren aber bei dessen Entwicklung nicht beteiligt und auch nicht über den vahs mit den anderen Institutionen verbunden.

Gruppe A ist seit Beginn der Aufbauarbeit mit „WzQ" verbunden und hat viel mehr Hintergrundwissen und Erfahrung.

Gruppe B war an der Entwicklung und am Aufbau des Verfahrens nicht beteiligt, verfügt dadurch über weniger Hintergrund und Erfahrung.

In der Auswertung soll überprüft werden, ob es Unterschiede zwischen diesen zwei Gruppen gibt und ob sich daraus Rückschlüsse auf das Verfahren ziehen lassen.

Insgesamt umfasste der Fragebogen 18 Fragen mit 72 Indikatoren, ausgewertet wurden von 26 Institutionen 78 Fragebogen.
Die Auswertung wird folgendermassen aufgebaut:
A: Zuerst erfolgt eine pauschale Auswertung aller Institutionen, aufgeteilt nach den drei Befragten **L** (Mitglied der Leitung der Institution), **Q** (Mitglied oder Leitung der internen Qualitätsgruppe) und **V** (Verantwortliche Person einer Wohngruppe oder Werkstatt).
B: In einem zweiten Schritt werden die Daten der Gruppe A aufgeführt, auch hier nach den oben erwähnten Kriterien aufgeteilt.
C: Als drittes erfolgt ein Vergleich der Mittelwertunterschiede zwischen den Gruppen A und B.
D: Es werden die Häufigkeiten der Benennungen der Indikatoren aufgeführt, auch hier erfolgt wieder der Vergleich zwischen den Gruppen A und B.
E: Anschliessend werden die einzelnen Indikatoren untersucht. Dabei werden die Indikatoren zusammengefasst nach den Feldern von WzQ. Es wird die Häufigkeit ihrer Nennungen gesamt aufgeführt, dann erfolgt wieder ein Vergleich der zwei Subgruppen.
F: Zuletzt erfolgt ein Vergleich der Mittelwerte der Einschätzungen in Bezug auf die einzelnen Felder von WzQ. Hier werden in einer Graphik die drei Gruppen (Gesamt, Gruppe A und Gruppe B) in eine Beziehung gesetzt.

A: Pauschale Auswertung Teil A

Insgesamt sind die Mittelwerte recht hoch. Von den angesprochenen achtzehn Themen haben acht einen Mittelwert >3.00, sechs eine solchen >2.70 und vier einen >2.60.

Auswertung Fragebogen

Teil A

(alle Institutionen)

Tabelle 4: Pauschale Auswertung Teil A

Frage	Thema	Gesamt			L			Q			V		
		Mi	St	Mo	Mi	St	Mo	Mi	St	Mo	Mi	St	Mo
1	Mitbestimmung	3.00	.739	3	2.92	.688	3	3.08	.845	3	3.00	.693	3
2	Fachlichkeit	3.06	.795	3	3.08	.845	3	3.08	.796	3	3.04	.774	3
3	Potenzial Mitarbeitende	3.06	.690	3	3.27	.667	3	2.92	.628	3	3.00	.748	3
4	Klarheit, Profil	2.66	.912	3	2.69	.884	3	2.48	.918	2	2.81	.939	3
5	Bewusstsein Mitarbeitende	3.00	.811	3	3.00	.816	3	2.96	.824	3	3.04	.824	3
6	Grundlagenarbeit	2.88	.806	3	2.88	.711	3	2.81	.849	3	2.96	.871	3
7	Situation Mitarbeitende	2.78	.832	3	2.96	.720	3	2.65	.892	2	2.73	.874	2
8	Zusammenarbeit mit anderen	2.79	.917	3	2.92	.891	3	2.65	.977	2	2.81	.895	3
9	Thematisieren Gewalt	3.39	.861	4	3.35	.797	4	3.50	.762	4	3.32	1.030	4
10	Umgang Finanzen	2.63	.899	3	2.54	.859	3	2.77	1.032	3	2.58	.809	3
11	Reflektion Aufgaben	3.01	.698	3	3.08	.628	3	3.08	.744	3	2.88	.726	3
12	Aufgabenstellung	3.13	.727	3	3.12	.711	3	3.04	.774	3	3.23	.710	3
13	Transparenz und Offenheit	2.92	.864	3	2.85	.967	3	2.85	.784	3	3.08	.845	3
14	Umgang mit Veränderungen	2.79	.905	3	2.85	.925	3	2.62	.875	2	2.88	.927	3
15	Umgang mit Störungen	2.73	.863	3	3.04	.774	3	2.54	.948	3	2.62	.804	3
16	Wahrnehmung Anliegen Mitarbeitende	2.69	.811	3	2.77	.710	3	2.58	.857	3	2.73	.874	3
17	Zusammenarbeit mit Trägerschaft	3.00	.891	3	3.19	.801	4	2.80	.957	3	3.00	.905	3
18	Übernahme Verantwortung	2.68	.895	2	2.65	.892	2	2.54	.905	2	2.84	.898	2

Mi = Mittelwert **St** = Standardabweichung **Mo** = Modus

Gesamt = alle erfassten Institutionen

L = Mitglied der Leitung der Institution **Q** = Mitglied oder Leitung der internen Qualitätsgruppe

V = Verantwortliche Person einer Wohngruppe oder Werkstatt

Die Reihenfolge der Mittelwerte ergibt folgende Liste:

- Thematisieren Gewalt (3.39)
- Aufgabenstellung (3.13)
- Fachlichkeit und Potenzial Mitarbeitende (je 3.06)
- Reflektion Aufgaben (3.01)
- Mitbestimmung, Bewusstsein Mitarbeitende und Zusammenarbeit mit Trägerschaft (je 3.00)
- Transparenz und Offenheit (2.92)
- Grundlagenarbeit (2.88)
- Umgang mit Veränderungen und Zusammenarbeit mit anderen (je 2.79)
- Situation Mitarbeitende (2.78)
- Umgang mit Störungen (2.73)
- Wahrnehmung Anliegen Mitarbeitende (2.69)
- Übernahme Verantwortung (2.68)
- Klarheit Profil (2.66)
- Umgang Finanzen (2.63)

Die Reihenfolge entspricht in etwa den Erwartungen. Der Umgang mit Gewalt in der beruflichen Arbeit geniesst hohe Sensibilität, während den Finanzen weniger Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Bemerkungen der Befragten zum Teil A des Fragebogens

Am Schluss der Fragebogens A hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit aufzuführen, was sie in der Auseinandersetzung mit „Wege zur Qualität" besonders positiv oder negativ erlebt hatten.

Im Folgenden werden die Bemerkungen zusammengefasst aufgeführt und vorsichtig bewertet.

Positiv:

Zur Frage „Was haben sie als besonders positiv erlebt mit „Wege zur Qualität" wurde Folgendes ausgeführt (in Klammern Anzahl der Nennungen):

- Förderung des Bewusstseins und Verantwortung bei den Mitarbeitenden (15)
- Regt Prozesse und Entwicklung an, fachliche Unterstützung (12)
- Dynamische Delegation, Sozialer Dreischritt und Rechenschaftsberichte sehr hilfreich (7)

- Kontakt zu Auditoren, Auditierung, Zertifizierung (3)
- Schafft Klarheit, Transparenz, Zunahme der Fähigkeit zur Selbstkritik (9)
- Ermöglichung von Gemeinschaftsbildung, bessere Zusammenarbeit (5)
- Vertiefung der anthroposophischen Grundlagen (3)

Negativ:

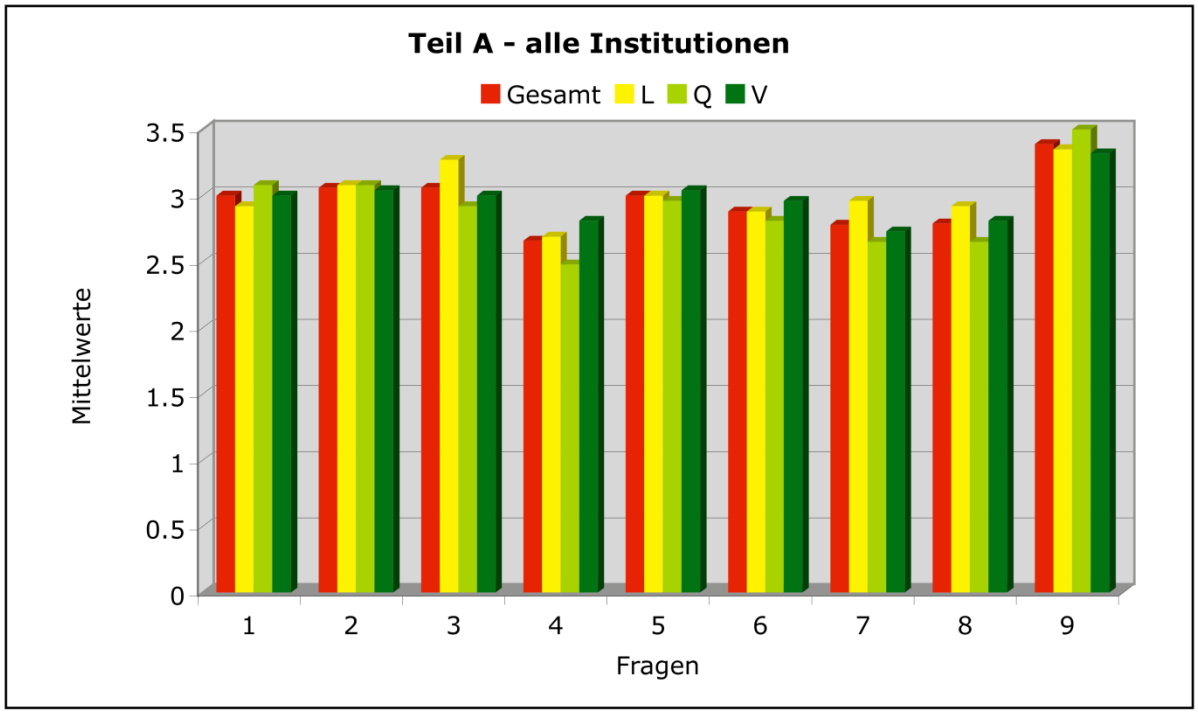
Zur Frage „Was haben sie als besonders negativ erlebt mit „Wege zur Qualität" wurde Folgendes ausgeführt (in Klammern Anzahl der Nennungen):

- Administrativer Aufwand, Papierflut, Arbeitsaufwand (20)
- Sprache zu kompliziert (17)
- Zu grosse Unverbindlichkeit, Realisierung in der Praxis schwer (5)
- Hoher Anspruch, Mitarbeitende fühlen sich erschlagen (4)
- Seminare wenig effektiv, unklare Anforderungen (2)
- Unklare Aufgabestellung bei Audits (2)
- Wenig Instrumente
- Hohe Kosten (2)
- Gefahr von Dogmatismus

Die Rückmeldungen sind aus meiner Sicht mehrheitlich positiv. Bei den kritischen Punkten fallen vor allem zwei Bereiche auf: Aufwand und Sprache.
Da der grosse administrative Aufwand bei jedem QM-Verfahren einfach dazugehört und von den Institutionen auch zu Recht beklagt wird, besteht von Seiten „WzQ" nur geringer Handlungsbedarf. Der Aufwand ergibt sich vor allem im Zusammenhang mit den Audits; von Seiten „Confidentia" ist eine Vereinfachung der Abläufe bereits in die Wege geleitet.
Von vielen wird die zu schwierige Sprache bemängelt; hier meinen wir, dass Handlungsbedarf besteht und von Seiten „WzQ" Anstrengungen unternommen werden sollten, um Abhilfe zu schaffen. Es ist ein Fakt, dass viele Menschen Mühe haben, schwierige Texte zu lesen und auf einfache Formulierungen angewiesen sind. Einfachere Texte würden auch die Umsetzung begünstigen, ein weiterer Punkt, der von mehreren negativ beurteilt wurde.
Hier muss aber betont werden, dass im neuen Überblick (WzQ, 2008, Anhang 2), den „WzQ" verfasst hat, diese vereinfachte Sprache Eingang gefunden hat;

es besteht, die Möglichkeit, dass der neue Leitfaden in der Praxis noch nicht in einem ausreichenden Ausmass zur Kenntnis genommen wurde.
Spannend war auch die Frage, ob in der Beurteilung der Fragen Unterschiede zwischen den drei mit unterschiedlichen Aufgabestellungen arbeitenden Persönlichkeiten auftreten würden.

Im Folgenden die Darstellung im Zusammenhang mit den neun ersten Fragen:
Tabelle 5: Vergleich L, Q und V, Fragen 1-9

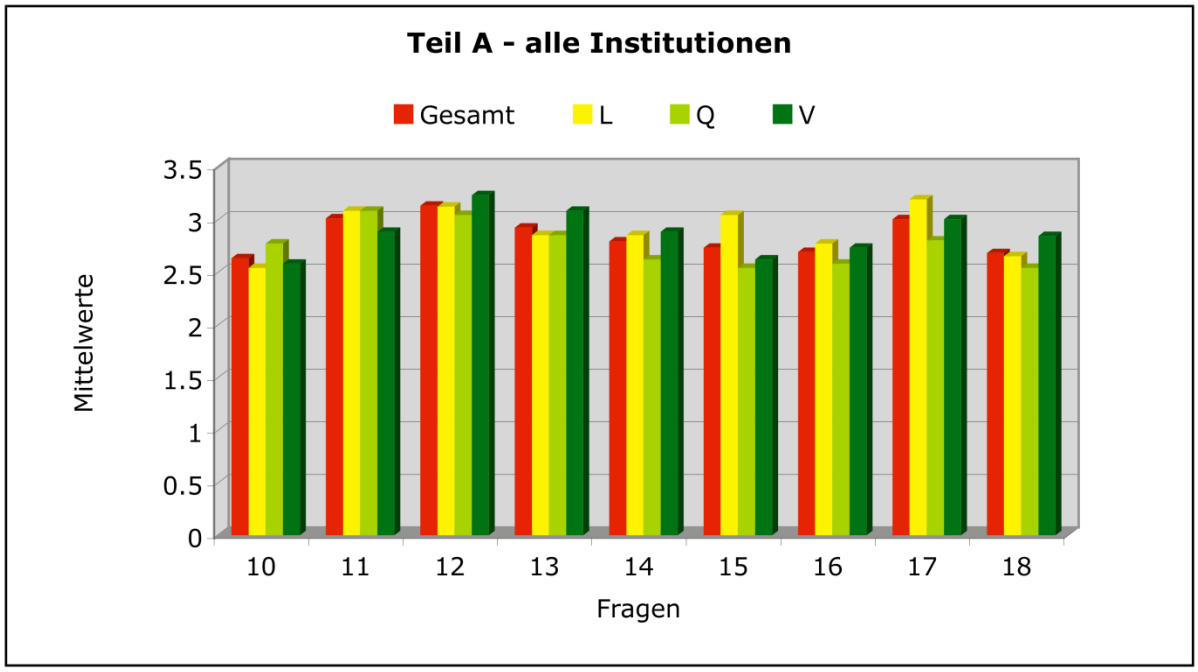


Die Unterschiede sind sehr klein, auffallend ist, dass die verantwortliche Person des QM-Managements meist vorsichtiger und zurückhaltender beurteilt.
Die grösste Differenz zeigt sich bei Frage 3 (Potenzial Mitarbeitende), hier ist der Unterschied zwischen Leitungsperson und QM-Verantwortlichem deutlich wahrnehmbar. Die QM-Verantwortlichen beurteilen die Förderung des individuellen Potenzials der Mitarbeitenden nicht so positiv wie die Leitungspersonen. Eine ähnliche Situation zeigt sich bei Frage 7 (Situation Mitarbeitende); die individuelle Situation der Mitarbeitenden, ihr Umgang mit Belastungen und Grenzen, wird aus Sicht der QM-Verantwortlichen weniger thematisiert, die Leitungspersonen beurteilen diese Frage verständlicherweise positiver.

Erstaunlich ist auch, dass die Leitungspersonen in Bezug auf die Mittelwerte bei sieben von neun Fragen gleich oder über dem Durchschnitt der drei Befragten liegen.

Bei den Fragen 10 – 18 ergibt sich ein ähnliches Bild:

Tabelle 6: Vergleich L, Q und V, Fragen 10-18



Hier fällt auf, dass bei der Frage 15 (Umgang mit Störungen) eine grosse Differenz zwischen Leitungsperson und QM-Verantwortlichen auftritt; die Leitungsperson beurteilt diese Frage viel positiver als die zwei anderen.
Ebenfalls eine Differenz zeigt sich bei Frage 17 (Zusammenarbeit mit Trägerschaft), auch hier sind die QM-Verantwortlichen kritischer.

B: Pauschale Auswertung Gruppe A

Im Gegensatz zur pauschalen Auswertung (Gruppe A und Gruppe B) sind die Mittelwerte der Gruppe A höher.
Von den angesprochenen achtzehn Themen haben hier elf (pauschal acht) einen Mittelwert >3.00, sieben (pauschal sechs) einen solchen >2.70 und kein Wert (pauschal vier) liegt unter 2.70.

Auswertung Fragebogen

Teil A

Gruppe A

Anthroposophische Institutionen CH

Tabelle 7: Pauschale Auswertung Gruppe A

Frage	Thema	Gesamt			L			Q			V		
		Mi	St	Mo	Mi	St	Mo	Mi	St	Mo	Mi	St	Mo
1	Mitbestimmung	3.15	.596	3	3.17	.514	3	3.17	.707	3	3.11	.583	3
2	Fachlichkeit	3.20	.683	3	3.17	.786	3	3.17	.707	3	3.28	.574	3
3	Potenzial Mitarbeitende	3.06	.712	3	3.22	.732	3	2.89	.676	3	3.06	.725	3
4	Klarheit, Profil	2.72	.920	3	2.72	.958	3	2.44	.984	2	3.00	.767	3
5	Bewusstsein Mitarbeitende	3.17	.802	3	3.24	.664	3	3.11	.900	3	3.17	.857	3
6	Grundlagenarbeit	3.04	.800	3	3.06	.639	3	3.00	.840	2	3.06	.938	4
7	Situation Mitarbeitende	3.00	.752	3	3.11	.676	3	2.89	.758	3	3.00	.840	2
8	Zusammenarbeit mit anderen	2.85	.979	3	3.17	.857	3	2.56	1.042	2	2.83	.985	3
9	Thematisieren Gewalt	3.67	.644	4	3.67	.594	4	3.78	.548	4	3.56	.784	4
10	Umgang Finanzen	2.78	.793	3	2.56	.705	3	3.00	.840	3	2.78	.808	3
11	Reflektion Aufgaben	3.02	.720	3	3.06	.539	3	3.11	.832	3	2.88	.781	3
12	Aufgabenstellung	3.26	.620	3	3.22	.674	3	3.22	.647	3	3.33	.594	3
13	Transparenz und Offenheit	3.11	.793	3	3.00	.907	3	3.11	.676	3	3.22	.808	3
14	Umgang mit Veränderungen	2.92	.882	3	3.00	.907	3	2.71	.920	2	3.06	.827	3
15	Umgang mit Störungen	2.80	.898	3	3.11	.758	3	2.56	1.042	3	2.72	.826	3
16	Wahrnehmung Anliegen Mitarbeitende	2.89	.744	3	3.28	.826	3	2.72	.752	3	3.00	.840	3
17	Zusammenarbeit mit Trägerschaft	3.02	.939	3	3.19	.801	4	2.83	.985	3	2.94	.998	3
18	Übernahme Verantwortung	2.83	.882	3	2.72	.826	2	2.67	.970	2	3.11	.832	4

Mi = Mittelwert **St** = Standardabweichung **Mo** = Modus

Gesamt = alle erfassten Institutionen

L = Mitglied der Leitung der Institution **Q** = Mitglied oder Leitung der internen Qualitätsgruppe

V = Verantwortliche Person einer Wohngruppe oder Werkstatt

Die Reihenfolge sieht hier folgendermassen aus:

- Thematisieren Gewalt (3.67 pauschal 3.39)
- Aufgabenstellung (3.26 pauschal 3.13)
- Fachlichkeit (3.20 pauschal 3.06)
- Bewusstsein Mitarbeitende (3.17 pauschal 3.00)
- Mitbestimmung (3.15 pauschal 3.00)
- Transparenz und Offenheit (3.11 pauschal 2.92)
- Potenzial Mitarbeitende (3.06 pauschal 3.06)
- Grundlagenarbeit (3.04 pauschal 2.88)
- Reflektion Aufgaben (3.02 pauschal 3.01)
- Zusammenarbeit mit Trägerschaft (3.02 pauschal 3.00)
- Situation Mitarbeitende (3.00 pauschal 2.78)
- Umgang mit Veränderungen (2.92 pauschal 2.79)
- Wahrnehmung Anliegen Mitarbeitende (2.89 pauschal 2.69)
- Zusammenarbeit mit anderen (2.85 pauschal 2.79)
- Übernahme Verantwortung (2.83 pauschal 2.68)
- Umgang mit Störungen (2.80 pauschal 2.73)
- Umgang Finanzen (2.78 pauschal 2.63)
- Klarheit Profil (2.72 pauschal 2.66)

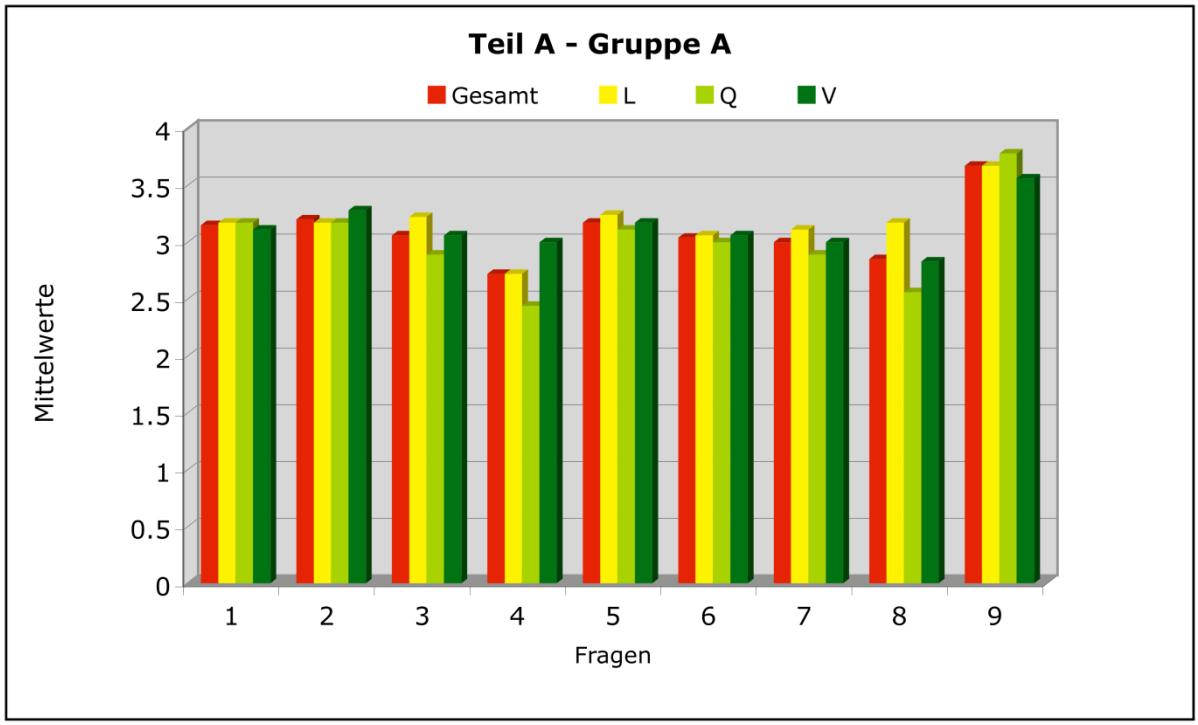
Auffallend ist, dass mit einer Ausnahme alle Mittelwerte bei der Gruppe A höher sind als bei der Gesamtauswertung, die Ausnahme bildet der Mittelwert bei der Frage 3 (Potenzial Mitarbeitende), hier sind die Werte gleich hoch.
Grosse Unterschiede zeigen sich bei den Fragen

- 9 (Thematisieren Gewalt), die Differenz beträgt 0.28
- 7 (Situation Mitarbeitende), die Differenz beträgt 0.22
- 16 (Wahrnehmen Anliegen Mitarbeitende), die Differenz beträgt 0.20.

Bei allen anderen Fragen sind die Differenzen kleiner und dadurch auch nicht aussagekräftig.

Im Folgenden werden die Unterschiede in der Beurteilung der verschiedenen Persönlichkeiten dargestellt:

Tabelle 8: Vergleich L, Q und V, Fragen 1-9, Gruppe A



Auffallend ist, dass QM-Verantwortliche fast durchwegs die gestellten Fragen kritischer beurteilen als die anderen Befragten, bei sieben von neun Fragen liegt deren Beurteilung unter dem Durchschnitt.

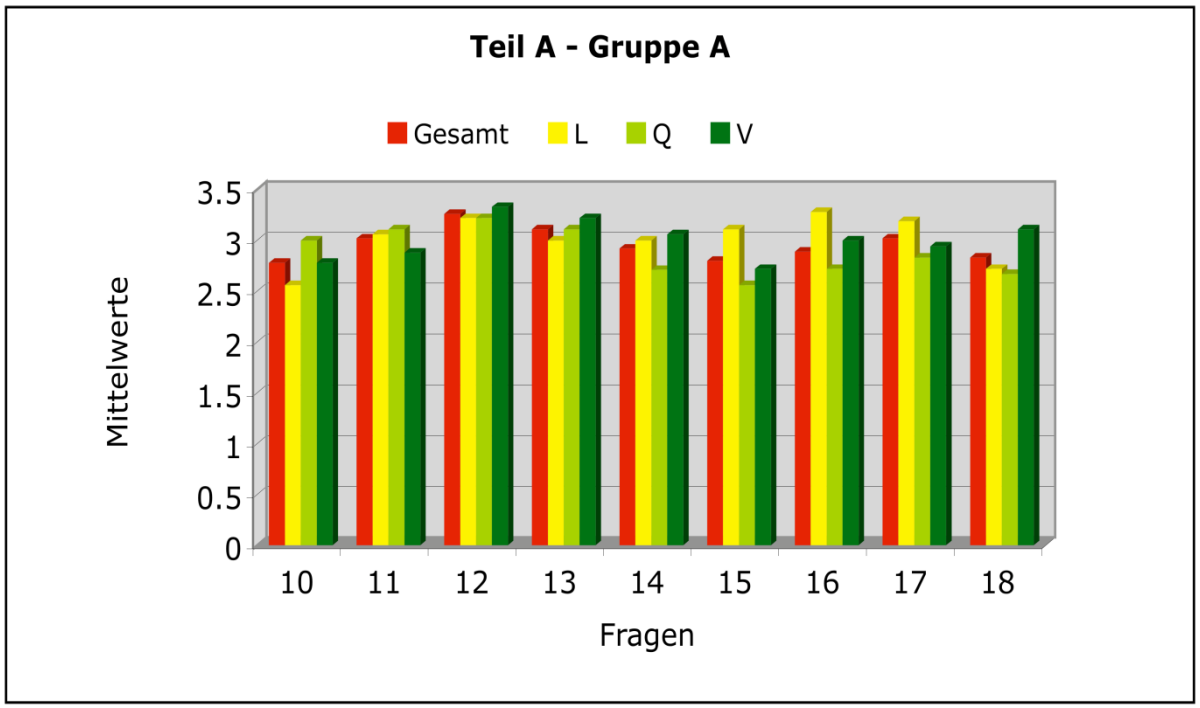
Grosse Unterschiede sind festzustellen bei

- Frage 3: Potential Mitarbeitende (QM-Verantwortliche sind kritischer als Leitung)
- Frage 4: Klarheit, Profil (QM-Verantwortliche sind einiges kritischer als die verantwortliche Person)
- Frage 8: Zusammenarbeit mit anderen (QM-Verantwortliche sind sehr viel kritischer als Leitung)

Positiver ist die Beurteilung bei

- Frage 9: Thematisieren von Gewalt

Tabelle 9: Vergleich L, Q und V, Fragen 10-18, Gruppe A



Die grösste Differenz zeigt sich hier bei den Fragen 15 (Umgang mit Störungen) und 16 (Wahrnehmung Anliegen Mitarbeitende): Beide Male beurteilen die Leitungspersonen diese Fragen viel positiver als die QM-Verantwortlichen, bei Frage 10 (Umgang mit Finanzen) zeigt sich der gegenteilige Effekt.

C: Vergleich Unterschiede Mittelwert Gruppen A und B

Im Folgenden werden die Mittelwertsunterschiede der Gruppen A und B miteinander verglichen, signifikante Unterschiede sind farbig hinterlegt.

Hier ist auffallend, dass bei zwölf von achtzehn Fragen die Mittelwerte bei der Gruppe A signifikant besser sind, nur bei einer Frage (Potenzial Mitarbeitende) ergibt sich ein unwesentlich höherer Wert bei der Gruppe B.

Der Vergleich der Effektstärke ergibt bei vier Fragen einen starken, bei acht Fragen einen mittleren und nur bei drei Fragen einen kleinen Effekt.

Mittelwertsunterschiede Auswertung Teil A

Gruppe A = Anthroposophische Institutionen CH

Gruppe B = Nicht-anthroposophische Institutionen CH und Institutionen Ausland

Tabelle 10: Vergleich Mittelwertsunterschiede pauschal / Effektstärke

Frage	**Thema**	**Gruppe A** Mittelwert	**Gruppe B** Mittelwert	**P-Wert** Mittelwerts-Unterschied*	**Effektstärke**
1	Mitbestimmung	3.15	2.67	0.025*	0.63**
2	Fachlichkeit	3.20	2.75	0.019*	0.65**
3	Potenzial Mitarbeitende	3.06	3.08	0.871	0.04
4	Klarheit, Profil	2.72	2.52	0.381	0.24*
5	Bewusstsein Mitarbeitende	3.17	2.62	0.006*	0.77**
6	Grundlagenarbeit	3.04	2.54	0.011*	0.70**
7	Situation Mitarbeitende	3.00	2.29	0,000*	1.01***
8	Zusammenarbeit mit anderen	2.85	2.67	0.414	0.22*
9	Thematisieren Gewalt	3.67	2.74	0.004*	1.14***
10	Umgang Finanzen	2.78	2.29	0.027*	0.61**
11	Reflektion Aufgaben	3.02	3.00	0.913	0.02
12	Aufgabenstellung	3.26	2.83	0.016*	0.66**
13	Transparenz und Offenheit	3.11	2.50	0.003*	0.81***
14	Umgang mit Veränderungen	2.92	2.48	0.049*	0.54**
15	Umgang mit Störungen	2.80	2.58	0.318	0.27*
16	Wahrnehmung Anliegen Mitarbeitende	2.89	2.25	0.001*	0.91***
17	Zusammenarbeit mit Trägerschaft	3.02	2.95	0.778	0.07
18	Übernahme Verantwortung	2.83	2.30	0.017*	0.66**

Signifikanter Mittelwertunterschied bei einem Alpha-Niveau von 0.05 farbig hinterlegt und mit * bezeichnet

Effektstärke (gross***=>0.80 / mittel**=>0.50 / klein*>0.20)

Gruppe A (n1=60) und Gruppe (B n2=18)

D: Häufigkeit des Benennens der vorgegebenen Indikatoren

Gruppe A und Gruppe B

Tabelle 11: Häufigkeit der Indikatoren pauschal

Frage	**Thema**	**Gruppe A**		**Gruppe B**		**Signifikanz**
		Mi	St	Mi	St	
1	Mitbestimmung	3.55	.9450	3.13	.8689	0.068
2	Fachlichkeit	3.09	.9166	1.91	1.2028	0.000*
3	Potenzial Mitarbeitende	3.48	.8409	3.30	.7648	0.388
4	Klarheit, Profil	2.52	1.3138	1.77	1.4778	0.034*
5	Bewusstsein Mitarbeitende	3.17	.8633	2.43	1.3138	0.012*
6	Grundlagenarbeit	2.93	.9684	2.30	1.2223	0.02*
7	Situation Mitarbeitende	2.93	.9684	1.87	1.3586	0.002*
8	Zusammenarbeit mit anderen	3.43	.90286	2.35	1.2287	0.000*
9	Thematisieren Gewalt	3.80	.4506	1.77	1.1925	0.000*
10	Umgang Finanzen	3.22	.9648	2.52	1.4100	0.037*
11	Reflektion Aufgaben	3.13	.7601	2.65	1.3687	0.054
12	Aufgabenstellung	3.22	.7689	2.48	1.2745	0.014*
13	Transparenz und Offenheit	3.26	.8284	2.26	1.1368	0.000*
14	Umgang mit Veränderungen	2.75	1.2187	1.54	1.4050	0.000*
15	Umgang mit Störungen	2.74	1.1195	2.13	1.3586	0.044*
16	Wahrnehmung Anliegen Mitarbeitende	3.11	.8615	1.78	.9980	0.000*
17	Zusammenarbeit mit Trägerschaft	3.25	.9589	2.38	1.3219	0.011*
18	Übernahme Verantwortung	2.80	1.1555	1.55	1.3355	0.000*

Mi = Mittelwert **St** = Standardabweichung

Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen sind farbig hinterlegt und mit * bezeichnet

Bei der Häufigkeit des Benennens der vorgegebenen Indikatoren erzielt die Gruppe A bei sechzehn von achtzehn Fragen signifikant höhere Werte.

E: Indikatoren nach Feldern von WzQ erfasst

Die Indikatoren werden jeweils nach Häufigkeit der Nennung in der Gesamtstichprobe aufgelistet. Im Vergleich der Gruppen A und B sind signifikante Unterschiede farbig hinterlegt. Zuerst werden die Resultate in einer Tabelle aufgeführt, daran schliesst sich eine vorsichtige Interpretation an. Im Fragebogen hatten alle Befragten die Möglichkeit, zu jeder Frage weitere Indikatoren aufzuführen. Diese Vorschläge und auch die beigefügten Bemerkungen werden in einem zweiten Teil zusammengefasst aufgeführt. Einige Bemerkungen betonen die Tatsache, dass viele der Indikatoren schon vor Einführung von „WzQ" vorhanden waren. Die Richtung der Fragen im Bogen zielt aber nicht primär auf die Existenz eines Indikators, sondern auf den bewussten Umgang damit und ob Veränderungen sichtbar werden. So hatten viele Einrichtungen schon lange vor Einführung eines Qualitätssicherungssystems ein Leitbild. Dass dieses aber allen Mitarbeitenden bekannt sein sollte, sie an dessen Überarbeitung beteiligt werden oder es Teil des Arbeitsvertrages ist, das ist neu und zeigt den bewussteren Umgang damit.
Am Schluss des Unterkapitels wird ein Fazit gezogen, der Versuch einer Zusammenschau der Antworten und Bemerkungen.

Aufgabenstellung: Fragen 5 und 18

Tabelle 12: Aufgabenstellung

Indikator	Nennungen gesamt (%)	Gruppe A (%)	Gruppe B (%)	Signifikanz
Leitbild ist bekannt und Teil des Arbeitsvertrages	92.3	98.1	82.6	0.098
Alle Bereichskonzepte haben einen Bezug zum Leitbild	80.8	87.0	69.6	0.069
Menschenkundliche Grundlagenarbeit findet reglelmässig statt	66.7	74.1	52.2	0.061
Mitarbeitende fühlen sich ernst genommen	65.4	72.2	54.5	0.137
Rückmeldungen von externen und internen Stellen und Persönlichkeiten werden ernst genommen und in Bezug auf das Leitbild ausgewertet	64.1	79.6	31.8	0.000*
Interesse für übergeordnete Fragestellungen ist stärker ausgeprägt	60.3	70.4	40.9	0.016*
Mitarbeitende engagieren sich eher über ihr eigentliches Aufgabengebiet hinaus	47.4	53.7	34.8	0.128
Arbeitszeiten und Gehalt werden als stimmig erlebt	46.2	57.4	22.7	0.006*

Interpretation:
Das Bewusstsein für die gemeinsame Arbeitsgrundlage (Frage 5) hat sich verbessert, den schlechtesten Wert erhält der Indikator über das Engagement der Mitarbeitenden ausserhalb ihres eigentlichen Arbeitsbereiches.
Bei der Frage nach der Bereitschaft der Mitarbeitenden Verantwortung zu übernehmen (Frage 18) zeigen sich zwischen den Gruppen bei drei von vier Indikatoren signifikante Unterschiede. Dies betrifft die Indikatoren Rückmeldungen, Interesse für übergeordnete Fragestellungen und Stimmigkeit der Arbeitsbedingungen.
Die Gesamtwerte liegen bei der Gruppe A bei keinem Indikator unter 50%, während bei Gruppe B vier Indikatoren diese Grenze unterschreiten.
Bemerkungen / Vorschläge der Institutionen:
Keine Bemerkungen oder Vorschläge für weitere Indikatoren.
Fazit:
Das Feld Aufgabenstellung ist in der Praxis gut ergriffen und wird auch umgesetzt.
Die Institutionen der Gruppe A nehmen Rückmeldungen sehr ernst und setzen diese dann auch um. Auch das Interesse für übergeordnete Fragestellungen ist bei den Mitarbeitenden sehr gross. Sie fühlen sich ernst genommen und sind mehrheitlich auch zufrieden, Potenzial liegt im Engagement für übergeordnete Aufgaben.
In der Gruppe B erstaunt vor allem der tiefe Wert im Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden; sie fühlen sich mehrheitlich zwar ernst genommen, aber engagieren sich relativ selten über ihr eigentliches Aufgabengebiet hinaus.

Eigenverantwortung: Fragen 3 und 17

Tabelle 13: Eigenverantwortung

Indikator	Nennungen gesamt (%)	Gruppe A (%)	Gruppe B (%)	Signifikanz
Rückblick und Rechenschaft sind Teil der Institutionskultur	91.0	90.7	91.3	0.937
Dynamische Delegation wird praktiziert	89.7	98.1	78.3	0.003*
Es finden gemeinsame Sitzungen zwischen Leitung der Institution und dem Vorstand des Rechtsträgers statt	84.6	98.1	66.7	0.000*
Strukturen ermöglichen die Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeitende	83.3	81.5	91.3	0.277
Es bestehen Begegnungsmöglichkeiten zwischen Trägerschaft und Betreuten	75.5	83.0	71.4	0.264
Regelmässige Rechenschaftsberichte der Leitung bringen mehr Transparenz	74.4	86.8	57.1	0.005*
Entscheidungsprozesse innerhalb der Institution sind transparent	73.1	75.9	69.6	0.564
Die Trennung in „strategische" und „operative" Führung wird überwunden	46.2	52.8	38.1	0.253

Interpretation:
Mit einer Ausnahme (Trennung „strategisch" und „operativ") werden beim Feld 2 sehr hohe Werte erzielt. Das Instrument der „Dynamischen Delegation" mit Rückblick und Rechenschaft ist wirklich etabliert.
Erstaunlich auch hier die hohen Werte der Gruppe A. In allen Institutionen dieser Gruppe finden gemeinsame Sitzungen zwischen Leitung der Institution und dem

Vorstand des Rechtsträgers statt; ein Indiz, dass die Trennung „strategisch" und „operativ" mindestens offen gehandhabt wird.
Bei einem Indikator (Strukturen die Übernahme von Verantwortung ermöglichen) ergeben sich bei der Gruppe B höhere Werte, der Unterschied bei einem anderen Indikator (Rückblick und Rechenschaft) ist zufällig.

Bemerkungen / Vorschläge der Institutionen:
Aufgeführt werden folgende Punkte:

- Zusammenarbeitsgespräch
- Gemeinsame Klausuren
- Jahresfeste, Singgruppe

Fazit:
Im Feld Eigenverantwortung erzielt die Gruppe A mit einer Ausnahme durchwegs hohe Werte. Die Ausnahme kann damit zusammenhängen, dass das Umgehen mit der Frage strategisch/operativ nicht ganz einfach ist und auch viel Differenzierungsfähigkeit erfordert. Etabliert sind auch die Rechenschaftsberichte der Leitung; ihr Wert im Hinblick auf Transparenz wird real erlebt.
Gruppe B erzielt ebenfalls gute Werte. Noch nicht etabliert scheinen gemeinsame Sitzungen Vorstand Rechtsträger und Heimleitung zu sein, auch das Umgehen mit der Frage strategisch/operativ bereitet Mühe.

Können: Fragen 2 und 11

Tabelle 14: Können

Indikator	Nennungen gesamt (%)	Gruppe A (%)	Gruppe B (%)	Signifikanz
Interner übergreifender Erfahrungsaustausch findet statt	84.6	90.6	78.3	0.009*
Geregelte Einarbeitung neuer Mitarbeitender	83.3	92.5	69.6	0.003*
Es besteht ein Weiterbildungsreglement für Mitarbeitende	79.5	90.7	56.5	0.001*
Die Institution bietet Ausbildungsplätze für SozialpädagogInnen an	75.6	88.9	47.8	0.000*
Fachsupervision wird ermöglicht	67.9	79.2	47.8	0.006*
Qualifikationsregelungen für Aufgabenstellungen sind schriftlich festgehalten	56.4	68.5	30.4	0.002*
Externer Erfahrungsaustausch mit KollegInnen anderer Institutionen wird gefördert	51.3	49.1	60.9	0.343
Alle Mitarbeitenden haben eine Weiterbildungspflicht	50.0	50.0	52.2	0.861

Interpretation:
Zwei Indikatoren fallen hier deutlich ab: die Förderung des externen Erfahrungsaustausches und die verbindliche Weiterbildungspflicht. Das sind auch die zwei Bereiche, wo die Gruppe B höhere Werte zeigt, deutlich beim externen Erfahrungsaustausch und zufällig beim letzten Indikator.
Bei den ersten sechs Indikatoren der Liste schneiden die Institutionen der Gruppe A sehr gut ab, die Zahlen sind durchwegs sehr hoch. Der „schlechte" Wert bezüglich der Ausbildungsplätze kann bei Gruppe B mit Lage im Ausland oder der Richtung des Betreuungsangebotes zusammenhängen.

Bemerkungen / Vorschläge der Institutionen:
Aufgeführt werden folgende Punkte:

- Ausbildungsplätze auf Ebene Fachschule

- Vertiefung „WzQ"
- Interne Weiterbildung für alle

Fazit:
Aus unserer Sicht sind die Ergebnisse beim Feld „Können" sehr gut. Bei den Institutionen der Gruppe A besteht bei den zwei zuunterst in der Tabelle aufgeführten Indikatoren Klärungsbedarf. Gerade für anthroposophisch orientierte Institutionen – die oft ein sehr grosses internes Angebot im Bereich Erfahrungsaustausch und Fortbildung haben – ist der externe Erfahrungsaustausch sehr wichtig und sollte unbedingt gefördert werden.
Bei der Gruppe B hingegen sollte Bewusstsein geweckt werden, dass das Angebot von Fachsupervision in der Berufswelt ein Muss ist und keinen Luxus mehr darstellt.

Freiheit: Fragen 1 und 12

Tabelle 15: Freiheit

Indikator	Nennungen gesamt (%)	Gruppe A (%)	Gruppe B (%)	Signifikanz
Aufgabenbeschreibungen liegen vor	93.6	100.0	82.6	0.002*
Betreute Menschen haben ein Mitbestimmungsrecht bezügl. Kleider, Zimmerwahl, Einrichtungswünsche, Freizeit und Aussenkontakte	91.0	92.6	91.3	0.847
Beziehungen von betreuten Menschen untereinander werden unterstützt und begleitet	88.5	92.6	82.6	0.189
Es besteht ein Organ für Rückmeldungen von betreuten Menschen und Angehörigen	76.9	85.2	60.9	0.019*
Schnittstellen zwischen Vorstand des Rechtsträgers, Leitung, Bereichsverantwortlichen und Gruppenverantwortlichen sind geklärt	70.5	72.2	69.6	0.813
Überarbeitungsmodus aller Papiere ist festgelegt	70.5	85.2	39.1	0.000*
Betreute Menschen haben innerhalb der Institution ein eigenes Organ mit Relevanz in Bezug auf Mitbestimmung	67.9	70.4	65.2	0.655
Aufgabenbeschreibungen beinhalten auch das notwendige Anforderungsprofil	60.3	64.8	52.2	0.298

Interpretation:
Die Fragen in Bezug auf Selbstbestimmungsrecht und Autonomie der betreuten Menschen werden sehr positiv bewertet. Die häufige Nennung der Indikatoren zeigt, dass die Umsetzung in die Praxis gelingt. Die Schaffung eines eigenen Organs der betreuten Menschen innerhalb der Institution ist sicher von deren Art, Fähigkeiten und Ressourcen abhängig; daraus erklärt sich der relativ niedere Wert bei diesem Indikator.
Im Vergleich der beiden Gruppen fällt auf, dass Gruppe A bei zwei Indikatoren signifikant besser abschneidet, auch hier besteht Klärungsbedarf. Im Rahmen der „BSV Bedingungen" wird der Überarbeitungsmodus der Papiere festgelegt. Hier haben also die Institutionen aus der Schweiz eine Überarbeitungspflicht, nicht von „WzQ" festgelegt, aber in den Audits überprüft.
Bemerkungen / Vorschläge der Institutionen:
Aufgeführt werden folgende Punkte:

- Projekt- und Kursangebot für Betreute
- Jährliche Standortgespräche
- Befragung von betagten Betreuten
- Mehr Sensibilität für Anliegen von Betreuten

Fazit:
Selbstbestimmung und Autonomie scheinen aus Sicht der Institutionen verwirklicht, auch werden Beziehungen der betreuten Menschen gefördert.
In Bezug auf die Klarheit der Aufgabenstellung und der damit verbundenen Schnittstellen sind die Ergebnisse sehr positiv, einzig im Bereich des Anforderungsprofils besteht eine gewisse Unklarheit.

Vertrauen: Fragen 13 und 15

Tabelle 16: Vertrauen

Indikator	Nennungen gesamt (%)	Gruppe A (%)	Gruppe B (%)	Signifikanz
Besuche von Angehörigen oder Behördenvertretern sind jederzeit möglich	93.6	98.1	87.0	0.043*
Es finden mindestens zwei öffentliche Anlässe pro Jahr in der Institution statt	76.9	83.3	65.2	0.079
Verfahrenswege im Umgang mit Störungen im Bereich der Zusammenarbeit sind bekannt	74.4	87.0	47.8	0.000*
Es besteht eine Gesprächskultur des Vertrauens	67.9	74.1	56.5	0.128
Im Rechtsträger sind auch die Angehörigen vertreten	65.4	75.9	43.5	0.006*
Im Rechtsträger sind auch Personen aus dem öffentlichen Leben vertreten	55.1	66.7	30.4	0.003*
Kritik wird offen geäussert	55.1	59.3	47.8	0.355
Supervision und Coaching bei Leitungspersonen sind etabliert	51.3	53.7	47.8	0.637

Interpretation:
Auch hier ist die Zustimmungsrate zu den einzelnen Indikatoren hoch, herausragend natürlich die Möglichkeit des Besuches von betreuten Menschen durch Angehörige. Erstaunlich klein ist die Zustimmung beim Punkt Supervision und Coaching für Leitungspersonen, hier könnte für einzelne Institutionen Handlungsbedarf bestehen. Auch das offene Äussern von Kritik scheint noch nicht überall möglich zu sein, wir sind uns natürlich auch über die Komplexität dieses Indikators sehr bewusst.
Im Zusammenhang mit der Vertretung von Angehörigen und Personen des öffentlichen Lebens bestehen grosse Unterschiede zwischen Gruppe A und B. Diese führen wir darauf zurück, dass die Funktion und Bedeutung der Rechtsträger in Deutschland und Österreich eine andere ist. Auch gibt es Stimmen von engagierten Eltern, die es – aus Gründen mangelnder Distanz – strikt ablehnen, in der Einrichtung, die ihr Kind betreut, im Vorstand des Rechtsträgers Einsitz zu nehmen.

Bemerkungen / Vorschläge der Institutionen:
Aufgeführt wird folgender Punkt:
- Besuche von anderen Institutionen

Fazit:

Vertrauensbildende Massnahmen und Strukturen sind in einem grossen Teil der Einrichtungen vorhanden. Allerdings scheint ihre Umsetzung intern schwieriger zu sein als im Umgang mit Aussen.

Schutz: Fragen 8 und 9

Tabelle 17: Schutz

Indikator	Nennungen gesamt (%)	Gruppe A (%)	Gruppe B (%)	Signifikanz
Es gibt eine institutionsinterne Meldepflicht beim Wahrnehmen von Gewalt	89.7	100.0	72.7	0.000*
Negative Rückmeldungen führen zu Korrekturen und Veränderungen	84.6	92.6	69.6	0.008*
Es besteht ein Konzept für den Umgang mit Gewalt	83.3	100.0	50.0	0.000*
Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Institution und Betreuten bzw. deren Angehörigen sind schriftlich festgehalten	78.2	87.0	60.9	0.019*
Es besteht eine interne Meldestelle, die mit externen Stellen vernetzt ist	76.9	100.0	27.3	0.000*
Es gibt mindestens zwei Anlässe pro Jahr für die Angehörigen	75.6	79.6	69.6	0.340
Es besteht ein leitungsunabhängiges Beschwerdeorgan	64.1	79.6	30.4	0.000*
Es findet eine regelmässige Fortbildung im Zusammenhang mit allen Fragen im Umkreis von Gewalt statt	57.7	75.9	18.2	0.000*

Interpretation:
Bei diesem Feld sind die Ergebnisse für die Gruppe A ausgesprochen gut und die Unterschiede zur Gruppe B signifikant. Dieser Umstand erfordert Erläuterungen, denn diese grossen Unterschiede sind nicht zufällig, hängen aber auch nicht direkt mit „Wege zur Qualität" zusammen.
Im Jahre 2001 wurden massive Übergriffe von Betreuenden auf betreute Menschen in einer anthroposophischen Institution in der Schweiz publik. Dies führte zu einer grossen Medienpräsenz und problematischen Folgen für die anderen anthroposophischen Heime in der Schweiz.
Der Verband wurde involviert, es fand eine Krisensitzung aller Institutionen statt. Im Bewusstsein, dass Gewalt im Betreuungsalltag nicht bagatellisiert werden darf (Fischer, 2008, 511ff), wurden konkrete Schritte und Verbindlichkeiten beschlossen. Der „vahs" begründete eine nationale Fachstelle Prävention: jede anthroposophische Institution musste bei der Fachstelle ein Konzept im Umgang mit Gewalt einreichen und auch darlegen, dass sie über die notwendigen Instrumente im Umgang mit Fragen von Gewalt verfügt. Die Fachstelle evaluiert und bewilligt die Konzepte, regelmässig finden ein verbindlicher Austausch und Weiterbildung statt. Dass die Gruppe A beim Feld 6 so gut abschneidet, ist also nicht das Verdienst von „WzQ", sondern der Politik des Verbandes und der guten Arbeit der Fachstelle! Wichtig scheint uns aber, dass dieser Punkt in Audits immer wieder angesprochen und thematisiert wird.
Bei der Gruppe B sind die Resultate beim grossen Teil der Indikatoren nicht als schlecht zu bezeichnen, Handlungsbedarf besteht aus unserer Sicht in den Bereichen Fortbildung, interne Meldestelle und leitungsunabhängiges Beschwerdeorgan.

Bemerkungen / Vorschläge der Institutionen:
Aufgeführt werden folgende Punkte:

- Regelmässige Fördergespräche mit Angehörigen
- Konzept Umgang mit sexuellem Missbrauch
- Umgang mit Fehlerverhalten ist geregelt

Fazit:
Verbandsarbeit kann zur Qualitätsverbesserung führen, noch viel schöner wäre es, solche Schritte könnte man freiwillig und nicht aus einer Not heraus gehen, die Wirkung in der Praxis ist überwältigend.

Finanzieller Ausgleich: Frage 10

Tabelle 18: Finanzieller Ausgleich

Indikator	Nennungen gesamt (%)	Gruppe A	Gruppe B	Signifikanz
Jahresrechnung der Institution ist für alle Mitarbeitenden einsehbar	84.6	92.6	69.6	0.008*
Mitarbeitende haben auf Wunsch Einblick in den Budgetierungsprozess	80.8	87.0	69.6	0.069
Finanzierungsgrundlagen der Institution sind den Mitarbeitenden bekannt	78.2	81.5	73.9	0.454
Mitarbeitende haben mehr Möglichkeiten, Finanzen selber zu verantworten	48.7	55.6	34.8	0.095

Interpretation:
Finanzen sind häufig in Einrichtungen nur dann ein Thema, wenn sie von der öffentlichen Hand gekürzt oder langsam knapp werden. Ich bin der Ansicht, dass es wichtig ist, dass Mitarbeitende auf der einen Seite in finanziellen Fragen möglichst gut informiert sind, auf der anderen Seite aber auch in einem adäquaten Ausmass Finanzverantwortung tragen können.
Bemerkungen / Vorschläge der Institutionen:
Aufgeführt werden folgende Punkte:

- Budgetplanung unter Einbezug der Mitarbeitenden
- Budgetgremien in diversen Leitungsgruppen

Fazit:
In einer modernen Organisation im Sozialbereich ist es ausserordentlich wichtig, dass Mitarbeitende nicht nur Einsicht in die Finanzen, sondern in einem angemessenen Rahmen dafür auch Bewusstsein entwickeln und Verantwortung übernehmen können.

Verantwortung aus Erkenntnis: Frage 6

Tabelle 19: Verantwortung aus Erkenntnis

Indikator	Nennungen gesamt (%)	Gruppe A	Gruppe B	Signifikanz
Es bestehen regelmässige interne und externe Fortbildungsangebote	89.7	94.4	82.6	0.098
Grundlagenarbeit an Fragen des Leitbildes findet statt	66.7	70.4	60.9	0.415
Ein Drittel aller Mitarbeitenden haben ein Grundlagenseminar von WzQ besucht	65.4	72.2	52.2	0.089
Mitarbeitende engagieren sich intensiver an Grundlagenarbeit in Bezug auf anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie	42.3	51.9	21.7	0.015

Interpretation:
Fortbildungsangebote sind in den Institutionen etabliert, eine Grundlagenarbeit an den Fragen des Leitbildes findet zu einem grösseren Teil statt. Das Engagement der Mitarbeitenden an Grundlagenarbeit könnte noch ausgeprägter sein; hier erstaunt der doch relativ tiefe Wert bei Gruppe B.
Der signifikante Unterschied in Bezug auf den letzten Indikator ist nicht aussagekräftig, denn er ist einfach erklärbar aus der Tatsache, dass zwei Institutionen der Gruppe B nicht auf anthroposophischer Grundlage arbeiten, demzufolge auch sicher keine Grundalgenarbeit diesbezüglich stattfinden kann.
Bemerkungen / Vorschläge der Institutionen:
Aufgeführt werden folgende Punkte:

- Geringe Fluktuationsrate bei den Mitarbeitenden ermöglicht Vertiefung
- Alle Mitarbeitenden haben „WzQ" Seminare besucht
- Gruppe als Teamleitung

Fazit:
Spannend würde hier sein, den Zusammenhang zwischen der Fluktuationsrate der Mitarbeitenden und dem Engagement an der Grundlagenarbeit zu untersuchen.

Individuelle Entwicklung: Frage 7

Tabelle 20: Individuelle Entwicklung

Indikator	Nennungen gesamt (%)	Gruppe A	Gruppe B	Signifikanz
Zusammenarbeitsgespräche finden regelmässig statt	83.3	98.1	52.2	0.000*
Angebote für Supervision sind vorhanden	76.9	83.3	65.2	0.079
Es besteht ein leitungsunabhängiges Vertrauensorgan innerhalb der Institution	46.2	53.7	30.4	0.061
Zusammenarbeitsgespräche werden ausgewertet	43.6	48.1	34.8	0.285

Interpretation:
Hier zeigt sich eine Problemstellung, die häufig in sozialen Organisationen anzutreffen ist. Es wird etwas konsequent und treu durchgeführt (Zusammenarbeitsgespräche), aber es werden daraus keine Schlüsse gezogen, die Auswertung unterbleibt. Das Schaffen eines leitungsunabhängigen Vertrauensorgans wäre gera-

de für die Entwicklung der Mitarbeitenden sehr wichtig, aber kann natürlich von der Leitung als sehr problematisch empfunden werden.

Bemerkungen / Vorschläge der Institutionen:

Aufgeführt werden folgende Punkte:

- Intervision (2)
- Externe Ombudsperson

Fazit:

Wie bereits oben erwähnt, ist das Bewusstsein für das Abschliessen und Auswerten eines Prozesses nur in geringem Masse vorhanden. Hier ginge es darum, die Elemente des Rückblickes und der Rechenschaft stärker zu gewichten. Auch zeigt sich hier eine „Schwäche" des Sozialbereiches, OE-Prozesse werden initiiert, es finden Veränderungen statt, aber der Kreislauf wird nicht abgeschlossen.

Gegenwartsgemässes Handeln: Frage 14

Tabelle 21: Gegenwartsgemässes Handeln

Indikator	Nennungen gesamt (%)	Gruppe A	Gruppe B	Signifikanz
Selbstbestimmung, Normalisierung und Empowerment werden unterstützt und Möglichkeiten der Umsetzung geschaffen	70.5	84.6	50.0	0.002*
Erneuerungsimpulse werden nicht mehr als Gefahr verstanden	60.3	69.2	50.0	0.116
Gesellschaftspolitische Veränderungen werden als Chance gesehen	50.0	63.5	27.3	0.004*
Durch externe Vernetzung gibt es mehr Sicherheit	46.2	57.7	27.3	0.017*

Interpretation:

Hier fallen die grossen Unterschiede bei der Anzahl der Nennungen bei der Gruppe A und B auf. Dies hat hauptsächlich damit zu tun, dass vier Institutionen der Gruppe B in Deutschland und Österreich liegen und zusätzlich zwei davon nicht im klassischen Bereich der Menschen mit einer Behinderung wirksam sind.

Erfreulicherweise zeigt sich hier bei der Gruppe A, dass die früher vorhandene Skepsis oder sogar Angst vor Veränderungen abgebaut und verwandelt werden konnte. Ebenfalls sehr hoch ist bei Gruppe A der Wert in der Umsetzung der neuen Paradigmen, auch hier hat sich eine enorme Veränderung abgespielt. Signifikant ist der Unterschied zwischen Gruppe A und B bei der externen Vernetzung.

Bemerkungen / Vorschläge der Institutionen:

Keine Bemerkungen oder Vorschläge für weitere Indikatoren.

Fazit:

Die Institutionen versuchen, ihre Aufgabenstellungen aus einer aktuellen Zeitsituation heraus zu gestalten; etwas mehr Offenheit wünschte man sich im Umgang mit gesellschaftlichen Veränderungen und der Vernetzung mit externen Systemen.

Individualität und Gemeinschaft: Frage 4

Tabelle 22: Individualität und Gemeinschaft

Indikator	Nennungen gesamt (%)	Gruppe A	Gruppe B	Signifikanz
Grössere Transparenz gegenüber Behörden, Angehörigen und Öffentlichkeit	67.9	74.1	59.1	0.197
Regelmässige schriftliche Informationen	60.3	75.9	27.3	0.000*
Bessere Öffentlichkeitsarbeit	50.0	55.6	40.9	0.247
Rechenschaftsberichte gegenüber Zusammenarbeitspartnern	39.7	42.6	36.4	0.616

Interpretation:
Insgesamt ist die Zustimmung hier nicht so gross wie bei anderen Feldern; das mag damit zusammenhängen, dass die angegebenen Indikatoren nicht sehr „handfest" sind. Im Bereich der schriftlichen Informationen besteht ein grosser Unterschied zwischen den beiden Gruppen, der Wert bei der Gruppe B ist aus unserer Sicht auffallend klein. In allen anderen Bereichen sind die Unterschiede zwischen den Gruppen nicht sehr gross.

Bemerkungen / Vorschläge der Institutionen:
Aufgeführt werden folgende Punkte:

- Bessere Werbung
- Regelmässiger Tag der offenen Tür

Fazit:
In diesem Feld liegen auf jeden Fall noch Ressourcen, neben der Öffentlichkeitsarbeit ist es vor allem das Umgehen mit Rechenschaftsberichten, das ausgebaut werden könnte.

Gemeinschaft als Schicksal: Frage 16

Tabelle 23: Gemeinschaft als Schicksal

Indikator	Nennungen gesamt (%)	Gruppe A	Gruppe B	Signifikanz
Biographische und persönliche Situationen der Mitarbeitenden werden nach Möglichkeit berücksichtigt	91.0	94.4	87.0	0.262
Zusammenarbeitsgespräche werden von den Mitarbeitenden geschätzt	71.8	88.9	34.8	0.000*
Eintritts- und Austrittsprozesse von Mitarbeitenden sind bewusst gestaltet	71.8	85.2	43.5	0.000*
Fluktuationsrate der Mitarbeitenden ist kleiner geworden	33.3	42.6	13.0	0.012*

Interpretation:
Die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden scheint allen Institutionen sehr wichtig zu sein. Das erstaunt nicht, denn zufriedene und motivierte Mitarbeitende sind ein wichtiges Kapital der Einrichtungen.
Bei den Zusammenarbeitsgesprächen und bei der Gestaltung der Eintritts- und Austrittsprozesse bestehen zwischen den beiden Gruppen sehr grosse Unterschiede. Wir gehen davon aus, dass dies mit der noch fehlenden Vertrautheit mit „WzQ" und ihren Instrumenten zusammenhängt.

Erstaunlich ist der hohe Wert (88.9%) der Gruppe A beim Indikator „Zusammenarbeitsgespräche werden von den Mitarbeitenden geschätzt". Dieser hohe Wert steht in einem Missverhältnis zum Wert des Indikators „Zusammenarbeitsgespräche werden ausgewertet" in Feld 9; ein weiterer Hinweis, dass etwas durchgeführt und geschätzt wird, aber Konsequenzen unterbleiben. Die diesbezüglichen Werte der Gruppe B sind fast gleich.

Bemerkungen / Vorschläge der Institutionen:

Keine Bemerkungen oder Vorschläge für weitere Indikatoren.

Fazit:

Das Umgehen mit der Fluktuationsrate bei den Mitarbeitenden ist ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite ist es zu bedauern, dass Menschen mit Behinderungen durch die vielen Wechsel zu „Künstlern" und „Könnern" im „Beziehungsaufbau und –abbau" werden. Dies ist keinesfalls abwertend gemeint, sondern die vielen Wechsel im Bereich Personal sind im Bereich der Betreuung von Menschen mit einer Behinderung eine der grössten und problematischsten Herausforderungen. Auf der anderen Seite kann es aber auch sehr gut sein, wenn jemand, der die Voraussetzungen für die Begleitung der Menschen nicht mitbringt, seinen Platz auch wieder verlässt.

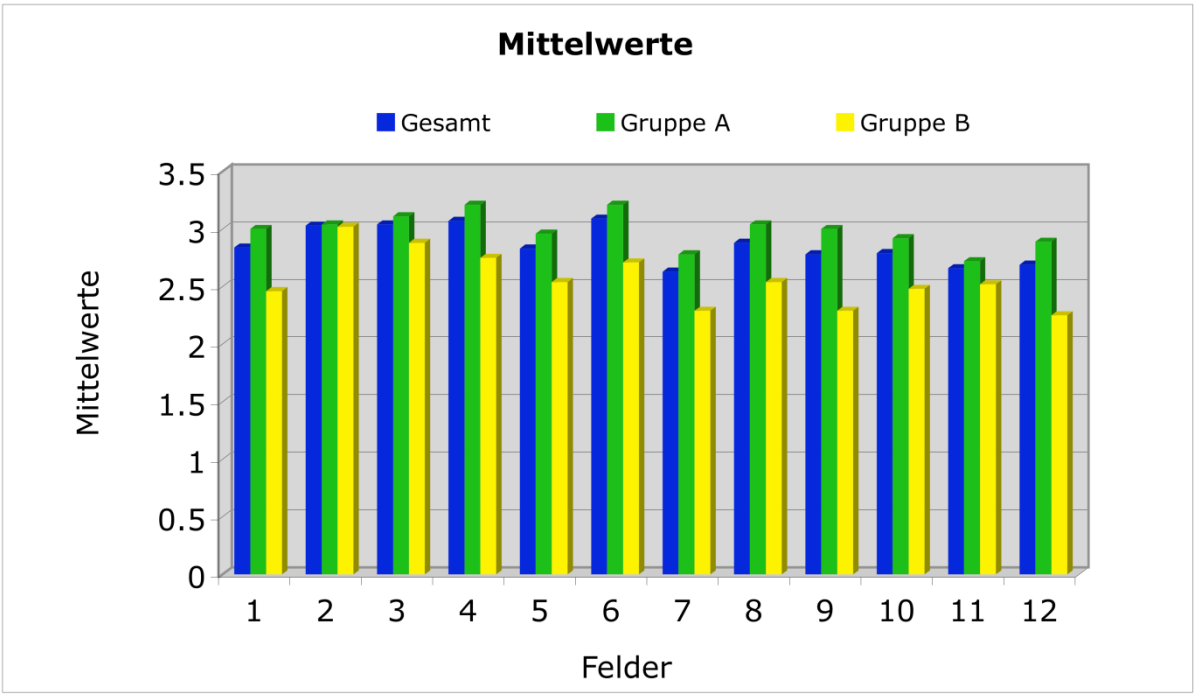
F: Vergleich Mittelwerte der Einschätzungen nach Feldern von „WzQ"

Tabelle 24: Vergleich Mittelwerte

Feld	Frage	Gesamt		Gruppe A		Gruppe B	
		Mittelwert Fragen	Mittelwert Feld	Mittelwert Fragen	Mittelwert Feld	Mittelwert Fragen	Mittelwert Feld
1	5	3.00	**2.84**	3.17	**3.00**	2.62	**2.46**
	18	2.68		2.83		2.30	
2	3	3.06	**3.03**	3.06	**3.04**	3.08	**3.02**
	17	3.00		3.02		2.95	
3	2	3.06	**3.04**	3.20	**3.11**	2.75	**2.88**
	11	3.01		3.02		3.00	
4	1	3.00	**3.07**	3.15	**3.21**	2.67	**2.75**
	12	3.13		3.26		2.83	
5	13	2.92	**2.83**	3.11	**2.96**	2.50	**2.54**
	15	2.73		2.80		2.58	
6	8	2.79	**3.09**	2.85	**3.21**	2.67	**2.71**
	9	3.39		3.67		2.74	
7	10	2.63	**2.63**	2.78	**2.78**	2.29	**2.29**
8	6	2.88	**2.88**	3.04	**3.04**	2.54	**2.54**
9	7	2.78	**2.78**	3.00	**3.00**	2.29	**2.29**
10	14	2.79	**2.79**	2.92	**2.92**	2.48	**2.48**
11	4	2.66	**2.66**	2.72	**2.72**	2.52	**2.52**
12	16	2.69	**2.69**	2.89	**2.89**	2.25	**2.25**

Es ergibt sich folgender Vergleich:

Tabelle 25: Vergleich Mittelwerte (graphisch)



Hier wird deutlich, dass die Akzeptanz der Felder nach oben leicht abnimmt. Das mag damit zusammenhängen, dass die Gestaltungsbewegungen nicht <hand-fest> greifbar und damit auch nicht so stark erlebbar sind. Ansonsten sind die Unterschiede klein, die Gruppe A erzielt durchwegs die höheren Werte.

7.2.1.2. Auswertung Teil B des Fragebogens

Die Auswertung der Fragen zeigt insgesamt ein sehr positives Bild. Die Werte sind sehr hoch, einzig der Wert in Bezug auf die Verbesserung des Verhältnisses zur Umgebung ist tief. Dies trifft sich auch mit der Kundenbefragung von Confidentia (Anhang 17).

Die höchsten Mittelwerte >3 erreichen (in absteigender Linie):

- Audits sind keine Fremdkontrolle (3.83)
- Audits sind ein Anstoss, sich mit „WzQ" auseinanderzusetzen (3.60)
- Audits fördern das Bewusstsein für die Einrichtung als Ganzes (3.49)
- Der Zeitaufwand ist annehmbar (3.13)
- Audits regen Entwicklungen an (3.06)
- Methodische Sicherheit im Umgang mit „WzQ" wird grösser (3.01)

Mittelwerte <3 erreichen (in absteigender Linie):

- Versteckte Problem werden bewusst (2.96)
- Audits schaffen einen freieren Blick auf die Aufgabe (2.79)
- Das Verhältnis zum Umfeld wird verbessert (2.32)

Die Werte der einzelnen Befragten einer Institution (L, Q und V) unterscheiden sich nicht gross; auffallend ist, dass die Gruppe Q – Mitglieder oder Leitung der internen Qualitätsgruppe – mit einer Ausnahme alle Fragen kritischer beurteilt. Dies ist ein Zeichen, dass diese Leute durchaus in der Lage sind, die Wirkungen von „Wege zur Qualität" kritisch zu reflektieren und nicht nur „blind" von ihrem System überzeugt sind.

Die Befragung zeigt, dass es gelungen ist, eine der „Urängste" der Institutionen im Bereich Qualitätssicherung – die der „Fremdkontrolle" – in eine Offenheit zu verwandeln, in die nun vorhandene Bereitschaft, sich einem von Aussen geführten Reflektionsprozess zu unterziehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Institutionen die Audits sehr positiv, bewusstseinsbildend und entwicklungsanregend erleben. Entwicklungsmöglichkeiten bestehen sicher noch im Bereich des Blickes auf die Aufgabenstellung und der Wirksamkeit im Zusammenhang mit dem Umfeld. Beim ersteren wäre die Formulierung von Indikatoren hilfreich, beim zweiten der vermehrte Miteinbezug der Umgebung und eine verbesserte Information in Bezug auf die Kernanliegen von „Wege zur Qualität".

Wirksamkeit von Audits

Tabelle 26: Wirksamkeit von Audits

Frage	Thema	Gesamt			L			Q			V		
		Mi	St	Mo	Mi	St	Mo	Mi	St	Mo	Mi	St	Mo
1	Ganzheitlichkeit	3.49	.769	4	3.62	.571	4	3.19	1.021	4	3.65	.562	4
2	Anstoss für WzQ	3.60	.566	4	3.54	.582	4	3.58	.578	4	3.69	.549	4
3	Problembewusstsein	2.96	.844	3	3.04	.720	3	2.77	.951	2	3.08	.845	3
4	Anregung von Entwicklung	3.06	.827	3	3.00	.800	3	2.88	.909	2	3.31	.736	4
5	Annehmbarer Zeitaufwand	3.13	.903	3	3.15	.834	3	3.08	.796	3	3.15	1.084	4
6	Methodische Sicherheit WzQ	3.01	.730	3	3.04	.528	3	3.00	.748	3	3.00	.894	3
7	Blick auf Aufgabe	2.79	.873	3	2.73	.827	3	2.65	.977	3	3.00	.800	3
8	Keine Fremdkontrolle	3.83	.375	4	3.88	.326	4	3.88	.326	4	3.73	.452	4
9	Verhältnis Umfeld	2.32	.865	2	2.38	.804	3	2.23	.908	2	2.36	.907	2

Mi = Mittelwert **St** = Standartabweichung **Mo** = Modus

Gesamt = alle erfassten Institutionen

L = Mitglied der Leitung der Institution **Q** = Mitglied oder Leitung der internen Qualitätsgruppe

V = Verantwortliche Person einer Wohngruppe oder Werkstatt

Bemerkungen der Befragten zum Teil B des Fragebogens

Am Schluss der Fragebogens B hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, Bemerkungen anzuführen und zu den Audits über die Fragen hinaus Stellung zu beziehen. Wir versuchen wieder, diese wenigen Bemerkungen zusammenzufassen:

- Audits in grösseren Abständen durchführen (2)
- Wirkungen hängen vom Thema ab
- Wirkung gegenüber Öffentlichkeit unklar, auch von „WzQ"
- Gut im Aufzeigen der Rahmenbedingungen
- Minimale Auflage definieren
- Umfeld nicht gross durch „WzQ" beeinflusst
- Audits sollten sich vermehrt an der Situation der Einrichtung orientieren (2)
- Audits sind für einige Mitarbeitende Prüfungssituationen
- Auditkonzept nicht erfüllbar
- Auditoren sehen nur Momentaufnahme
- Zertifikat wichtig für die Öffentlichkeit
- Für kleine Institution grosser Einschnitt, aber auch Bereicherung
- Gutes Instrument, gute Rückmeldung von Aussen
- Rückmeldungen sollten direkter erfolgen
- Vieles war schon vorher da
- Zu hohe Kosten

Hier sind in den Rückmeldungen keine Trends spürbar, die Bemerkungen sind individuell und geben vielleicht eine momentane Befindlichkeit wieder.

7.2.1.3. Auswertung Teil C des Fragebogens

Die Befragung im Zusammenhang mit den qualitativen Bedingungen des BSV zeigt unterschiedliche, aber in sich klare Ergebnisse.

Auffallend sind bei diesem Teil des Fragebogens die geringen Unterschiede zwischen den drei Gruppen (L, Q und V).

Einen Mittelwert >3 erzielen nur zwei Fragen:

- Die „BSV-Bedingungen" sind kein unnötiger Formalismus (3.54)
- Die „BSV-Bedingungen" beinhalten wichtige Orientierungspunkte (3.25)

Einen Mittelwert zwischen 2 und 3 erreicht die Frage:

- Die „BSV-Bedingungen" schaffen Klarheit vor allem im Rahmen der Struktur einer Organisation (2.88)

Deutlich schlechtere Mittelwerte <2 zeigen sich bei folgenden Fragen:

- Durch die „BSV-Bedingungen" werden in einer Institution neue Entwicklungen angeregt (1.93)
- Ohne die „BSV-Bedingungen" wäre „Wege zur Qualität" in einer Institution viel schwerer umsetzbar (1.79)
- Die „BSV-Bedingungen" würden allein als QM genügen (1.40)

In den Rückmeldungen wird klar, dass die Institutionen die „BSV-Bedingungen" als Orientierungspunkte schätzen und diese im Rahmen der Organisation Klarheit und damit auch Transparenz schaffen. Allerdings wird auch deutlich, dass diese kaum Entwicklungen anregen und darum als alleiniges QM nicht genügen. Aus Sicht der Institutionen besteht kein innerer Zusammenhang zwischen den „BSV-Bedingungen" und der Umsetzung von „Wege zur Qualität".
Der schlechte Wert bei der Feststellung „Ohne die „BSV-Bedingungen" wäre „WzQ" in einer Institution viel schwerer umsetzbar" überrascht, weil bei den vom Schreibenden durchgeführten Audits diese Frage häufig angesprochen wurde und die bei „Wege zur Qualität" – im Gegensatz zu den „BSV-Bedingungen" – fehlenden Indikatoren als offensichtlicher Mangel erlebt wurden. Eine selbstkritische Analyse macht aber deutlich, dass die Formulierung der Feststellung unklar und damit nicht präzise genug war. Besser wäre gewesen: „Bei der Umsetzung von „Wege zur Qualität" sind die BSV Bedingungen ein grosse Hilfe", vielleicht wäre bei dieser Formulierung das Ergebnis anders ausgefallen.
Deutlich wird, dass das Bundesamt für Sozialversicherung mit seiner Forderung, dass – neben den von ihm formulierten Bedingungen – auch noch ein separates QM-Verfahren in der Institution umgesetzt werden sollte, absolut richtig lag; die Rückmeldungen der Institutionen sind in diesem Sinne sehr positiv. Sie zeigen auf der einen Seite die Bedeutung der „BSV-Bedingungen" und gleichzeitig auch ihre Beschränktheit.

Die qualitativen Bedingungen des BSV

Tabelle 27: Qualitative Bedingungen BSV

Frage	Thema	Gesamt			L			Q			V		
		Mi	St	Mo	Mi	St	Mo	Mi	St	Mo	Mi	St	Mo
1	Orientierung	3.25	.548	3	3.14	.573	3	3.30	1.021	3	3.33	.617	3
2	Klarheit	2.88	.662	3	2.81	.680	3	2.95	.578	3	2.87	.640	3
3	Vollwertiges QM	1.40	.647	1	1.57	.811	1	1.30	.951	1	1.29	.470	1
4	Entwicklung	1.93	.651	2	1.95	.590	2	1.90	.909	2	1.94	.929	1
5	Hilfe Umsetzung WzQ	1.79	.940	1	1.71	.845	1	1.75	.796	1	1.94	1.063	1
6	Kein Formalismus	3.54	.602	4	3.48	.602	4	3.53	.748	4	3.69	.602	4

Mi = Mittelwert **St** = Standartabweichung **Mo** = Modus

Gesamt = alle erfassten Institutionen

L = Mitglied der Leitung der Institution **Q** = Mitglieder oder Leitung der internen Qualitätsgruppe

V = Verantwortliche Person einer Wohngruppe oder Werkstatt

7.2.2. Rechtsträger

Schon vor Beginn der Untersuchung war klar, dass das Thema Qualität in vielen Rechtsträgern unbekannt war – man zählte das zu den operativen Geschäften und überliess es der Heimleitung – und erst langsam das Bewusstsein erwachte, dass in ein wirkliches QM-Management auch der Vorstand eingebunden sein sollte.

Die von „WzQ" angebotenen Seminare für Rechtsträger waren nur zum Teil gut besucht; seit einiger Zeit besteht jedoch eine Erfahrungsaustauschgruppe von Vorständen, die das Interesse von vielen geweckt hat. Bereits zwei Mal wurde, aufgrund der Initiative dieser Gruppe, eine Tagung zu Qualitätsfragen in der Zusammenarbeit Heimleitung und Vorstände angeboten, die sehr gut besucht war und für die Zukunft einiges Potenzial beinhaltet.

Den Vorständen wurden folgende Fragen gestellt:

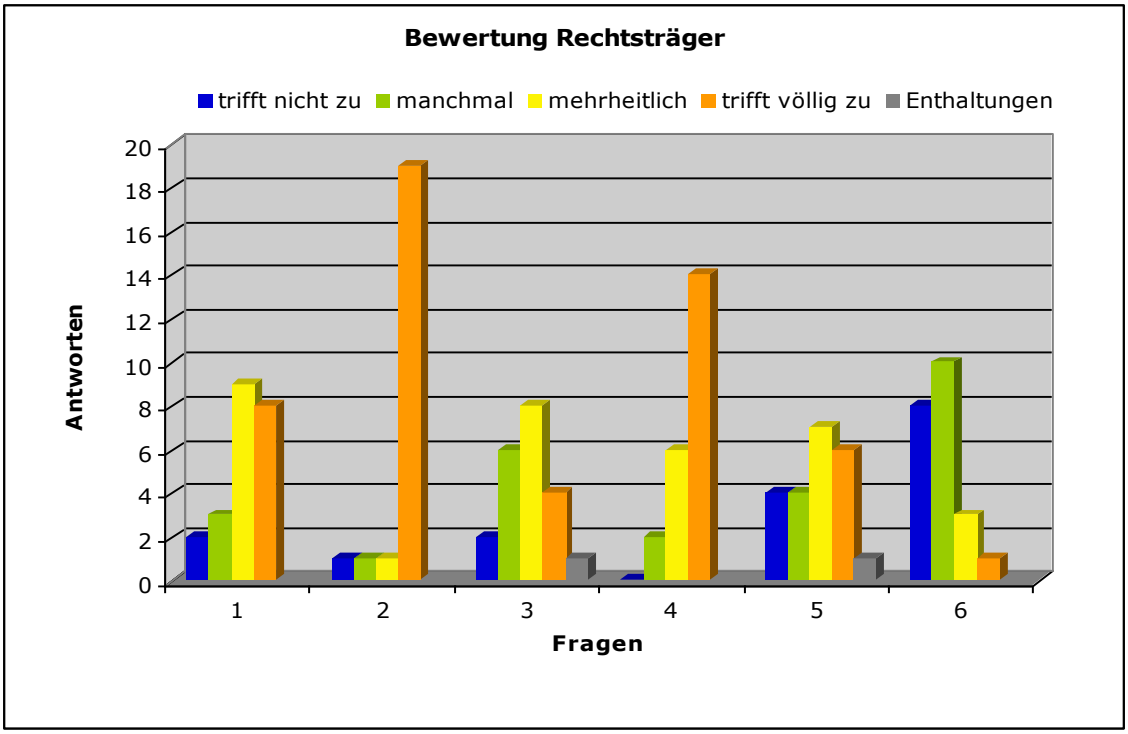
Durch die Auseinandersetzung der Mitarbeitenden und der Trägerschaft mit „Wege zur Qualität" haben sich folgende Veränderungen ergeben…

1. Die Zusammenarbeit Trägerschaft/Heimleitung ist klarer strukturiert
2. Die Motivation der Mitarbeitenden in der Institution hat sich verbessert
3. Die Zusammenarbeit mit Angehörigen, Behörden und Öffentlichkeit geniesst einen höheren Stellenwert
4. Das Anliegen und die Arbeit der Institution werden von Behörden, Angehörigen und der Öffentlichkeit bewusster wahrgenommen
5. Die Mitarbeit in der Trägerschaft ist durch die Auseinandersetzung mit „Wege zur Qualität" interessanter geworden
6. „Wege zur Qualität" hat alle Abläufe verkompliziert und zu einem Papierkrieg geführt

Rücklauf:

Frage	1	2	3	4	5	6
trifft nicht zu	2	1	2	0	4	8
manchmal	3	1	6	2	4	10
mehrheitlich	9	1	8	6	7	3
trifft völlig zu	8	19	4	14	6	1

Tabelle 28: Bewertung Rechtsträger



Sehr erfreulich ist die hohe Zustimmung bei Frage 2 (Motivation der Mitarbeitenden hat sich verbessert)!
Im Gegensatz zu den Mitarbeitenden sind die Vorstände der Meinung, dass das Anliegen und die Arbeit der Institution von Behörden, Angehörigen und der Öffentlichkeit bewusster wahrgenommen werden, hier besteht Klärungsbedarf.

Bezüglich Zusammenarbeit Heimleitung/Träger und Institution/Angehörige sind die Aussagen zwar mehrheitlich positiv, aber nicht so eindeutig.
Die Mitarbeit im Vorstand ist nur für etwa die Hälfte der Befragten interessanter geworden, hier kann davon ausgegangen werden, dass die neu aufgebaute Erfahrungsgruppe einen wesentlichen Beitrag zur positiveren Beantwortung dieser Frage erbringen wird.
Bezüglich Aufwand und Papierkrieg nehmen die Vorstände mehrheitlich positiv Stellung, das mag damit zusammenhängen, dass sie mit diesen zwei Bereichen kaum in Berührung kommen, da QM-Fragen ja an die Heimleitung delegiert sind.

7.2.3. Betroffene

Auf zwei Arten wurden Betroffene mit einbezogen. Auf der einen Seite in Form von Interviews in den Institutionen, auf der anderen Seite mit Hilfe der gestützten Kommunikation.

Beobachtungen und Interviews:

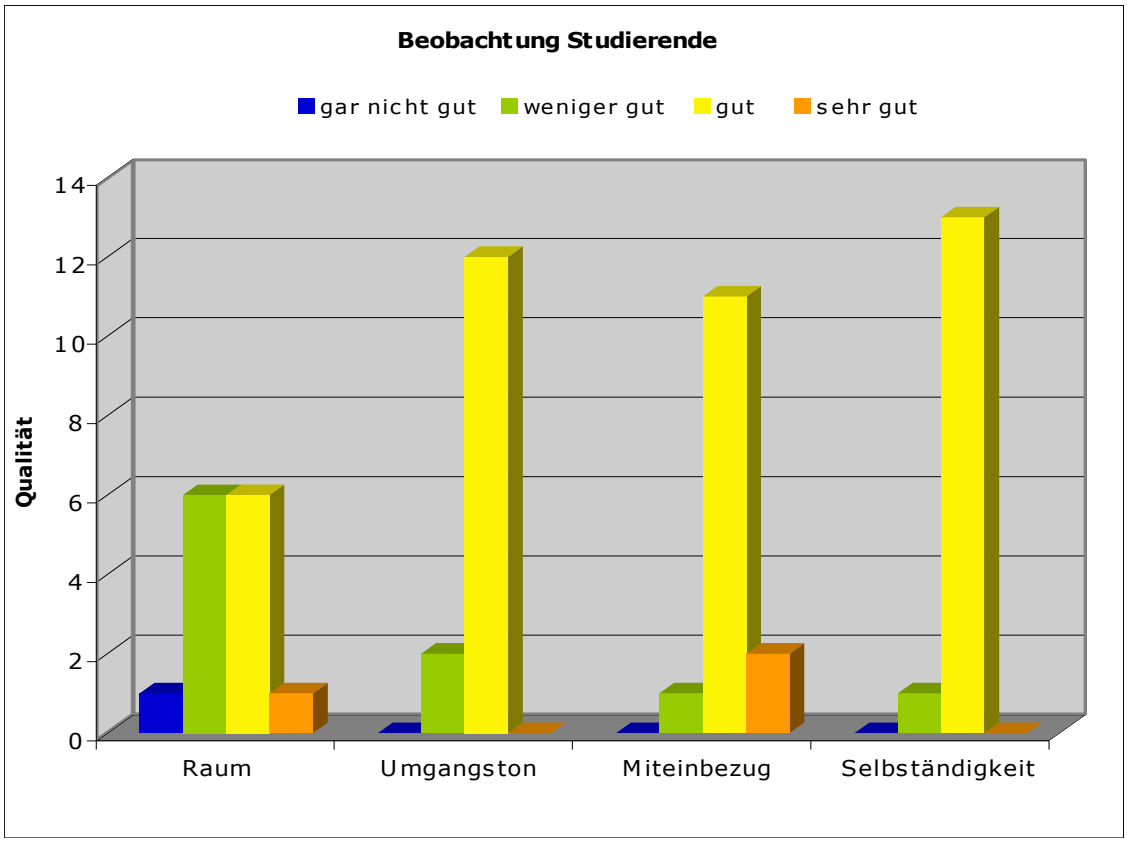
Vierzehn Institutionen, die in der Schweiz liegen, konnten von den gut vorbereiteten und motivierten Studierenden – meist in Zweierteams – besucht werden. Alle Institutionen gehören der Gruppe A an, dies liegt in dem Umstand begründet, dass so ein Besuch von Seiten der Verantwortlichen der Institution sehr viel Vertrauen und Offenheit erfordert; alle wurden im Vorfeld vom Schreibenden persönlich angefragt und auch schriftlich über das Vorgehen informiert.

Die Bewertungen, die erst einige Zeit nach dem Institutionsbesuch und dem Verfassen des schriftlichen Berichts erfolgten, waren so aufgebaut, dass sowohl der höchste als auch der tiefste Wert in einer extremen Sprache formuliert waren. So blieb den Studierenden realistischerweise nur die Auswahl zwischen zwei Bewertungen, einer eher positiven und einer eher negativen. Ich bin der Meinung, dass eine Differenzierung in vier Wertungen für die Studierenden eine Überforderung dargestellt hätte.

Die teilnehmende Beobachtung ergab folgende Werte:

	Raum	Umgangston	Miteinbezug	Selbständigkeit
gar nicht gut	1	0	0	0
weniger gut	6	2	1	1
gut	6	12	11	13
sehr gut	1	0	2	0

Tabelle 29: Beobachtung Studierende



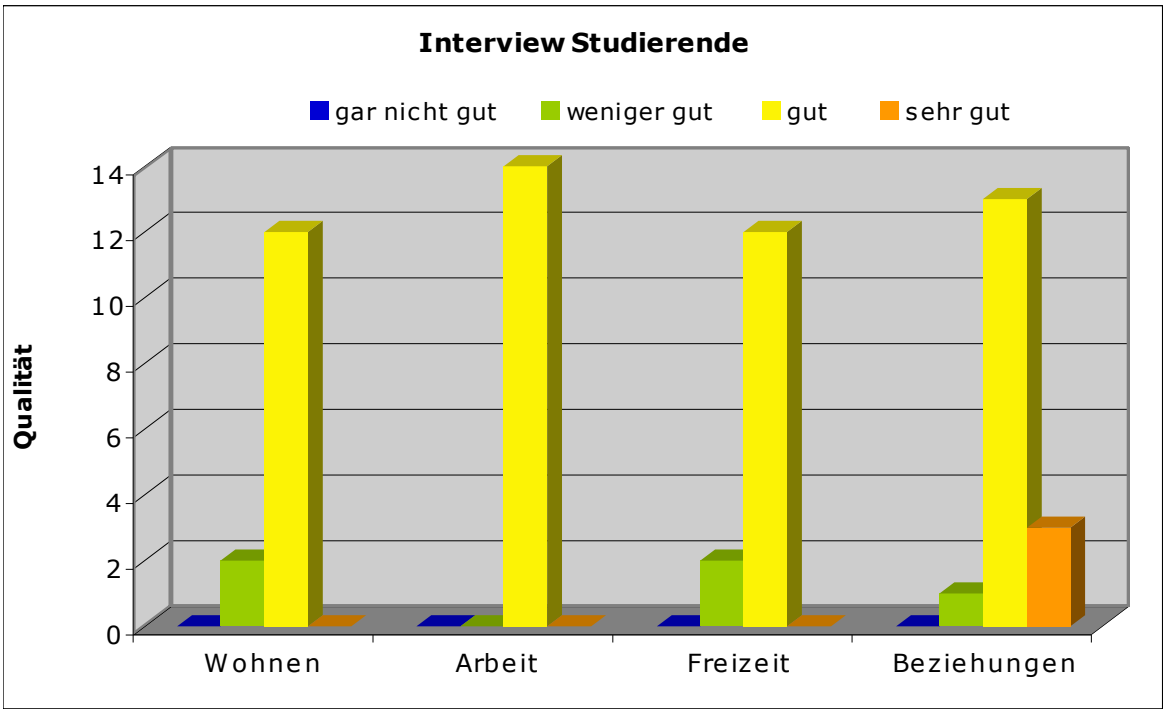
Der Wert „gut" überwiegt, einzig bei der räumlichen Ausstattung kommt „weniger gut" ebenso häufig vor. Dies hängt damit zusammen, dass viele Institutionen noch in älteren, aber angepassten und renovierten Gebäuden beheimatet sind und keinen Luxus aufweisen.

In zwei Institutionen wurde der Umgangston als „weniger gut" empfunden. Daraus lassen sich – ebenso bei allen anderen Werten – keine klaren Rückschlüsse auf die Institution als Ganzes ziehen, weil es doch nur Einblicke und Momentaufnahmen sind.

Das problemorientierte Interview ergab gute Werte, die zu keinen Bemerkungen Anlass geben:

	Wohnen	Arbeit	Freizeit	Beziehungen
gar nicht gut	0	0	0	0
weniger gut	2	0	2	1
gut	12	14	12	13
sehr gut	0	0	0	3

Tabelle 30: Interview Studierende



Gestützte Kommunikation:

Aus sechs Institutionen kamen von fünfzehn Menschen mit Behinderungen, die über keine verbale Sprache verfügen, Antworten auf die gestellten Fragen (Anhang 16). Alle anderen Institutionen sind entweder nicht auf FC angewiesen, weil die betreuten Menschen verbal sich ausdrücken können, oder sie praktizieren FC nicht oder nicht mehr. Es ist nicht ganz einfach, die verschiedenen Antworten auszuwerten, im Folgenden werden Hauptaspekte beschrieben, die sich aus einer Übersicht über die Rückmeldungen ergeben.

Frage 1: *Werden Sie mit Ihren Anliegen, Wünschen und Bedürfnissen von den Mitarbeitenden der Institution ernst genommen und fühlen sie sich als eigenständige Persönlichkeit respektiert?*

Die Antworten sind mehrheitlich positiv, von einigen Persönlichkeiten wird auf die Bedeutung von FC hingewiesen. FC ermöglicht aus Sicht der Betroffenen das für andere verständliche Ausdrücken von Bedürfnissen. Die Mitarbeitenden sind nicht mehr darauf angewiesen, Verhalten zu interpretieren, sondern die Kommunikation ist direkter und transparent. So erfüllt das Schreiben mit FC verschiedene Funktionen. Es ermöglicht den von Behinderung Betroffenen ein Mitteilen von An-

liegen und Bedürfnissen, gleichzeitig stärkt es dadurch das Selbstwertgefühl, die Menschen fühlen sich als Individualitäten und nicht mehr als Behinderte. Deutlich wird auch, dass es nicht allen Mitarbeitenden gleich gut gelingt, auf die Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung einzugehen.

Frage 2: *Schätzen Sie das Zusammenleben mit anderen Menschen und haben Sie genügend Möglichkeiten, sich auch zurückzuziehen und alleine zu sein?*
Hier werden zwei komplementäre Aspekte gefragt, einerseits derjenige nach dem sozialen Miteinander, andererseits derjenige nach dem Rückzug, dem Alleinsein. Auch hier sind die Antworten mehrheitlich positiv, allerdings weisen einzelne Befragte darauf hin, dass sie ihre Gemeinschaft nicht selber ausgesucht haben, dass sie sich an einzelnen Persönlichkeiten stören oder keine Wahlmöglichkeit hatten. Dem Bedarf nach Rückzug wird in den Institutionen Rechnung getragen, gleichzeitig wird von den Befragten das Zusammensein, die Geselligkeit als sehr wichtig erlebt, auch wenn dann oft individuelle Bedürfnisse zurückgestellt werden müssen.

Frage 3: *Entspricht ihr Arbeitsplatz ihren Bedürfnissen und befriedigt sie ihre Arbeit?*
Hier ist die Zustimmung fast einstimmig, die verschiedenen Arbeitsplätze entsprechen den Bedürfnissen der Befragten. Eine Antwort ist – vielleicht wegen des nicht bekannten Kontextes – nicht verständlich; eine andere – „wenn ich aber wählen könnte, würde ich lieber auf der Ofenbank bleiben" – vielleicht nicht ganz ernst gemeint. Von einer befragten Person wird die Frage kurz und bündig mit „Nein" beantwortet.

Frage 4: *Haben Sie Freunde und die Möglichkeit, Ihre Beziehungen innerhalb und ausserhalb der Institution auch zu pflegen?*
Hier sind die Antworten sehr individuell. Einige weisen darauf hin, dass ihre Behinderung (z. B. Autismus) ihnen das Führen von Beziehungen erschwert – ICH KANN MEINE FREUNDSCHAFTEN NUR INNERLICH ALLEIN PFLEGEN – oder verunmöglicht. Auch genügen einzelnen die Beziehungen zu den Mitarbeitenden, niemand jedoch drückt aus, dass die Institution das Führen von Beziehungen erschweren oder gar verunmöglichen würde.

7.2.4. Angehörige

Es wurden insgesamt 40 Angehörige angeschrieben, zurück kamen 33 ausgefüllte Fragebogen. Auf ein nochmaliges Anschreiben und Erinnern der fehlenden Fragebogen wurde verzichtet, um niemanden unter unnötigen Druck zu setzen oder Loyalitätskonflikte zu provozieren.

Folgende Fragen wurden gestellt:

1. Die Zusammenarbeit zwischen den Angehörigen der betreuten Menschen und der Institution erlebe ich als gut.
2. Angehörige werden in wichtige Fragen in Bezug auf die betreuten Menschen miteinbezogen.
3. Die Begleitung der betreuten Menschen in der Institution ist kompetent, engagiert und respektvoll.
4. Die Information der Angehörigen ist regelmässig und gut, sie erfolgt sowohl in mündlicher wie in schriftlicher Form.
5. Es gibt eine unabhängige Beschwerdestelle, an die sich Angehörige bei Bedarf wenden können.
6. Die Kommunikation zwischen Angehörigen und der Institution ist transparent geregelt.
7. Es bestehen Organe für die Mitarbeit von Angehörigen in der Institution.
8. Wenn ja, die Zusammenarbeit in den Mitwirkungsorganen erlebe ich konstruktiv.

In der Auswertung werden zuerst die Fragen 1 bis 6 aufgeführt, weil sich bei den Fragen 7 und 8 eine sehr grosse Abweichung zeigte.

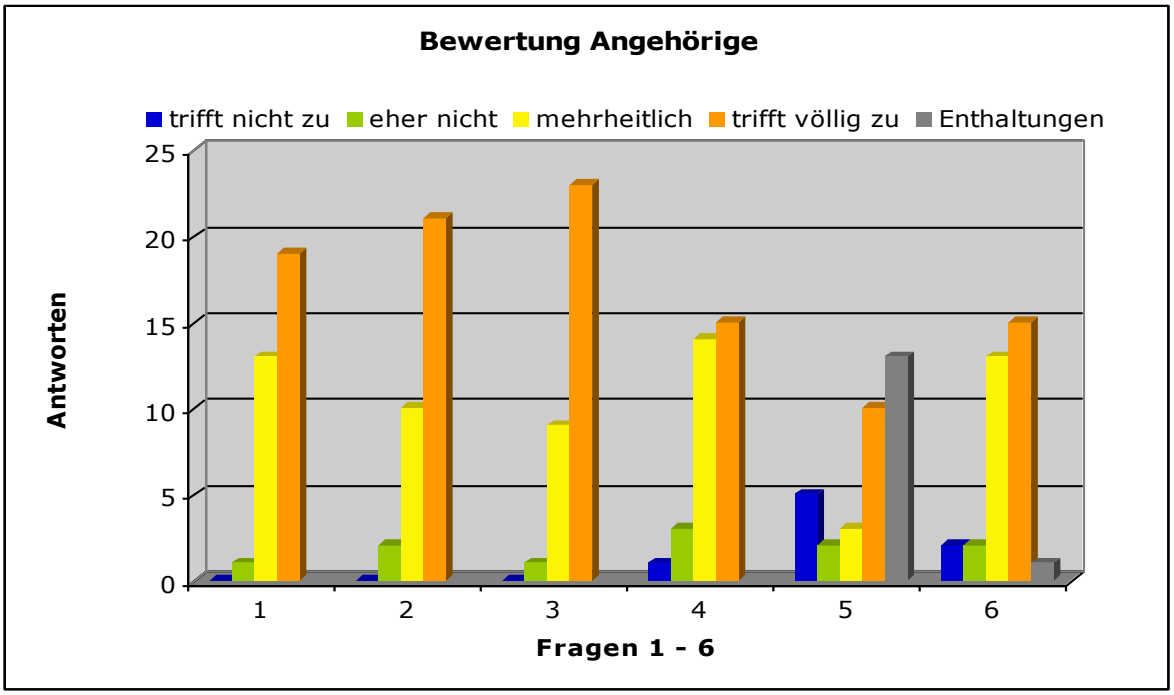
Rücklauf Fragen 1 bis 6:

Fragen	1	2	3	4	5	6
trifft völlig zu	19	21	23	15	10	15
mehrheitlich	13	10	9	14	3	13
eher nicht	1	2	1	3	2	2
trifft nicht zu	0	0	0	1	5	2
Enthaltungen					13	1

Auffallend ist die grosse Zahl der Enthaltungen (grau eingefärbt) bei der Frage 5 (Unabhängige Beschwerdestelle). Da wir davon ausgehen, dass alle Institutionen über eine solche verfügen, liegt aus unserer Sicht ein Informationsproblem vor, das dringend behoben werden muss.

Erfreulich ist die grosse Zustimmung bei den Fragen 1 – 3. Die Kommunikation und Information verfügt nicht über die gleich deutliche Zustimmung, was das Problem mit der Frage 5 schon aufgezeigt haben könnte.

Tabelle 31: Bewertung Angehörige



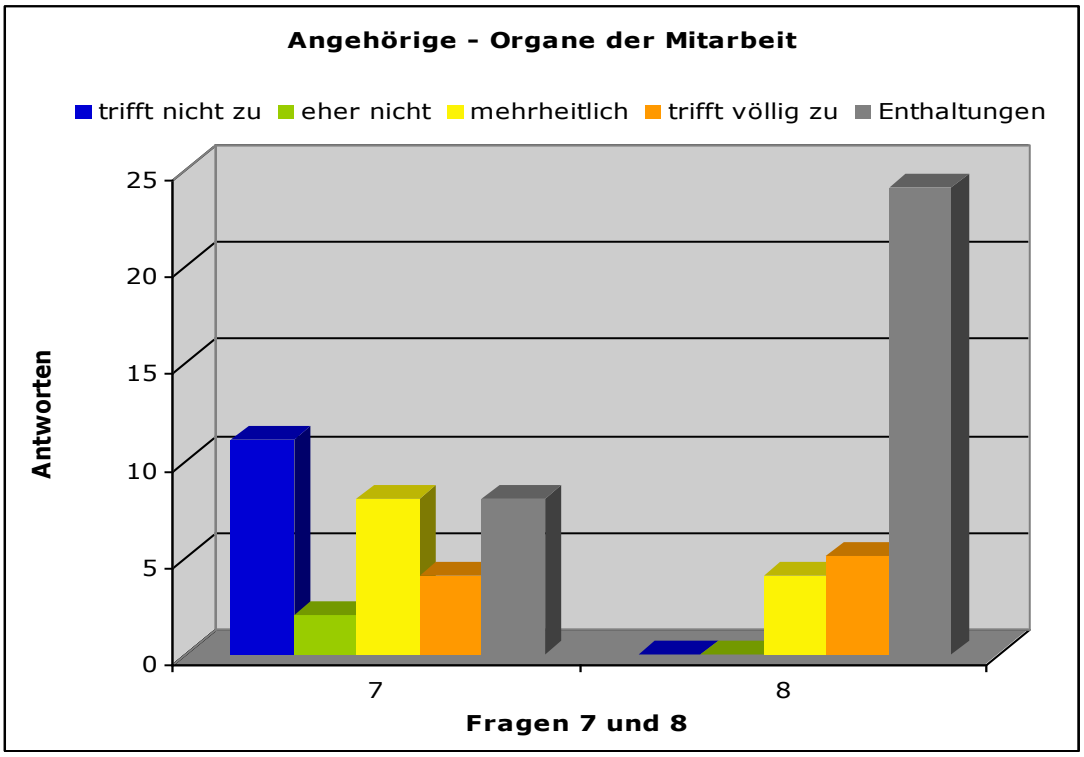
Rücklauf Fragen 7 und 8:

7. Es bestehen Organe für die Mitarbeit von Angehörigen in der Institution.
8. Wenn ja, die Zusammenarbeit in den Mitwirkungsorganen erlebe ich konstruktiv.

Fragen	7	8
trifft völlig zu	4	4
mehrheitlich	8	3
eher nicht	2	0
trifft nicht zu	11	0
Enthaltungen	8	26

Hier zeigt sich aus meiner Sicht ein wirkliches Problem, denn in irgendeiner Form sollten Angehörige über ein Organ zur Mitwirkung verfügen. Der hohe Anteil der Bewertung „trifft nicht zu" führt auch zu der grossen Anzahl von Enthaltungen bei der Frage 8.

Tabelle 32: Angehörige Organe der Mitarbeit



Bemerkungen von Angehörigen:

Die Möglichkeit Bemerkungen anzubringen, wurde von den Angehörigen nicht intensiv genutzt. Im Folgenden werden jedoch die wichtigsten Anmerkungen zusammenfassend aufgeführt, immer im Bewusstsein, dass es Einzelmeinungen sind, die nicht verallgemeinert werden können.

Folgende Bereiche wurden erwähnt:

- Zeitaufwand für Sitzungen bei den Betreuungspersonen liegt an der oberen Grenze, Gefahr der Überforderung
- Abhängigkeit der Bewertung von den Bezugspersonen der Menschen mit Behinderung und von deren Engagement, darum ergibt sich kein aussagekräftiges Bild der Institution
- Kontakt ist gut zu direkter Bezugsperson, grosser Wechsel bei den anderen Betreuungspersonen
- Angehörige wollen sich trotz wiederholter Einladungen und vielen Angeboten nicht engagieren, viele allein erziehende Mütter
- Ärztliche Verordnungen werden den Eltern nicht kommuniziert
- Grosse Unterschiede in der Zusammenarbeit und Kommunikation mit Angehörigen zwischen den Gruppenverantwortlichen und der Heimleitung

- Begleitungsqualität unterschiedlich in Wohngruppe und Werkstatt
- Auch Mitarbeitende sind oft sehr schlecht informiert
- Mitwirkungsgremien für Angehörige wurde von diesen mehrheitlich nicht gewünscht
- Allgemeines Stimmungsbild abzugeben ist sehr schwierig, Wertungen sind persönlich

Fazit:

Die Institutionen müssen sich dringend mit der Frage der Organe der Mitarbeit von Angehörigen intensiver auseinandersetzen und die Kommunikations- und Informationskanäle verbessern.

Es zeigt sich auch deutlich das Spannungsfeld zwischen persönlichen Engagement und institutionellen Abläufen: Sind diese mangelhaft, kann dies durch engagierte und kompetente Betreuungspersonen kompensiert werden. Trotz der meist sehr positiven Bewertung seitens der Angehörigen, ist es sehr wichtig, dass die institutionellen Abläufe so gestaltetet werden, dass sie in weniger starker Abhängigkeit zum Engagement der Mitarbeitenden – das nicht hoch genug geschätzt werden kann – stehen. Dies würde dann vor allem in Krisen oder bei Wechsel von Bezugspersonen als Hilfe im Umgang mit Angehörigen zum Tragen kommen.

7.2.5. Auditoren

An zwanzig Auditoren wurden Fragebogen verschickt; der Rücklauf von achtzehn Bogen darf als gut bezeichnet werden. Leider waren auf einem Fragebogen nur die Hauptfragen bewertet, bei der Auflistung der Indikatoren fehlte jegliche Nennung. Da auch die Rücksendung der ausgefüllten Bogen anonym erfolgte, konnte der betreffende Auditor nicht eruiert werden, seine Rückmeldungen wurden aus den oben aufgeführten Gründen nicht in die Auswertung einbezogen. Es darf hier aber angeführt werden, dass die Beantwortung der Hauptfragen dieses Auditors sehr positiv ausgefallen ist.

Im Folgenden werden nun also die Ergebnisse der Erhebung anhand von siebzehn Auditoren dargestellt.

Zuerst werden im Überblick die Ergebnisse der zehn Hauptfragen tabellarisch dargestellt. Wie in den vorangegangenen Auflistungen erfolgt die Darstellung im Hinblick auf Mittelwert (Mi), Standartabweichung (St) und Modus (Mo).

Tabelle 33: Auditoren

Frage	Thema	Mi	St	Mo
1	Einbezug von betreuten Menschen ins Audit	3.24	0.56	3
2	Ernstnehmen der Bedürfnisse	3.71	0.47	4
3	Unterstützung Selbstbestimmung	3.65	0.49	4
4	Förderung des gesellschaftlichen Ansehens	3.47	0.62	4
5	Adäquate Angebote	3.41	0.51	3
6	Unterstützung Integration in Gesellschaft	3.31	0.70	3
7	Gestaltung der Beziehungen	3.73	0.46	4
8	Einbezug Angehörige ins Audit	2.65	1.06	2
9	Ernstnehmen der Anliegen der Angehörigen	3.27	0.59	3
10	Verbesserung Fachlichkeit durch WzQ	3.59	0.62	4

Auffallend ist, dass nicht alle Hauptfragen von den Auditoren beantwortet wurden.

Bei folgenden Themen fehlten die übergeordneten Einschätzungen:

Thema	Fehlende Einschätzungen
Unterstützung Integration in Gesellschaft	1
Gestaltung der Beziehungen	2
Ernstnehmen der Anliegen der Angehörigen	2

Die vier höchsten Mittelwerte betreffen die

- Gestaltung der Beziehungen
- Ernstnehmen der Bedürfnisse
- Unterstützung Selbstbestimmung
- Verbesserung der Fachlichkeit
- Verbesserung des gesellschaftlichen Ansehens

Den tiefsten Wert und gleichzeitig die höchste Standardabweichung erreicht die Frage nach dem Einbezug der Angehörigen ins Audit. Das erstaunt nicht, weil es darüber auch verschiedene Ansichten gibt. Es gibt ernstzunehmende Stimmen – auch von betreuten Menschen – die den Einbezug der Angehörigen ausdrücklich ablehnen, weil sie ihn als einen Eingriff in ihren Privatbereich empfinden. Gleichzeitig sind aber die Auditoren mehrheitlich überzeugt, dass die Anliegen der Angehörigen ernst genommen werden (Frage 9); hier fehlen jedoch zwei Einschätzungen.

Die Frage nach dem Einbezug der betreuten Menschen ins Audit haben 16 Auditoren positiv beantwortet (5 „trifft völlig zu" / 11 „trifft mehrheitlich zu"), nur bei einem Auditor trifft es manchmal zu. Dieser Wert sollte im Sinne von Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung höher sein, denn die Betroffenen sollten auf jeden Fall und ohne Ausnahme in irgendeiner Art ins Audit einbezogen werden.
Generell darf die Einschätzung der Hauptfragen durch die Auditoren als sehr positiv bezeichnet werden. Mit Ausnahme der Fragen 1, 8 und 10 (reine quantitative Erhebung) waren wieder Indikatoren aufgeführt, um herauszufinden, aufgrund welcher Tatsachen die Einschätzung durch die Auditoren vorgenommen wurde.
Die „Schlüsselfrage" am Schluss des Fragebogens nach der Verbesserung der Fachlichkeit durch die Arbeit mit „WzQ" wird von 16 Auditoren positiv beantwortet (11 „trifft völlig zu" / 5 „trifft mehrheitlich zu"), nur eine Person ist anderer Meinung mit „trifft manchmal zu".

Im Folgenden wird die Häufigkeit der Benennung der Indikatoren in Prozentzahlen aufgeführt und erläutert.

Frage 2:

Ernstnehmen der Bedürfnisse der betreuten Menschen

Die Hauptfrage wurde von allen 17 befragten Auditoren beantwortet, der Mittelwert beträgt 3.71, der Modus 4. Bei den Indikatoren ergeben sich folgende Werte:

Tabelle 34: Ernstnehmen der Bedürfnisse der betreuten Menschen

Indikator	Nennungen (%)
Es existieren Organe oder Instrumente in der Einrichtung, wo die Betreuten ihre Bedürfnisse artikulieren können	100
Die artikulierten Bedürfnisse können zu Veränderungen in der Institution führen	100
Die betreuten Menschen haben individuell eingerichtete Zimmer und können sich bei Bedarf zurückziehen	100
Die betreuten Menschen haben die Möglichkeit, Beziehungen zu gestalten und auch zu leben	82.4

Interpretation:
Es zeigt sich eine hohe Zustimmung zu den aufgeführten Indikatoren, einzig bei der Beziehungsgestaltung haben drei Auditoren den Punkt nicht angekreuzt.

Bemerkungen der Auditoren:
Als weitere Indikatoren wurden aufgeführt:

- Die Betreuten haben die Möglichkeit sich persönliche Bezugspersonen auszuwählen
- Bezugspersonen zur individuellen Begleitung
- Betreute Menschen werden in Arbeits- und Freizeitgestaltung sehr einbezogen, können diese weitgehend selbst bestimmen
- (Betreute Menschen) können auch selber einen Wechsel der Institution veranlassen
- Achtung und Ermöglichung freier Religionsausübung; nicht nur physische Bedürfnisse werden ernst genommen (satt, sauber, sicher), das geschaffene Milieu regt auch Seele und Geist der Betreuten an
- Die deutliche Identifizierung der Betreuten mit „ihrer" Einrichtung als ihr Zuhause

Fazit:
Die Erhebung zeigt, dass aus Sicht der Auditoren die Bedürfnisse der betreuten Menschen ernst genommen werden.

Frage 3:

Unterstützung Selbstbestimmung

Die Hauptfrage wurde von allen 17 befragten Auditoren beantwortet, der Mittelwert beträgt 3.24, der Modus 3. Bei den aufgeführten Indikatoren ergeben sich folgende Werte:

Tabelle 35: Unterstützung Selbstbestimmung

Indikator	Nennungen (%)
Mitarbeitende bieten bei Entscheidungen Betreuten adäquate Wahlmöglichkeiten	82.4
Den Mitarbeitenden ist das Ermöglichen von Selbstbestimmung ein Anliegen	100
Die Förderung von Kompetenzen bei betreuten Menschen ist für die Mitarbeitenden sehr wichtig	94.1
Mitarbeitende ermöglichen die Übernahme von Verantwortung durch Betreute	94.1

Interpretation:
Das Bemühen zum Ermöglichen von Selbstbestimmung ist ausgewiesen, diesem Bemühen sind aber sowohl von den Menschen mit Behinderungen wie auch von der Institution oft Grenzen gesetzt. Zudem ist der – nicht so klar definierte – Begriff Selbstbestimmung und dessen konkrete Umsetzung im Alltag oft ein Abwägungsprozess, um Über- oder Unterforderungen zu vermeiden.
Bemerkungen / Bemerkungen der Auditoren:
Als weitere Indikatoren wurden aufgeführt:

- Aktive Förderung der Integration
- Therapeutische und künstlerische Formen der Aktivierung, weniger medikamentöse Sedierung, aktiver Einbezug in Alltagsbewältigung und in Selbstverwaltung der Einrichtung = gesteigerte Art der Teilhabe und individuellen Mitgestaltung von Gemeinschaftsprozessen

Fazit:
Trotz der Schwierigkeit der klaren Definition von Selbstbestimmung darf die Rückmeldung der Auditoren als gut bezeichnet werden.

Frage 4:

Förderung des gesellschaftlichen Ansehens

Die Hauptfrage wurde von allen 17 befragten Auditoren beantwortet, der Mittelwert beträgt 3.24, der Modus 3. Bei den Indikatoren ergeben sich folgende Werte:

Tabelle 36: Förderung des gesellschaftlichen Ansehens

Indikator	Nennungen (%)
Der öffentliche Auftritt der Institution ist professionell	76.5
Die Institution vermittelt ein entwicklungsorientiertes Bild von Menschen mit einer Behinderung	82.4
Die Institution engagiert sich auch in gesellschaftlichen Fragen, ist Mitglied in Verbänden und Organisationen, die sich für die Rechte von Menschen mit Behinderung einsetzen	94.1
Es gibt auch Anlässe (Theater, Konzerte, Bazare usw.) bei denen die betreuten Menschen aktiv mitwirken	100

Interpretation:
Hier wird aus unserer Sicht ein Teil der Geschichte der anthroposophischen Institutionen deutlich. Noch bis vor zehn Jahren war die Bemühung um die Präsenz in der Öffentlichkeit kein Anliegen; der Begriff der „Kulturinsel" impliziert ja geradezu, dass der Umkreis (Öffentlichkeit) nicht gleich gewichtet wird wie das Zentrum (Institution). Hier hat aber ein gewaltiges Umdenken stattgefunden, anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie versteht sich heute als öffentliches Angebot; das Bemühen um Öffentlichkeitsbewusstsein ist vorhanden, aber vielleicht noch nicht überall konkret umgesetzt.
Bemerkungen / Bemerkungen der Auditoren:
Als weitere Indikatoren wurden aufgeführt:

- Hofladen und Marktstand, bei denen die Menschen mit Behinderung mitwirken
- BewohnerInnen sind Mitglieder und Teilnehmende in Vereinen nichtbehinderter Menschen im Dorf und in der Region
- Qualitätsverfahren und Zertifizierung unterstreichen die Professionalität im Umgang mit Menschen mit Behinderungen

Fazit:
Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit zeigt sich noch Entwicklungsbedarf, mit einbezogen wird hier das Bild von Behinderung, das durch die Institutionen vermittelt wird.

Frage 5:

Adäquate Angebote

Die Hauptfrage wurde von allen 17 befragten Auditoren beantwortet, der Mittelwert beträgt 3.24, der Modus 3. Bei den aufgeführten Indikatoren ergeben sich folgende Werte:

Tabelle 37: Adäquate Angebote

Indikator	**Nennungen** (%)
Die Begleitung der Menschen ist entwicklungsorientiert	94.1
Die Angebote der Institution im Bereich Arbeit und Beschäftigung sind sinnvoll, vielfältig und individuell	94.1
Das Angebot der Institution im Bereich Wohnen ermöglicht Privatheit, aber auch sozialen Austausch	100
Im Bereich Bildung sind die Angebote altersadäquat	52.9

Interpretation:
Sowohl im Bereich Begleitung, Arbeit und Wohnen zeigen die hohen Prozentzahlen, dass hier die Angebote den Bedürfnissen entsprechen. Bildung hingegen zeigt einen sehr tiefen Wert. Dabei stellt sich die Frage, ob die Angebote von den Auditoren nicht beurteilt werden konnten, oder ob diese aus ihrer Sicht nicht altersadäquat sind. Es gibt natürlich die Tendenz, dass in Institutionen, wo Menschen mit Behinderung schon seit Jahrzehnten leben, die Umstellung auf altersentsprechende Angebote am Widerstand der BewohnerInnen scheitert, weil diese schlicht und einfach noch über keine Erfahrung in diesen Bereichen verfügen.

Bemerkungen / Bemerkungen der Auditoren:
Als weitere Indikatoren wurden aufgeführt:

- Das Leben von Paarbeziehungen wird sinnvoll unterstützt
- BewohnerInnen wählen zwischen diversen Möglichkeiten von extern begleiteten Freizeitaktivitäten (z. B. Theater/Tanz)

Fazit:
Der Bereich Bildung müsste in den Institutionen hinterfragt und auf seine Angemessenheit überprüft werden.

Frage 6:

Unterstützung Integration in Gesellschaft

Die Hauptfrage wurde von allen 17 befragten Auditoren beantwortet, der Mittelwert beträgt 3.24, der Modus 3. Bei den aufgeführten Indikatoren ergeben sich folgende Werte:

Tabelle 38: Unterstützung Integration

Indikator	Nennungen (%)
Die Betreuten können in der Freizeit auch Angebote ausserhalb der Institution wahrnehmen	94.1
Es bestehen Beziehungen der Institution zum Umfeld (Dorf, Quartier usw.)	88.2
Die Betreuten haben die Möglichkeit zum Treffen mit Menschen auch ausserhalb der Institution	88.2
Die Betreuten werden darin bestärkt, öffentliche Angebote eigenverantwortlich wahrzunehmen (Reisen, Ferien usw.)	88.2

Interpretation:
Es ist klar, dass Integration zu einem Teil auch von den Möglichkeiten der Menschen mit Behinderungen abhängt, so kann es vorkommen, dass ein Mensch auf eine schützende Umgebung angewiesen ist und eine unreflektierte Integration ihn deshalb überfordern würde.

Bemerkungen / Bemerkungen der Auditoren:
Als weitere Indikatoren wurden aufgeführt:

- Schnupperaufenthalte
- Betreute Menschen können Bildungsangebote ausserhalb der Institution besuchen
- Die Institution (mit BewohnerInnen zusammen) übernimmt periodisch für die Gemeinde den traditionellen Dorfbrunch
- Die starke Pflegebedürftigkeit setzt gelegentlich auch Grenzen; umgekehrt versuchen wir darum, die Gesellschaft in die Einrichtung zu holen

Fazit:
Auch hier können die Rückmeldungen als gut bezeichnet werden, wenn mit einbezogen wird, dass Integration nicht erzwungen werden kann, sondern dort ermöglicht wird, wo sie sinnvoll ist.

Frage 7:

Gestaltung der Beziehungen

Die Hauptfrage wurde von allen 17 befragten Auditoren beantwortet, der Mittelwert beträgt 3.24, der Modus 3. Bei den aufgeführten Indikatoren ergeben sich folgende Werte:

Tabelle 39: Gestaltung der Beziehungen

Indikator	Nennungen (%)
Bei Standortgesprächen sind die Betreuten mit anwesend	82.4
Der Umgang mit den betreuten Menschen in der Institution ist von Respekt und Achtung geprägt	100
Der besonderen Verletzlichkeit der betreuten Menschen wird Beachtung geschenkt	88.2
Den Menschen mit Behinderung begegnen die Mitarbeitenden wertschätzend	100

Interpretation:
Die Anwesenheit bei Standortgesprächen wird noch unterschiedlich gehandhabt. Allerdings gibt es hier durchaus Gründe, dass bei sehr schwierigen oder komplexen Fragen bei Anwesenheit der Betroffenen Überforderungen auftreten können. Wertschätzung, Respekt und Achtung gegenüber den Betroffenen ist überall vorhanden, die Berücksichtigung der Verletzlichkeit lässt im Alltag Interpretationsspielraum offen und ist nicht genau überprüfbar.
Bemerkungen / Bemerkungen der Auditoren:
Als weitere Indikatoren wurden aufgeführt:

- Hausregeln sind vor Eintritt bekannt, alle Abmachungen haben Vereinbarungscharakter
- Auch bei Gewaltausübung durch die Bewohner werden Möglichkeiten und Lösungen gesucht zum weiteren Verbleib in der Institution
- Begleitung während Spitalaufenthalten und Übernahme der Rehakosten sind Mehrleistungen

Fazit:
Die Frage der Anwesenheit bei Standortgesprächen sollte immer in Bezug auf die betroffene Person bearbeitet werden, es gibt da keine generellen Regeln.

Frage 9:

Ernstnehmen der Anliegen der Angehörigen

Die Hauptfrage wurde von allen 17 befragten Auditoren beantwortet, der Mittelwert beträgt 3.24, der Modus 3. Bei den aufgeführten Indikatoren ergeben sich folgende Werte:

Tabelle 40: Ernstnehmen der Anliegen der Angehörigen

Indikator	Nennungen (%)
Angehörige werden in wichtige Fragen in Bezug auf die betreuten Menschen mit einbezogen	88.2
Die Kontaktpersonen der Institution sind den Angehörigen bekannt	82.4
Die Kommunikation zwischen Angehörigen und der Institution ist transparent geregelt	88.2
Die Information der Angehörigen ist regelmässig und gut	52.9
Die Information erfolgt sowohl in mündlicher wie in schriftlicher Form	70.6
Es bestehen Organe für die Mitarbeit von Angehörigen	52.9
Die Zusammenarbeit zwischen Angehörigen und der Institution ist vertrauensvoll	82.4
Es gibt eine unabhängige Beschwerdestelle, an die sich Angehörige bei Bedarf wenden können	70.6

Interpretation:
Hier zeigen sich grosse Differenzen in der Bewertung. Der Miteinbezug der und die Kommunikation mit Angehörigen ist aus Sicht der Auditoren gut. Den tiefsten Wert erreicht die Information, sowohl in Bezug auf Regelmässigkeit als auch die Form.

Bemerkungen / Bemerkungen der Auditoren:
Als weitere Indikatoren wurden aufgeführt:

- Mütter treffen sich regelmässig in Flick- und Nährunde
- Angehörige im Vorstand der Trägerschaft

Fazit:
Hier ist ein Vergleich mit den Rückmeldungen der befragten Angehörigen angebracht, denn ihnen wurden die gleichen Indikatoren vorgelegt.
In Bezug auf den **Miteinbezug** sind auch die Rückmeldungen der Angehörigen gut, 31 von insgesamt 33 beurteilen ihn positiv (21 trifft völlig zu / 10 trifft mehrheitlich zu).
Etwas negativer bewerten die Auditoren die **Kommunikations- und Informationspolitik** der Institutionen gegenüber den Angehörigen. Die Zustimmung der Angehörigen ist zwar vorhanden, aber nicht mehr so eindeutig. Zwar bewerten ihn auch 29 von insgesamt 33 Personen als positiv, das Verhältnis zwischen „trifft völlig zu" und trifft mehrheitlich zu" ist aber fast ausgeglichen (15 zu 14).
Die **Zusammenarbeit** der Angehörigen und der Institution wird von 32 Angehörigen positiv beurteilt (19 „trifft völlig zu" und 13 „trifft mehrheitlich zu"). Dieser Punkt wird aus Sicht der Auditoren bestätigt, vierzehn haben die Zusammenarbeit als gut bezeichnet, einer als ungenügend.
Den Tatsachen entsprechend bewerten die Auditoren die Existenz einer **Beschwerdestelle**. Hier haben sich ja viele Angehörige der Stimme enthalten (13), nur 13 beantworten die Frage positiv (10 mit „trifft völlig zu" / 3 mit „trifft mehrheitlich zu"). Es bestätigt sich hier die Annahme, dass die überwiegende Anzahl der Institutionen über eine Beschwerdestelle verfügt, deren Existenz aber den Angehörigen nicht genügend kommuniziert wird.

Allgemeine Bemerkungen der Auditoren in Bezug auf die Begleitung der betreuten Menschen und den Umgang mit Angehörigen:
Positiv:

- Dass die Betreuten so in die Arbeit mit „WzQ" eingebunden sind und viele von ihnen freudig und engagiert beim Audit mitarbeiten
- Regelmässige Standortgespräche
- Begegnung auf Augenhöhe
- In einer „gut" funktionierenden Institution (d. h. langjährige Leitung und Mitarbeiterschaft) besteht ein solides Vertrauensverhältnis
- Betreute tragen selbst Verantwortung für Arbeitsabläufe und können diese mitgestalten
- Dass man sich Gedanken macht und mit den Eltern bespricht, wie eine Sterbebegleitung in der Institution möglich wäre
- Die „betreuten" Menschen sind Mitarbeiter und fühlen sich auch als solche. Sie fühlen sich begleitet/unterstützt, aber nicht betreut!
- Dass sich die fachliche Arbeit und die durch sie bedingten Haltungen der Mitarbeitenden tatsächlich entwickeln
- „WzQ" ermöglicht bewussteres und differenzierteres Handeln
- Gerade in anthroposophisch orientierten Institutionen wurden individuelle Bedürfnisse von BewohnerInnen und ihren Angehörigen allzu lange ignoriert (gemeinsame Harmonie war das Ideal). Dank „WzQ" ist in kurzer Zeit ein fundamentaler Paradigmen-Wechsel vollzogen worden
- Die Tatsache, dass Betreuende auch in Menschen mit starkem Behinderungen den unversehrten Kern zu sehen und anzusprechen vermögen, ist eine Wirkung ihres anthroposophisch erweiterten Menschenbildes und der daraus folgenden Methodik
- Gewährleistung einer Dauerbetreuung (auch während der Ferien und Wochenende) als „Entlastung" der älter werdenden Eltern und Ablöse der Kinder
- Gleichwertigkeit
- Gegenseitige Wertschätzung und offene, ehrliche Kommunikation
- Vielfältiges, kulturelles Angebot, sinnvolle Freizeitangebote
- Partnerschaftliches Prinzip
- Hohes Bewusstsein des systemischen Für- und Miteinanders

- Bereitschaft, sich auf Autonomie der betreten Menschen ernsthaft einzulassen und als Mitarbeiter diesbezüglich eigene Entwicklungsschritte zu gehen

Negativ:

- Sobald es institutsinterne Veränderungen im Kollegium, Konflikte unter den Mitarbeitenden u. ä. gibt, äusserten Angehörige Verunsicherung und Irritation. Sie spürten die Ereignisse, konnten sie aber nicht einordnen, weil sie keine Informationen besassen. In diesen Situationen scheint offenbar wenig bzw. gar keine Transparenz zu herrschen. (Diese Erfahrungen machte ich in mehreren, verschiedenen Audits in Resonanzgesprächen mit Angehörigen)
- Dass der Druck der anfallenden Aufgaben die Institutionen manchmal veranlasst, ungeeignete Personen für die Begleitung einzustellen
- Manchmal ein zu starkes Angestellten-Denken und Festhalten am eigenen Status
- Angehörige können ihre „erwachsenen Kinder" nur schwer loslassen und ihnen ein eigenes Urteil zubilligen
- Hohe Anforderung an Administration allgemein, Umsetzung „WzQ" bindet Energien
- Gegenüber Angehörigen: Keine funktionierende Beschwerdestelle für schwerwiegende Konflikte der Eltern mit der Einrichtung
- Gegenüber betreuten Menschen: Mangelhafte Dokumentation der Biographiekonferenzen und Förderplanung
- Das Qualitätsverfahren wurde in einigen Institutionen mit viel unnötigem Dokumentationsaufwand verbunden
- Eltern schicken Betreute in anthroposophische Einrichtungen ohne irgend einen Bezug zur Anthroposophie, keine gemeinsame Grundlage ergibt Schwierigkeiten
- Unhinterfragte institutionelle „Regeln" und „Rituale", die teilweise zu stur durchgesetzt werden
- Tendenziell festgefahrenes Rollen-/Muster-Verhalten und nachteiliger Wechsel von (Bezugs-) Betreuungspersonen $\Rightarrow$ beides erfordert hohes Mass an Aufmerksamkeit und Gestaltungsbereitschaft

7.3. Fazit

In diesem Abschnitt soll der Versuch unternommen werden, die Ergebnisse der verschiedenen Befragungen zusammen zu fassen und Schlüsse und Erkenntnisse daraus zu ziehen.
Allgemein kann festgehalten werden, dass das Engagement der Befragten sehr hoch und der Rücklauf der Fragebogen ausserordentlich gut war. Entgegen einzelnen Befürchtungen sind die Rückmeldungen sehr differenziert, durchaus auch kritisch und zeigen den notwendigen Entwicklungsbedarf.

Zuerst werden zu den einzelnen Bereichen wesentliche Aspekte dargestellt und es wird versucht, Perspektiven für die Zukunft aufzuzeigen. Es wird dabei nicht mehr auf Details eingegangen, diese sind im vorhergehenden Text ausgeführt, sondern es werden allgemeine Schlussfolgerungen gezogen. Zudem liegt der Focus auf der Gruppe A (anthroposophische Institutionen in der Schweiz mit langer Erfahrung mit „WzQ"), weil sich hier deutlich zeigt, was durch die Anwendung von „WzQ" entwickelt und verbessert werden kann.

Fragebogen Institutionen Teil A: Veränderungen

Insgesamt zeigt sich ein sehr positives und relativ einheitliches Bild, die Rückmeldungen der verschiedenen, befragten Persönlichkeiten zeigen keine grossen Unterschiede.
Wie erwähnt, besteht eine Herausforderung darin, dass die Fragen prozesshaft, die Indikatoren zu einem grossen Teil jedoch statisch formuliert sind. Es sind also im Zusammenhang mit den Indikatoren eindeutig Momentaufnahmen. Der Vergleich der Gruppen A und B lässt jedoch Rückschlüsse auf Entwicklung zu: Sind die Mittelwerte im Zusammenhang mit den Indikatoren bei der Gruppe A signifikant höher, kann daraus geschlossen werden, dass hier eine Entwicklung stattgefunden hat, die in einem Zusammenhang mit der Implementierung von „WzQ" steht. So wird im Vergleich der Gruppen A und B deutlich, in welchem Ausmass „WzQ" die fachliche und soziale Entwicklung der Institutionen positiv impulsiert und beeinflusst. Ein weiteres Indiz für die Entwicklung dank „WzQ" ist die mit Ausnahme von zwei Themen bei allen signifikant höhere Nennung von Indikatoren, Indikatoren verstanden als „sichtbarer" Teil einer Umsetzung von Idealen, Motiven oder Zielen.

Aus den Rückmeldungen der Institutionen lassen sich allgemein folgende Empfehlungen ableiten:

- Administrative Belastung und Arbeitsaufwand für das Verfahren und die Audits sollten reduziert werden
- Das Bemühen zum Vereinfachen der Sprache sollte fortgesetzt werden

Im Folgenden werden die einzelnen Felder separat aufgeführt. Es wird dabei auf eine Erwähnung von „WzQ" verzichtet, da im Zusammenhang mit den vielen Signifikanzen deutlich wird, dass das Verfahren in allen Bereichen die Entwicklung anregt und fördert, Ausnahmen werden aufgeführt.

Es werden im jeweiligen Feld nur die Empfehlungen, die sich aus der Auswertung ergeben haben, aufgeführt. Die Empfehlungen sind offen formuliert, da sie keine Handlungsanweisungen darstellen, sondern in jeder Situation individuell umgesetzt werden können.

Feld 1: Aufgabenstellung

Empfehlung:

- Mitarbeitende mehr für übergeordnete Fragestellungen engagieren

Feld 2: Eigenverantwortung

Empfehlung:

- Zusammenarbeit Heimleitung und Rechtsträger klären und bewusster ergreifen

Feld 3: Können

Empfehlungen:

- Externen Erfahrungsaustausch fördern
- Weiterbildungspflicht der Mitarbeitenden einfordern

Feld 4: Freiheit

Empfehlung:

- Aufgabenstellung und Anforderungsprofil besser verknüpfen

Feld 5: Vertrauen

Empfehlung:

- Umgang mit Kritik verbessern
- Mehr Einbezug von Supervision auf Leitungsebene

Feld 6: Schutz

Keine Empfehlungen

Feld 7: Finanzieller Ausgleich

Empfehlung:

- Mehr Finanzverantwortung an Mitarbeitende delegieren und dadurch Bewusstsein für finanzielle Fragen stärken

Feld 8: Verantwortung aus Erkenntnis

Empfehlung:

- Grundlagenarbeit bewusster ergreifen

Feld 9: Individuelle Entwicklung

Empfehlungen:

- Leitungsunabhängiges Vertrauensorgan in Strukturen einfügen
- Zusammenarbeitsgespräche besser auswerten

Feld 10: Gegenwartsgemässes Handeln

Keine Empfehlung

Feld 11: Individualität

Empfehlungen:

- Rechenschaftsberichte besser in Organisation integrieren
- Öffentlichkeitsarbeit verbessern

Feld 12: Gemeinschaft als Schicksal

Empfehlung:

- Der Fluktuationsrate der Mitarbeitenden mehr Beachtung schenken

Fragebogen Institutionen Teil B: Wirksamkeit von Audits

Hier wird deutlich, dass es „WzQ" und „Confidentia" gelungen ist, die Ängste der Institutionen in Bezug auf Fremdevaluation nicht nur abzubauen, sondern zum Verschwinden zu bringen.

Die vom Leiter der Confidentia im Jahre 2003 in einem Rundbrief von „WzQ" dargestellten Auswirkungen von Audits wurden durch die neue Umfrage voll und ganz bestätigt.

Empfehlungen:

- Formulieren von mehr Indikatoren zur Verbesserung der methodischen Sicherheit mit „WzQ" und der Überprüfung von Entwicklung
- Verhältnis zum Umfeld bewusster ergreifen

Fragebogen Institutionen Teil C: Qualitative Bedingungen des BSV

Die „BSV-Bedingungen" geniessen hohe Akzeptanz in der Praxis, sind ein wichtige und klare Orientierung, aber kein vollwertiges QM-Verfahren, weil sie wenig Entwicklung anregen.

Fragebogen Rechtsträger

Am erfreulichsten ist die sehr klare Aussage der Rechtsträger, dass sich die Motivation der Mitarbeitenden in der Institution verbessert habe, ein für die fachliche Arbeit sehr bedeutsame Tatsache. Allerdings wird auch deutlich, dass die Arbeit mit „WzQ" noch nicht in allen Rechtsträgern Eingang gefunden hat.

Empfehlungen:

- Trägerorgane mehr in die Arbeit mit „WzQ" einbinden

Betroffene

Sowohl die Institutionsbesuche durch die Studierenden (teilnehmende Beobachtung und Interview) als auch die Rückmeldungen mit gestützter Kommunikation zeigen, dass die Menschen mit Behinderungen sich respektiert und adäquat begleitet fühlen. Obwohl Befragungen von Betroffenen immer kritisch zu hinterfragen sind – „sie haben ja gar keine andere Wahl als zufrieden zu sein, kennen auch nichts anderes" – wurden diese von ihnen sehr ernst genommen und auch geschätzt.

Angehörige

Obwohl die Rückmeldungen der Angehörigen generell sehr positiv und erfreulich sind, zeigt sich doch in einigen Bereichen Verbesserungspotenzial.

Empfehlungen:

- Sinn, Aufgabe und Einbettung der unabhängigen Beschwerdestelle den Angehörigen besser bekannt machen
- Organe für die Mitarbeit von Angehörigen schaffen und deren Sinn und Aufgabe kommunizieren
- Institutionelle Abläufe transparenter kommunizieren

Auditoren

Die zentrale Frage nach der Verbesserung der Fachlichkeit durch die Anwendung von „WzQ" wird positiv beantwortet, generell sind die Werte bei allen Fragen sehr

hoch. Eine Ausnahme bildet die Frage nach dem Einbezug der Angehörigen ins Audit, hier besteht eine Unsicherheit und es gibt unterschiedliche Ansichten.
Empfehlung:

- Den Miteinbezug von Angehörigen ins Audit offen thematisieren und Gesichtspunkte dazu entwickeln

Folgerungen für „WzQ"

Da „Wege zur Qualität" ein QM-Verfahren ist, das an sich den Anspruch stellt, sich ständig im Austausch mit der Praxis zu entwickeln, lassen sich aus den Befragungen doch auch einige wichtige Aspekte für das Verfahren ableiten.

Aus unserer Sicht besteht Entwicklungsbedarf in folgenden Bereichen:

- Verringern der administrativen Belastung
- Vereinfachung der Sprache
- Formulieren von zusätzlichen Standards in Ergänzung zu den „BSV-Bedingungen" im Bereich der <äusseren> Qualität
- Formulieren von Indikatoren im Zusammenhang mit den im Verfahrensüberblick (Wege zur Qualität, 2008) aufgeführten Evaluationsmöglichkeiten
- Konkretere Formulierung der Prozessstufen, allenfalls eine genauere und ausführlichere Beschreibung

8. Schlussgedanken

Im Rückblick auf einen länger dauernden Arbeitsprozess im Rahmen dieser schriftlichen Arbeit soll versucht werden, zwei markante Einsichten und Erfahrungen zu formulieren.

Die erste und wichtigste Erfahrung war die neu gewonnene Einsicht, wie eng der Ansatz von „Wege zur Qualität" und die Grundlage der Begleitung und Betreuung von Menschen mit Behinderungen miteinander verknüpft sind. Wie bereits im Text angedeutet ist „WzQ" der Versuch, die neuen Paradigmen wie Selbstbestimmung, Autonomie, Teilhabe und Empowerment im Hinblick auf die Beziehungsdienstleistung für die Mitarbeitenden einer Institution umzusetzen. Dies geschieht im Hinblick auf eine bestmögliche Aufgabenerfüllung. Der innere Zusammenhang wird in einem Vergleich der Schwerpunkte der anthroposophischen Heilpädagogik und den erkenntniswissenschaftlichen Grundlagen von „WzQ" deutlich. Das Ziel ist bei beiden, dass der Mensch – Betreuter oder Mitarbeitender – sein eigenen Impulse umsetzen und verwirklichen kann. Beim betreuten Menschen geht es um ein Abspüren der biographischen Impulse, dies erfolgt durch die Betreuenden und das Umfeld. Das Umsetzen eigener Impulse ist bei den Mitarbeitenden nicht ein Akt der Willkür, sondern wird durch einen vorgegebenen – aber freiwillig gewählten – inneren und äusseren Rahmen ermöglicht. Aus diesem Grunde ist das Umgehen mit „WzQ" auch mit vielen Unsicherheiten, Abwägungsprozessen und neuen Rollenfindungen verbunden, analog der beruflichen Praxis im Bereich einer zeitgemässen Begleitung von erwachsenen Menschen mit einer Behinderung.

Ein starkes Erlebnis war die Feststellung, dass die heilpädagogische Fachwelt gemeinsam um ein Qualitätsverständnis ringt, das der Aufgabenstellung entspricht. Die Sichtung und Bearbeitung der umfangreichen Literatur gab einen Einblick in diese Bemühungen; auch wenn die Begrifflichkeiten nicht überall die gleichen sind, letztlich geht es (fast) allen Fachleuten um das Wohl der anvertrauten Menschen. Die ausgearbeiteten Systeme vermögen jedoch nicht immer zu überzeugen. Eine grosse Hilfe und ein wichtiger Orientierungspunkt für die vorliegende Arbeit war das sehr umfassende Instrument für fachliches Qualitätsmanagement LEWO II (Schwarte / Oberste-Ufer, 2001).

Zum Schluss soll auf die der Arbeit zugrunde gelegten Fragen eingegangen werden.
Die eine Hauptfrage lautet:

- **Kann der spezielle Charakter der Beziehungsdienstleistung in Institutionen für Menschen mit Behinderungen mit Hilfe eines Qualitätsverfahrens adäquat erfasst, reflektiert und entwickelt werden?**

Aufgrund der Erhebung kann diese Frage mit einem klaren Ja beantwortet werden. Die Aussagen von Fachleuten, Angehörigen, Betroffenen und Auditoren zeigen übereinstimmend, dass durch die Implementierung von „WzQ" in die Organisationen ein Freiraum entsteht, der in allen Bereichen zu Entwicklungen und Fortschritten geführt hat. Die Verwandtschaft von „WzQ" mit der agogischen Arbeit im Sinne einer dialogischen Beziehungsgestaltung fördert zusätzlich das Bewusstsein für die Aufgabenstellung und wirkt sich fruchtbar aus.
Dies führt über zur zweiten Frage:

- **Wird die fachliche Arbeit für die betreuten Menschen dadurch besser oder werden die Mitarbeitenden von ihrer Kernaufgabe abgezogen?**

Aufgrund der Rückmeldung der befragten Personen kann auch diese Frage bejaht werden. Natürlich ist auch „WzQ" mit (zu) vielen administrativen Aufgaben verbunden, aber nicht in einem Mass, das der eigentlichen Kernaufgabe abträglich wäre. Obwohl „WzQ" nicht direkt die fachliche Arbeit, sondern die Zusammenarbeitsverhältnisse im Focus hat, ist es so, dass dadurch die fachliche Arbeit positiv impulsiert und angeregt wird.
Die weiteren am Anfang der Arbeit gestellten Fragen werden in ihrer Reihenfolge aufgeführt und dazu Stellung bezogen.

- **Ist die Einführung von QM-Verfahren sinnvoll oder birgt sie Gefahren – das Übertragen der Gesetzmässigkeiten der Ökonomie in die soziale Arbeit – in sich?**

Diese Frage kann nicht schlüssig beantwortet werden. Die Einführung von QM-Verfahren ist sehr sinnvoll und hilft, die Aufgabenstellung bewusster und besser wahrzunehmen. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, welche Art von Verfahren dabei gewählt wird. Sinnvoll sind nur Verfahren, die den speziellen Erfordernissen im Bereich der Beziehungsdienstleistung genügen. Andere Verfahren tragen real die Gefahr in sich, dass Aspekte wie Effizienz, Nützlichkeitsdenken

usw. plötzlich dominant werden und dadurch ökonomische Gesichtspunkte ein Übergewicht bekommen.

- **In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Ertrag?**

Diese Frage muss individuell geklärt werden, die Abklärungen im Zusammenhang mit „WzQ" haben ergeben, dass das Verhältnis nicht einseitig, sondern gesund ist. Klar ist jedoch, dass jedes Verfahren, wenn es ernsthaft umgesetzt und evaluiert wird, mit grossem – vor allem administrativen Aufwand – verbunden ist.

- **Genügt das Verfahren „Wege zur Qualität" den Ansprüchen eines entwicklungsorientierten QM-Verfahrens?**

Die Vergleiche der Gruppen A und B belegen eindeutig, dass „WzQ" diesen Ansprüchen genügt.

- **Sind externe Evaluationen Kontrollen oder impulsieren sie die aufgabengerechte Entwicklung einer Institution?**

Die Erfahrungen mit „Confidentia" zeigen, dass externe Evaluationen entwicklungsanregend sind und von allen Beteiligten als wichtig erlebt und sehr geschätzt werden.

- **Wie erleben betreute Menschen als Betroffene die Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit Qualitätsfragen?**

Diese Frage konnte so nicht direkt gestellt werden. Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem positiven Erleben der Betreuten und der Implementierung von „WzQ" ist nicht erkennbar. Fakt ist aber, dass fast durchwegs alle betreuten Menschen, die befragt werden konnten, ihre Zufriedenheit ausdrücken. Dies lässt den Rückschluss auf eine gute, fachliche und menschliche Arbeit zu und diese wird erwiesenermassen von „WzQ" impulsiert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es in der vorliegenden Arbeit mittels einer umfangreichen Evaluation in der Praxis möglich war zu zeigen, dass „Wege zur Qualität" ein QM-Verfahren ist, das die Institutionen nachhaltig anregt und in Entwicklung hält und letztlich zu einer qualitativ besseren Betreuungs- und Begleitungsarbeit führt.

8.1. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gestaltungsfelder 127
Tabelle 2: Gestaltungsbewegungen 128
Tabelle 3: Verhältnis Eltern - Professionelle 155
Tabelle 4: Pauschale Auswertung Teil A 227
Tabelle 5: Vergleich L, Q und V, Fragen 1-9 230
Tabelle 6: Vergleich L, Q und V, Fragen 10-18 231
Tabelle 7: Pauschale Auswertung Gruppe A 232
Tabelle 8: Vergleich L, Q und V, Fragen 1-9, Gruppe A 234
Tabelle 9: Vergleich L, Q und V, Fragen 10-18, Gruppe A 235
Tabelle 10: Vergleich Mittelwertsunterschiede pauschal / Effektstärke 236
Tabelle 11: Häufigkeit der Indikatoren pauschal 237
Tabelle 12: Aufgabenstellung 238
Tabelle 13: Eigenverantwortung 239
Tabelle 14: Können 240
Tabelle 15: Freiheit 241
Tabelle 16: Vertrauen 242
Tabelle 17: Schutz 243
Tabelle 18: Finanzieller Ausgleich 244
Tabelle 19: Verantwortung aus Erkenntnis 245
Tabelle 20: Individuelle Entwicklung 245
Tabelle 21: Gegenwartsgemässes Handeln 246
Tabelle 22: Individualität und Gemeinschaft 247
Tabelle 23: Gemeinschaft als Schicksal 247
Tabelle 24: Vergleich Mittelwerte 248
Tabelle 25: Vergleich Mittelwerte (graphisch) 249
Tabelle 26: Wirksamkeit von Audits 251
Tabelle 27: Qualitative Bedingungen BSV 254
Tabelle 28: Bewertung Rechtsträger 256
Tabelle 29: Beobachtung Studierende 258
Tabelle 30: Interview Studierende 259
Tabelle 31: Bewertung Angehörige 262
Tabelle 32: Angehörige Organe der Mitarbeit 263
Tabelle 33: Auditoren 265
Tabelle 34: Ernstnehmen der Bedürfnisse der betreuten Menschen 266

Tabelle 35: Unterstützung Selbstbestimmung 267
Tabelle 36: Förderung des gesellschaftlichen Ansehens 268
Tabelle 37: Adäquate Angebote 269
Tabelle 38: Unterstützung Integration 270
Tabelle 39: Gestaltung der Beziehungen 271
Tabelle 40: Ernstnehmen der Anliegen der Angehörigen 272

8.2. Literaturverzeichnis

Abgottspon Daniel et. al. (2004): Standards im sonderpädagogischen Angebot (obligatorische Bildungsstufe). Bericht zur ersten Projektphase: Begründung, Leitprinzipien und Kriteriensystem. Edition SZH, Luzern

Ackermann Karl-Ernst (2000): Intuition und Behinderungsbegriff. In: Buchka Maximilian (Hrsg.): Intuition als individuelle Erkenntnis- und Handlungsfähigkeit in der Heilpädagogik. Edition SZH, Luzern, S. 45-68

Antor Georg / Bleidick Ulrich (2000): Behindertenpädagogik als angewandte Ethik. Kohlhammer, Stuttgart

Appel Marja / Kleine Schars Willem (2006): Anleitung zur Selbständigkeit. Wie Menschen mit geistiger Behinderung Verantwortung für sich übernehmen (3. Auflage). Juventa Verlag, Weinheim und München

Atteslander Peter (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. Erich Schmidt Verlag, Berlin

Bätscher Rudolf / Erne Heinrich (2000): Integriertes Qualitätsmanagement IQM – Ein Erfahrungsbericht. In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik SZH, 6. Jahrgang Heft 5, Luzern, S. 14-21

Bätscher Rudolf (2004): Qualitätsmessungssysteme und sonderpädagogisches Handeln. In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik SZH, 10. Jahrgang Heft 7-8, Luzern, S. 12-15

Bauer Joachim (2006a): Warum ich fühle, was du fühlst – Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. 10. Auflage, Wilhelm Heyne Verlag, München

Bauer Joachim (2006b): Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren. 2. Auflage, Verlag Hoffmann und Campe, Hamburg

Bauer Uta, Herrmann Gertrud (2004): Was wirkt eigentlich? Neue Erkenntnisse über die Wirkung von Qualitätsmanagement in Wohn- und Werkstätten der Behindertenhilfe. In: Peterander, Speck (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. Ernst Reinhardt Verlag, München, Basel, S. 169-180

Bauer Hans G., Brater Michael, Büchele Ute, Dufter-Weis Angelika, Maurus Anna und Munz Claudia (2007): Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung – Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Ein Handbuch. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Beck Iris (1996): Qualitätsentwicklung im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessenlagen – Das Problem von Partizipation und Kontrolle in der Organisation von Hilfen für Menschen mit einer geistigen Behinderung. In: Geistige Behinderung Fachzeitschrift der Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte. 35. Jahrgang Heft 1, Marburg, S. 3–17

Beck Iris (2002): Bedürfnisse, Bedarf, Hilfebedarf und -planung: Aspekte der Differenzierung und fachlichen Begründung. In: Greving Heinrich (Hrsg.): Hilfeplanung und Controlling in der Heilpädagogik. Lambertus Verlag, Freiburg, S. 32-61

Benesch Camilla / Clicpera Christian (2003): Dialogische Entwicklungsplanung. Universitätsverlag Winter, „Edition S", Heidelberg

Biermann Adrienne / Bober Allmuth und Nussback Susanne (2003): Resolution zur Gestützten Kommunikation (engl. Facilitated Communication FC).. In: Heilpädagogische Forschung – Zeitschrift für Pädagogik und Psychologie bei Behinderungen. Heft 1, 2003, Berlin

Bohm David (2002): Dialog – das offenen Gespräch am Ende der Diskussionen. Klett-Cottta, Stuttgart

Bradl Christian (2002): Selbstbestimmung und Assistenz für Menschen mit geistiger Behinderung. In: Geistige Behinderung Fachzeitschrift der Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte. 41. Jahrgang Heft 4, Marburg, S. 289–292

Brater Michael / Maurus Anna (1996): Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, Leitfaden für die Einführung eines Verfahrens zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Verband für anthroposophische Heilpädagogik, Sozialtherapie und soziale Arbeit e.V., Bingenheim

Brater Michael, Maurus Anna (1999): Leitfaden für die Einführung eines Verfahrens zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Verband für anthroposophische Heilpädagogik, Sozialtherapie und soziale Arbeit e. V., Echzell-Bingenheim

Brauns Axel (2004): Buntschatten und Fledermäuse. Mein Leben in einer autistischen Welt. Goldmann Verlag, München

Broder René (2008): Qualitätsentwicklung, Controlling und Förderplanung. In: Richiger Beat (Hrsg.): Das Mögliche ermöglichen. Wege zur Aktivität und Partizipation. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, S. 31-46

Brüderlin Markus / Gross Ulrike (Hrsg.) (2010): Rudolf Steiner und die Kunst der Gegenwart. Katalog zur Ausstellung in den Kunstmuseen Wolfsburg und Stuttgart, DuMont Verlag, Köln

BSV – Bundesamt für Sozialversicherung (2000): Kreisschreiben über die Gewährung von Betriebsbeiträgen an Werkstätten für die Dauerbeschäftigung Behinderter. Bern

Buber Martin (2006): Das dialogische Prinzip. Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh

Buchka Maximilian (2008): Die wissenschaftstheoretische Standortbestimmung der anthroposophischen Heilpädagogik. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.): Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik, Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 119-133

Buchka Maximilian (2003): Gesitige Behinderung aus anthroposophischer Sicht. In: Fischer Erhard (Hrsg.): Pädagogik für Menschen mit geistiger Behinderung – Sichtweisen Theorien Aktuelle Herausforderungen. Athena Verlag, Oberhausen, S. 229-258

Cohen Jacob (1988): Statistikel Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2. Auflage, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale

Confidentia (2009): „Sozialer Dreischritt". Arbeitsmethodische Grundlage für die Gestaltung und Evaluation nachhaltiger Entwicklungsprozesse. http://www.confidentia.info/

Dederich Markus (2003): Ethische Fragen in der Heilpädagogik. In: Fischer Erhard (Hrsg.): Pädagogik für Menschen mit geistiger Behinderung – Sichtweisen Theorien Aktuelle Herausforderungen. Athena Verlag, Oberhausen, S. 60-82

Dederich Markus (2004): Die Anerkennung des Abhängigseins. In: Gäch Angelika (Hrsg.): Phänomene des Wandels. Wozu Heilpädagogik und Sozialtherapie herausgefordert sind. Edition SZH, Luzern, S. 103-123

Denger Johannes (1990): Die Gesamtsumme des Glücks. In: Denger Johannes (Hrsg.): Plädoyer für das Leben mongoloider Kinder. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, S. 128-135

Denger Johannes (2005): Barrierefreiheit für Menschen mit einer so genannten <geistigen Behinderung>. In: Denger Johannes (Hrsg.): Zur Bioethik: Wann ist ein Mensch ein Mensch? Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, S. 233-249

Denger Johannes (2008): Können, Wollen, Handeln: Freiheit und Selbstbestimmung als immerwährender Prozess. In: Punkt und Kreis. Ostern/2008, S. 9-12

Denger Johannes (2009): Wahlfreiheit braucht Alternativen. Ein Plädoyer für die Vielfalt von Lebensformen für Menschen mit Hilfebedarf. In: Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie. 28. Jahrgang Heft 2, Dornach, S. 6-14

Depner Rolf, Trube Achim (2001): Der Wandel der Gesellschaft und die Qualitätsdebatte im Sozialsektor – Oder: Warum der Sozialen Arbeit der Wind ins Gesicht bläst. In: Schädler Johannes, Schwarte Norbert, Trube Achim (Hrsg.): Der Stand der Kunst Qualitätsmanagement Sozialer Dienste. Votum Verlag, Münster, S. 39-67

Dörner Klaus (2002): Gegen die Massenhaltung von Menschen. In: Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie. 21. Jahrgang Heft 4, Dornach, S. 22-34

Drechsler Christiane (2008): Leben – Arbeit – Kultur. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.).: Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag München, S. 404-417

Duisburger Erklärung: In: Hähner Ulrich et al.(2006): Vom Betreuer zum Begleiter. Eine Neuorientierung unter dem Paradigma der Selbstbestimmung (5. Auflage). Verlag der Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e. V., Marburg, S. 103

Eggenberger Daniel (1994): Überlegungen zur sozialpädagogischen Bedeutung der Intuition. In: Sozialarbeit – Fachzeitschrift des Schweizerischen Berufsverbandes dipl. SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen, Ausgabe 13/1994, Bern, S. 13-22

Eggenberger Daniel (1998): Grundlagen und Aspekte einer pädagogischen Intuitionstheorie. Die Bedeutung der Intuition für das Ausüben pädagogischer Tätigkeit. Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien

Egli Hans (2004): Entwicklungsräume und Identitätsfindung. In: Egli Hans (Hrsg.): Entwicklungsräume – IN Zukunftsaspekte für das Leben mit Kindern mit Behinderungen. Dornacher Reihe, Band 8, SZH, Luzern, S. 121-128

Ellger-Rüttgardt Sieglind (2008a): Vorschläge für eine „heilpädagogische Berufsethik". In: VHN Vierteljahreszeitschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete. Jahrgang 77, 3/2008, S. 256-257

Ellger-Rütgart Sieglind (2008b): Geschichte der Sonderpädagogik. Ernst Reinhart Verlag, München, Basel

Enders Franz Carl / Schimmel Annemarie (1985): Das Mysterium der Zahlen – Zahlensymbolik im Kulturvergleich. 2. Auflage, Eugen Diederichs Verlag, Köln

Föderation heil-/sonderpädagogischer Berufsverbände in der Schweiz FHS (1997): Ethische Richtlinien für die Heilpädagogik. Freiburg

Fischer Andreas (2003): Nähe und Distanz. In: Fragile - Zeitschrift der Schweizerischen Vereinigung für hirnverletzte Menschen. Zürich, S. 8-15

Fischer Andreas (2004): Vom Betreuen zum Begleiten. In: Facetten der sozialtherapeutischen Arbeit – Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie, Heft 1, Dornach, S. 167-172

Fischer Andreas (2005a): Anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie. In: Brons Michael / Müller George (Hrsg.): Anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie in der Schweiz – Ein Almanach. Verlag am Goetheanum, Dornach, S. 16-21

Fischer Andreas (2005b): Führen oder Wachsenlassen? Die Grundfrage aller Erziehung in der Heilpädagogik. In: Büchner Christianne (Hrsg.): Lebensspuren – Über den Zusammenklang von Erziehung und Therapie. Edition SZH, Luzern, S. 103-128

Fischer Andreas (2008a): Entwicklung von Berufskompetenzen. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.): Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag München, S. 286-302

Fischer Andreas (2008b): Schutz von Menschen mit Behinderungen. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.): Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 511-521

Fischer Andreas (2009): „...ich habe nur mich und das ist nicht genug.....". Heilpädagogische Reflexionen zu schwierigem Verhalten und gestörten Verhältnissen. In: Meier Rey Christine (Hrsg.): Schwierige Zeiten – schwierige Kinder. Basler Beiträge zur Speziellen Pädagogik und Psychologie, Bd. 4, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, S. 77-92

Flick Uwe (2005): Konstruktivismus. In: Flick, von Kardorff, Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. rowohlts enzyklopädie, Reinbeck, S. 150-164

Flick Uwe (2005): Design und Prozess qualitativer Forschung. In: Flick, von Kardorff, Steinke (Hrsg.), Qualitative Forschung. rowohlts enzyklopädie, Reinbeck, S. 252-265

Flick Uwe et al. (2005): Was ist qualitative Forschung? In: Flick, von Kardorff, Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung, rowohlts enzyklopädie, Reinbeck, S. 13-29

Flosdorf Peter (2009): Heilpädagogische Beziehungsgestaltung – Grundlagen und Konzepte für den Einzel- und Gruppenbezug. 2. Auflage, Lambertus Verlag, Freiburg im Breisgau

Föderation heil-/sonderpädagogischer Berufsverbände der Schweiz / FHS (1997): Ethische Richtlinien für die Heilpädagogik. Fribourg

Fohrmann Petra (Ohne Angabe): Ein Leben ohne Lügen. Fohrmann Verlag, Swisttal

Fornefeld Barbara (2000): „Worte öffnen – Worte verschliessen" (Bodenheimer) Oder: Skizzen zur Könnerschaft von Erziehung im Kontext heilpädagogischer Begegnung. In: Heinen Norbert, Lamers Wolfgang (Hrsg.): Geistigbehindertenpädagogik als Begegnung. verlag selbstbestimmtes leben, Düsseldorf, S. 37-52

Fornefeld Barbara (2006): Zeitgeist – Geist – Geistige Behinderung. Standortbestimmung der Heilpädagogik zwischen Struktur und Kultur. In: Kaschubowski Götz (Hrsg.): Struktur und Kultur – Dilemma oder Quelle fruchtbarer Auseinandersetzung? Edition SZH, Luzern, S. 75-90

Fröhlich Andreas (2000): König Kunde oder Bettelmann – Die neuen Paradigmen. In: Behinderte in Familie, Schule und Gesellschaft. 23. Jahrgang, 3/2000, Graz, S. 29-36

Fuchs Thomas (2002): Zeitdiagnosen Philosophisch-psychiatrische Essays. Die Graue Edition, SFG-Servicecenter Fachverlage GmbH, Kusterdingen

Gerland Gunilla (1998): Ein richtiger Mensch sein. Autismus – das Leben von der anderen Seite. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Glasl Friedrich (2005): Von der Dienstleistung zur professionellen Arbeit. In: Fasching Harald / Lange Reingard (Hrsg.): sozial managen – Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien. S. 41 – 52

Glöckler Michaela (1997): Macht in der zwischenmenschlichen Beziehung / Grundlagen einer Erziehung zur Konfliktbewältigung. Mayer, Stuttgart

Glöckler Michaela (1997): Führung – eine Aufgabe der Bewusstseinsseele. Vortrag zum Abschluss des Delegiertentreffens für Heilpädagogik und Sozialtherapie am 5. Oktober 1997. In: Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie, Heft 4, Dornach, S. 30-38

Glöckler Michaela (1998): Rudolf Steiner In: Grimm Rüdiger (Hrsg.): Selbstentwicklung des Erziehers in heilpädagogischen Aufgabenfeldern. Edition SZH, Luzern, S. 53-65

Goldberg Philip (1995): Die Kraft der Intuition – Wie man lernt, seiner Intuition zu vertrauen. Gondrom Verlag, Bindlach

Götz Bernd (2004): Das Staunen – Über die evozierende Qualität der Dinge. In: H. Sautter, U. Stinkes & R. Trost (Hrsg.): Beiträge zu einer Pädagogik der Achtung. Universitätsverlag Winter, Edition S, Heidelberg, S. 35-64

Goethe Johann Wolfgang (1977): Das Märchen. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Goethe Johann Wolfgang (1977a): Die Faustdichtungen. 3. Auflage, Fünfter Band der Gedenkausgabe, Artemis Verlag, Zürich und München

Grandin Temple (1994): Durch die gläserne Tür. DTV Sachbuch, München

Grandin Temple (1997): „Ich bin die Anthropologin auf dem Mars". Mein Leben als Autistin. Droemersche Verlagsanstalt Th. Knaur, München

Greving Heinrich (2003): Methoden in Heilpädagogik und Heilerziehungspflege Qualitätsmanagement. Bildungsverlag EINS, Troisdorf

Greving Heinrich / Ondracek Peter (2005): Handbuch Heilpädagogik. Bildungsverlag EINS, Troisdorf

Grimm Rüdiger (Hrsg.) (1998): Selbstentwicklung des Erziehers in heilpädagogischen Aufgabenfeldern. Edition SZH, Luzern

Grimm Rüdiger (1995): Perspektiven der Therapeutischen Gemeinschaft in der Heilpädagogik. Klinkhardt, Heilbronn

Grimm Rüdiger (2002): Erstaunen, Mitgefühl, Gewissen. In: M. Glöckler (Hrsg.): Spirituelle Ethik. Verlag am Goetheanum, Dornach S. 121-148

Grimm Rüdiger (2004a): Der innere Dialog mit dem Kind. In: H. Sautter, U. Stinkes & R. Trost (Hrsg.): Beiträge zu einer Pädagogik der Achtung. Universitätsverlag Winter, Edition S, Heidelberg, S. 77-82

Grimm Rüdiger (2004b): Sozialtherapeutische Gemeinschaft, Normalisierung, Salutogenese und Individualisierung in der Lebensgestaltung. In: Facetten der sozialtherapeutischen Arbeit – Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie, Heft 1, Dornach, S. 7-20

Grimm Rüdiger (2005): Das Verhältnis von Selbstbestimmung und Sorge für den anderen Menschen. In: Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie, Heft 1, Dornach, S. 4-16

Grimm Rüdiger (2006): Praxis, Methodologie und Menschenverständnis in der anthroposophischen Heilpädagogik. In: Fischer A. (Hrsg.): Ausbildung und Kunst. Die Bedeutung des Künstlerischen für sozial- und heilpädagogische Berufe. Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, S. 31-42

Grimm Rüdiger (2008): Zur geschichtlichen Entwicklung der anthroposophischen Heilpädagogik und Sozialtherapie. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.): Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag München, S. 29-43

Grimm Rüdiger / Kaschubowski Götz (2008): Anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie – ein Kulturimpuls. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.): Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag München, S. 14-28

Gruntz-Stoll Johannes / Zurfluh Elsbeth (Hrsg.) (2008): Lösungs-, ressourcen- und systemorientierte Heilpädagogik. Eine Einführung. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien

Haeberlin Urs (1985): Das Menschenbild für die Heilpädagogik. Einführung in die Heilpädagogik. Bd. 2, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien

Haeberlin Urs (1996): Heilpädagogik als wertgeleitete Wissenschaft – Ein propädeutisches Einführungsbuch in Grundfragen einer Pädagogik für Benachteiligte und Ausgegrenzte. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien

Hagen Jutta (2007): Und es geht doch! – Menschen mit einer geistigen Behinderung als Untersuchungspersonen in qualitativen Forschungszusammenhängen. In: VHN Vierteljahreszeitschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete. Jahrgang 76, 1/2007, S. 22-34

Hahn Martin Th. (2008): Stellungnahme zu Margrit Meier: Entwurf eines berufethischen Eides. In: VHN Vierteljahreszeitschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete. Jahrgang 77, 2/2008, S. 161-164

Hahn Martin Th. (2000): Selbstbestimmung als Begegnung mit dem Menschen. In: Heinen Norbert, Lamers Wolfgang (Hrsg.): Geistigbehindertenpädagogik als Begegnung. Verlag selbstbestimmtes Leben, Düsseldorf, S. 15-21

Hähner Ulrich (2005a): Eltern und Selbstbestimmung. In: Hähner Ulrich, Niehoff Ulrich, Sack Rudi, Walther Helmut: Kompetent begleiten: Selbstbestimmung ermöglichen, Ausgrenzungen verhindern! Die Weiterentwicklung des Konzepts ‚Vom Betreuer zum Begleiter'. Lebenshilfe-Verlag, Marburg, S. 141-160

Hähner Ulrich (2005b): Gedanken zur Organisationsentwicklung unter der Leitidee der Selbstbestimmung. In: Hähner Ulrich, Niehoff Ulrich, Sack Rudi, Walther Helmut: Kompetent begleiten: Selbstbestimmung ermöglichen, Ausgrenzungen verhindern! Die Weiterentwicklung des Konzepts ‚Vom Betreuer zum Begleiter'. Lebenshilfe-Verlag, Marburg, S. 13-31

Hähner Ulrich et al.(2006): Vom Betreuer zum Begleiter. Eine Neuorientierung unter dem Paradigma der Selbstbestimmung (5. Auflage). Verlag der Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e. V. Marburg

Hähner Ulrich (2006): Von der Verwahrung über die Förderung zur Selbstbestimmung. In: Hähner Ulrich et al.(2006): Vom Betreuer zum Begleiter. Eine Neuorientierung unter dem Paradigma der Selbstbestimmung (5. Auflage). Verlag der Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e. V. Marburg, S. 25-51

Hagen Jutta (2007): Und es geht doch! Menschen mit einer geistigen Behinderung als Untersuchungspersonen in qualitativen Forschungszusammenhängen. In: Vierteljahreszeitschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete, Heft 1, 76. Jahrgang, Reinhardt, München, S. 22-35

Hanselmann Heinrich (1976): Einführung in die Heilpädagogik. Klinkhardt, Heilbronn

Hartkemeyer Martine und Johannes F. / Freeman Dhority L (2006): Miteinander Denken Das Geheimnis des Dialogs (4. Auflage). Klett-Cotta, Stuttgart

Hartmann-Kreis Stefan (2000): Der Unterschied zwischen Sportwagen und sozialen Dienstleistungen. In: Bernath Karin (Hrsg.): Qualitätsmanagement – vom Unterschied zwischen Sportwagen und sozialen Dienstleistungen. Edition SZH, Luzern, S. 23-37

Hediger Pia (2006): Ist ihre Nase in der Mitte? Verlag C. F. Portmann, Küsnacht

Heiner Maja (1988): Von der forschungsorientierten zur praxisorientierten Selbstevaluation. In: Heiner Maja (Hrsg.): Selbstevaluation in der sozialen Arbeit. Lambertus, Freiburg i.B, S. 7-40

Heiner Maja (2004): Qualitätsentwicklung durch externe und interne Evaluationen. In: Peterander, Speck (Hrsg.). Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. Ernst Reinhardt Verlag, München Basel, S. 132-151

Hemming Albrecht (2003): Staufener Modell eine Arbeitsgrundlage für die Entwicklung von kundenorientierten Unternehmen. (Natura Verlag) Verlag am Goetheanum, Dornach

Herriger Norbert (2006): Empowerment in der Sozialen Arbeit (3. erweiterte und aktualisierte Auflage). Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart

Herrmannstorfer Udo (1995): Zwischen Staatshoheit und Unabhängigkeit. In: Zwischen Staatshoheit und Unabhängigkeit. Tagung vom 9.-11. Juni 1995 am Rudolf Steiner-Seminar für Heilpädagogik, Eigenverlag, Dornach, S. 5-6

Herrmannstorfer Udo (1996): Das Tauziehen um den Leistungsvertrag. In: Qualität leben – Heilpädagogische und sozialtherapeutische Arbeit im Spannungsfeld zwischen Freiheit und sozialer Verantwortung. Tagung vom 8.-10. November 1996 am Rudolf Steiner-Seminar für Heilpädagogik, Eigenverlag, Dornach, S. 1-3

Herrmannstorfer Udo (1999): Die Arbeit am Menschen – ein Produktionsvorgang? In: Rundbrief – Wege zur Qualität. Innere und äussere Bedingungen qualitativer Arbeit, 2. Jahrgang, Heft 1+2, Winterthur, S. 7-13

Herrmannstorfer Udo (2001): Delegation und kollegiale Führung. Am Beispiel der Selbstverwaltung der Waldorfschule. In: Sozialimpulse – Rundbrief zur sozialen Dreigliederung, Initiative Netzwerk Soziale Dreigliederung (Hrsg.), 11. Jahrgang, Heft 3 / September 2001, Stuttgart, S. 1-20

Herrmannstorfer Udo (2004): „Wege zur Qualität". In: Peterander, Speck (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. Ernst Reinhardt Verlag, München Basel, S. 217-228

Holtzapfel Walter (1978a und b): Seelenpflege-bedürftige Kinder. Band I und II. Zur Heilpädagogik Rudolf Steiners. Philosophisch-Anthroposophischer Verlag, Goetheanum, Dornach

Huber Rahel / Daum Rolf (2009): Wie erleben erwachsene Menschen mit einer Behinderung die institutionelle Umsetzung der „Qualitativen Bedingungen BSV 2000"? In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik SZH, 15. Jahrgang Heft 9, Luzern, S. 13-17

Hürlimann Hubert (2004): Ersetzt die Qualität die Würde des Menschen? oder: Was brauchen wir zum Lebensqualitätsmanagement wirklich? In: Integras (Hrsg.): Prinzip Hoffnung ... Prinzip Hoffnung. Referate Fortbildungstagung 2003, S. 25-33, Zürich

Hürlimann Hubert (2009): Qualität und Mitbeteiligung. Führung muss Freiräume ermöglichen damit Selbstbestimmung und Mitbestimmung möglich wird. In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik SZH, 15. Jahrgang Heft 9, Luzern, S. 41-46

Jacobs Kurt (1995): Die Dorfgemeinschaft auf anthroposophischer Grundlage im Blickwinkel von Normalisierung und Integration. In: Johannes Denger (Hrsg.): Lebensformen in der sozialtherapeutischen Arbeit. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, S. 157-190

Interessengemeinschaft Föderation Heilpädagoginnen und Heilpädagogen Schweiz (2004): Brauchen Fachleute Standards? In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik SZH, 10. Jahrgang Heft 7-8, Luzern

Interkantonale Vereinbarung für soziale Einrichtungen IVSE – Rahmenrichtlinien zu den Qualitätsanforderungen. 1. 12. 2005 (Stand 13. 9. 2007), www.sodk.ch

Jollien Alexandre (2001): Lob der Schwachheit. Pendo Verlag, Zürich

Jollien Alexandre (2003): Die Kunst Mensch zu sein. Pendo Verlag, Zürich

Juul Jesper (2002): Das kompetente Kind. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg

Kalwitz Bernhard (2006): Das Recht auf Selbstbestimmung und die Frage der Stellvertreterschaft. In: Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie, Heft 2, Dornach, S. 4-8

Kalwitz Bernhard (2008): Ich-Organisation und Wesensglieder. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.): Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag München, S. 152-183

Kaschubowski Götz (2000): Der Intuitionsbegriff von Rudolf Steiner und seine Bedeutung für die heilpädagogisch-therapeutische Fragestellung. In: Buchka Maximilian (Hrsg.): Intuition als individuelle Erkenntnis- und Handlungsfähigkeit in der Heilpädagogik. Edition SZH, Luzern, S. 35-43

Keupp Heiner (2004): Die Suche nach der Qualität Sozialer Arbeit im Spannungsfeld von Markt, Staat und Bürgergesellschaft. In: Peterander, Speck (Hrsg.). Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. Ernst Reinhardt Verlag, München, Basel, S. 326-340

Kissling-Sonntag Jochem (2000): Handbuch Mitarbeitergespräche. Cornelsen Verlag, Berlin

Klauss Theo (2003a): Ethische Aspekte pädagogisch-therapeutischer Interventionen bei aggressivem und selbstverletzendem Verhalten. In: Furger M. und Kehl D. (Hrsg.): „... und bist du nicht willig, so brauch ich Gewalt". Edition SZH Luzern, S. 127-147

Klauss Theo (2003b): Selbstbestimmung als Leitidee der Pädagogik für Menschen mit geistiger Behinderung. In: Fischer Erhard (Hrsg.): Pädagogik für Menschen mit geistiger Behinderung – Sichtweisen Theorien Aktuelle Herausforderungen. Athena Verlag, Oberhausen, S. 83-127

Kleine Schaars Willem (2006): Durch Gleichberechtigung zur Selbstbestimmung. Menschen mit geistiger Behinderung im Alltag unterstützen (2. Auflage). Juventa Verlag Weinheim, München

Kobi Emil E. (1988): Heilpädagogische Daseinsgestaltung. Verlag der Schweizerischen Zentralstelle für Heilpädagogik, Luzern

Kobi Emil E. (1993): Grundfragen der Heilpädagogik und Heilerziehung (5. Auflage). Haupt Verlag, Stuttgart, Zürich

Kobi Emil E. (1996): Diagnostik in der heilpädagogischen Arbeit (3. Auflag). Edition SZH, Luzern

Kobi Emil E. (2007): Daseinsgestaltung. In: Greving Heinrich (Hrsg.): Kompendium der Heilpädagogik, Band 1. Bildungsverlag EINS, Troisdorf, S. 139- 148

Kobi Emil E. (2010): Grenzgänge – Heilpädagogik als Politik, Wissenschaft und Kunst. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien

Köhler Henning (1994): Von ängstlichen, traurigen und unruhigen Kindern – Grundlagen einer spirituellen Erziehungspraxis. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Konferenz für Heilpädagogik und Sozialtherapie (2004): Was ist Integration? Ein Positionspapier. In: Facetten der sozialtherapeutischen Arbeit – Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie, Heft 1, Dornach, S. 123-126

Kon Alfred G. (2004): Gründerschicksale der Heilpädagogik – Albrecht Strohschein und sein Lebensumkreis. Verlag Ch. Möllmann, Schloss Hamborn, Borchen

Köpcke-Duttler Arnold (2009): Menschenrecht auf inklusive Bildung. Menschenrecht am Horizont der Waldorf-Pädagogik. In: Punkt und Kreis. Michaeli/2009, S. 12-14

Krause-Trapp Ina (2009): Gleiches Recht für alle? Geschäftsfähigkeits- und Betreuungsrecht auf dem Prüfstand der Behindertenrechtskonvention. In: Punkt und Kreis. Michaeli/2009, S. 8-11

Kron Maria (2001): Zur Qualität der Qualitätssicherung: die Validität der Qualitätssicherung und ihrer Instrumente – Definitionskonzepte und Verfahrenssicherheit. In: Schädler Johannes, Schwarte Norbert, Trube Achim (Hrsg.): Der Stand der Kunst Qualitätsmanagement Sozialer Dienste. Votum Verlag Münster, S. 112-128

Kuhlmann Andreas (2004): Akzeptanz ist zu wenig: Behinderte zwischen Angleichung und Abweichung. In: Graumann Sigrid, Grüber Kathrin, Nicklas-Faust Jeanne, Schmidt Susanne, Wagner-Kern Michael (Hrsg.): Ethik und Behinderung. Campus Verlag, Frankfurt, New York, S. 52-58

Lampart Konrad (1996): Qualitätssicherung und Leistungsbeschreibung. In: Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie, Heft 1, Dornach, S. 14-16

Leser Markus (2007): Qualitätsmanagement ist ein unerlässliches Führungsinstrument. In: Fachzeitschrift Curaviva, Verband Heime und Institutionen Schweiz, Juni, Zürich, S. 14-17

Lehnert Martin (2000): Qualität – wie entwickeln? In: Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie, Heft 1, Ostern, Dornach, S. 25-34

Lehnert Martin, Siegel-Holz Stefan (2008): Qualitätsentwicklung. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.): Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 502-510

Lievegoed Bernhard C. J. (1986): Soziale Gestaltungen am Beispiel heilpädagogischer Einrichtungen. Info3-Verlag, Frankfurt

Lindenberg Christoph (1995): Gibt es ein <anthroposophisches Menschenbild>? Anmerkungen zu einem weitverbreiteten Missverständnis. In: Das Geoetheanum, Wochenschrift für Anthroposophie, 21. Mai 1995, Nr. 6 74. Jahrgang, Dornach, S. 71f

Lindenmeyer Hannes (2004): Pädagogisches Handeln: Was können wir wissen – was müssen wir messen – was dürfen wir hoffen? In: Integras (Hrsg.): Prinzip Hoffnung ... Prinzip Hoffnung. Referate Fortbildungstagung 2003, Zürich, S. 34-42

Lindmeier Christian (2008): Biographiearbeit mit geistig behinderten Menschen. Ein Praxisbuch für Einzel- und Gruppenarbeit. 3. Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München

Link Jürgen (2004): „Irgendwo stösst die flexibelste Integration schliesslich an eine Grenze" – Behinderung zwischen Normativität und Normalität. In: Graumann Sigrid, Grüber Kathrin, Nicklas-Faust Jeanne, Schmidt Susanne Wagner-Kern Michael (Hrsg.): Ethik und Behinderung. Campus Verlag, Frankfurt, New York, S. 130- 139

Lossen Hans-Werner (2005): Selbstbestimmung und Fürsorge – ein Widerspruch? In: Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie, Heft 1, Dornach, S. 17-21

Lotmar Paula / Tondeur Edmond (2004): Führen in sozialen Organisationen (7. Auflage). Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart Wien

Lotz Dieter (2000): Heinrich Hanselmann. In: Buchka Maximilian, Klein Ferdinand, Grimm Rüdiger (Hrsg.): Lebendbilder bedeutender Heilpädagogen. Ernst Reinhardt Verlag, S. 97-109

Luschei, Frank und Trube, Achim (2001): Der Stand der Kunst – Zur Frage sozialpolitischer und fachlicher Standards des Qualitätsmanagements für Angebote der Beschäftigungsförderung. In: Schädler Johannes, Schwarte Norbert, Trube Achim (Hrsg.): Der Stand der Kunst Qualitätsmanagement Sozialer Dienste. Votum Verlag Münster, S. 192-226

Mattner Dieter (2006): Struktur und Kultur in Einrichtungen. Zur Notwendigkeit eines normativen Qualitätsbegriffs. In: Kaschubowski Götz (Hrsg.): Struktur und Kultur – Dilemma oder Quelle fruchtbarer Auseinandersetzung? Edition SZH, Luzern, S. 25-38

Maurus Anna, Brater Michael (1996): Leitbildentwicklung in der Heilpädagogik und Sozialtherapie. In: Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie, Heft 1, Dornach, S. 2-13,

Mayring Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung (5. Auflage). Beltz Verlag, Weinheim und Basel

Meier Margrit (2008): Kontroversen um einen berufsethischen Eid. In: VHN Vierteljahreszeitschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete, Jahrgang 77, 1/2008, S. 69-71

Möcklel Andreas (2007): Geschichte der Heilpädagogik oder Macht und Ohnmacht der Erziehung. Klett-Cotta, Stuttgart

Mohr Lars (2004): Ziele und Formen heilpädagogischer Arbeit. Edition SZH, Luzern

Moor Paul (1994): Heilpädagogik. Ein pädagogisches Lehrbuch. Studienausgabe. HPS-Reihe 7, Edition SZH, Luzern

Mührel Eric (2009): Emmanuel Levinas; Verstehen und Achten. In: Hansjosef Buchkremer (Hrsg.): Handbuch Sozialpädagogik. Ein Leitfaden für die soziale Arbeit (3. Auflage). Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt

Müller Markus (1995): Denkansätze in der Heilpädagogik – Eine systematische Darstellung heilpädagogischen Denkens. HVA/Edition Schindele, Heidelberg

Müller-Wiedemann Hans (1992): Karl König. Eine mitteleuropäische Biographie im 20. Jahrhundert. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Müller-Wiedemann Hans (1994): Menschenbild und Menschenbildung. Aufsätze und Vorträge zur Heilpädagogik, Menschenkunde und zum sozialen Leben. Herausgegeben von Rüdiger Grimm, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Müller-Wiedemann Hans (1995): Vom Fremdem zum Nächsten. Dorfgemeinschaften auf dem Wege – Ein Essay. In: Johannes Denger (Hrsg.): Lebensformen in der sozialtherapeutischen Arbeit. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, S. 127-156

Neuhaus Ursa (2002a): „Als es nie recht war ..." – Zur Ethik des Augenblicks. In: M. Glöckler (Hrsg.): Spirituelle Ethik – Situationsgerechtes , selbstverantwortetes Handeln. Verlag am Goetheanum, Dornach, S. 13-45

Neuhaus Ursa (2002b): Nachdenken über Ethik in der konkreten Herausforderung. In: M. Glöckler (Hrsg.): Spirituelle Ethik– Situationsgerechtes , selbst-verantwortetes Handeln. Verlag am Goetheanum, Dornach, S. 47-66

Niehoff Ulrich: Grundbegriffe selbstbestimmten Lebens. In: Hähner Ulrich et al.(2006): Vom Betreuer zum Begleiter. Eine Neuorientierung unter dem Paradigma der Selbstbestimmung (5. Auflage). Verlag der Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e. V. Marburg, S. 53-64

Nieke Wolfgang (2000): Intuition aus philosophischer und erziehungswissenschaftlicher Sicht. In: Buchka Maximilian (Hrsg.): Intuition als individuelle Erkenntnis- und Handlungsfähigkeit in der Heilpädagogik. Edition SZH, Luzern, S. 11-23

Nolan Christopher (1989): Unter dem Auge der Uhr. Verlag Kiepenheuer und Witsch, Köln

Oberholzer Daniel (2003): Was ist eine gute Dienstleistung? Auf der Suche nach möglichen Standards für person- und interaktionsbezogene Dienstleistungen. In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik SZH, 9. Jahrgang Heft 6, Luzern, S. 6-14

Obermayer-Breitfuss Regina (2005): Intuition – Theorie und praktische Anwendung. Books on Demand Verlag, Nordstett

Ofman Daniel (2005): Qualität und Inspiration Zugangswege zur Kreativität. Wiku – Verlag für Wissenschaft und Kultur Dr. Stein & Brokamp KG, Berlin

Osbahr Stefan (2003): Selbstbestimmtes Leben von Menschen mit einer geistigen Behinderung. Beitrag zu einer systemtheorethisch-konstruktivistischen Sonderpädagogik. 2. Leicht veränderte Auflage. Edition SZH, Luzern

Paulmichl Georg (2008). Der Georg. Haymon Verlag, Innsbruck, Wien

Pieper Annemarie (2007): Einführung in die Ethik (7. Auflage). A. Francke Verlag, Tübingen und Basel

Pörtner Marlis (2004): Ernstnehmen Zutrauen Verstehen (4. Auflage). Klett-Cotta, Stuttgart

Pörtner Marlis (2003): Brücken bauen. Menschen mit geistiger Behinderung verstehen und begleiten. Klett-Cotta, Stuttgart

Probst Paul (2009): Bericht zur aktuellen Situation der „Gestützten Kommunikation" (Facilitated Communication / FC) in Sonderpädagogik und Behindertenhilfe im deutschsprachigen Raum – unter besonderer Berücksichtigung von Massnahmen zur Prävention FC-verursachter Schäden. In: Heilpädagogische Forschung – Zeitschrift für Pädagogik und Psychologie bei Behinderungen, Band XXXV, Heft 2, Juni 2009, Berlin, S. 99 – 107

Quasthoff Thomas (2006): Die Stimme. List Taschenbuch, Ullstein Verlag Berlin

Radtke Philipp, Wilmes Dirk (2002): European Quality Award. Carl Hanser Verlag, Wien München

Rau Johannes (2004): Ethik und Behinderung – In welcher Gesellschaft wollen wir leben? In: Graumann Sigrid, Grüber Kathrin, Nicklas-Faust Jeanne, Schmidt Susanne Wagner-Kern Michael (Hrsg.): Ethik und Behinderung. Campus Verlag, Frankfurt, New York, S. 12-19

Richardt Michael (2003): Lebensstandard, Lebensqualität und Zufriedenheit – eine Modellskizze zur Qualitätsentwicklung in Wohneinrichtungen für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung. In: VHN Vierteljahreszeitschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete, Jahrgang 72, Dezember 2003 / Heft 4, S. 342-353

Riesen, N. &, Stärkle M. (2005): Gespräche mit gestützter Kommunikation. Unveröffentlichter Privatdruck. Oberhofen/Worb (CH)

Rizzi Elisabeth (2007): Qualitätsmanagement schützt die Menschen im Heim. In: Fachzeitschrift Curaviva, Verband Heime und Institutionen Schweiz, Juni, Zürich, S. 18-20

Robison John Elder (2008): Schau mich an! Mein Leben mit Asperger. Fackelträger Verlag, Köln

Rohde Katja (2008): Ich Igelkind – Botschaften aus einem autistischen Kerker (5. Auflage). Herbig Verlagsbuchhandlung, München

Rudolf Steiner Seminar für Heilpädagogik (1995): Zwischen Staatshoheit und Unabhängigkeit. Berichte von der Tagung vom 9.-11. Juni 1995, Eigenverlag, Dornach

Rudolf Steiner Seminar für Heilpädagogik (1996): Qualität leben. Heilpädagogische und sozialtherapeutische Arbeit im Spannungsfeld zwischen Freiheit und sozialer Verantwortung. Berichte von der Tagung vom 8.-10. November 1996, Eigenverlag, Dornach

Rudolph Axel (2008a): Lebensspuren entdecken. Erfahrungen aus der biographischen Begleitung von Menschen mit Behinderung. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.): Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 418-425

Rudolph Axel (2008b): Herausforderung für die anthroposophische Sozialtherapie: Stationär oder ambulant? In: Punkt und Kreis, Ostern / 2008, S. 6-8

Ruflin Regula / Schiess Viktor (2003): Nationale Qualitätsstandards für heil- und sonderpädagogische Angebote In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik SZH, 9. Jahrgang Heft 6, Luzern, S. 15-21

Rybka-Golm Regina (2208): Zusammenwirken mit Eltern in der Heilpädagogik. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.): Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 334-346

Saal Fredi (1992): Warum sollte ich jemand anders sein wollen? Erfahrungen eines Behinderten – Biographischer Essay. Verlag Jakob van Hoddis, Gütersloh

Sacks Oliver (1995): Der Mann, der seine Frau mit dem Hut verwechselte. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg

Sacks Oliver (1997): Eine Anthropologin auf dem Mars. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg

Sautter Hartmut (1997): Ausgrenzung oder Integration? Zum Umgang mit behinderten Menschen in Geschichte und Gegenwart. In: Heinrich Alfred (Hrsg.): Wo ist mein Zuhause? Integration von Menschen mit geistiger Behinderung. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, S. 19-35

Schad Wolfgang (2006): Menschenbild und Medizin – Methodologische Zugänge. In: Girke M. / Hoppe J.D. / Matthiesseen P.F. / Willich S.N. (Hrsg.): Medizin und Menschenbild. Das Verständnis des Menschen in Schul- und Komplementärmedizin. Deutscher Ärzte-Verlag, Köln, S. 29-40

Schädel Erdmut (2008): Ärztlich-therapeutische Aufgabenstellungen. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.): Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag München, S. 363-373

Schädler Johannes (2001): Qualitätsentwicklung und Qualitätstsicherung – Plädoyer für ein professionelles Konzept in der Sozialen Arbeit. In: Schädler Johannes, Schwarte Norbert, Trube Achim (Hrsg.): Der Stand der Kunst Qualitätsmanagement Sozialer Dienste. Votum Verlag Münster, S. 13-38

Schädler Johannes (2004): Qualitätsentwicklung in der Behindertenhilfe – ein Versuch zur Einordnung und Begründung der ZPE-Instrumente. In: K. Grebe / J. Schädler (Hrsg.): „Sorge und Gerechtigkeit – Werkleute im sozialen Feld..." Verlag der Gesellschaft zur Förderung arbeitsorientierter Forschung und Bildung, Frankfurt am Main, S. 113-124

Schäfer Susanne (1997): Sterne, Äpfel und rundes Glas. Mein Leben mit Autismus. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Scharmer Otto C. (2009): Theorie U - Von der Zukunft her führen. Carl Auer Verlag, Heidelberg

Schiller Friedrich: Über die ästhetische Erziehung des Menschen in einer Reihe von Briefen. In: Schiller Friedrich: Sämtliche Werke, Band V. Buchclub Ex Libris, Zürich, S. 311-408

Schlack Hans G. (2005): Das Kind als Akteur seiner Entwicklung: Welche Art von Therapie passt zu diesem Konzept? In: Büchner Christianne (Hrsg.): Lebensspuren - Über den Zusammenklang von Erziehung und Therapie. Edition SZH, Luzern, S. 39-49

Schlummer Werner / Schütte Ute (2006): Mitwirkung von Menschen mit geistiger Behinderung. Schule, Arbeit, Wohnen. Reinhardt Verlag, München und Basel

Schmalenbach Bernhard (2001): Punkt und Kreis – Annäherung an das Wesen des Menschen. In: Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie, 20. Jahrgang, Heft 1, Dornach, S. 2-16

Schmalenbach Bernhard (2002): Karl König. In: Buchka Maximilian, Klein Ferdinand, Grimm Rüdiger (Hrsg.): Lebendbilder bedeutender Heilpädagogen. Ernst Reinhardt Verlag, 2. Auflage, S. 145-158

Schmalenbach Bernhard (2004): Anthroposophische Sozialtherapie – ein Fazit. In: Facetten der sozialtherapeutischen Arbeit – Seelenpflege in Heilpädagogik und Sozialtherapie, Heft 1, Dornach, S. 192-194

Schmid Peter (2003): Das altbekannte verkannte Problem der Werte und Normen. In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik SZH, 9. Jahrgang Heft 6, Luzern, S. 22-26

Schnaith Eva Maria (2007): „...ich habe dich gesucht und bin gegangen über einen gläsernen Berg, über drei schneidende Schwerter und über ein grosses Wasser". Von der Notwendigkeit der Verwandlung der Begleitenden in heilpädagogischen Prozessen. In: Crain Fitzgerald (Hrsg.): Dummlinge, bucklige Hexen, böse Stiefschwestern und Zwerge. Vom Umgang des Märchens mit Behinderung. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, S. 177-197

Schoch Thomas (1995): Die Forderung nach Qualitätssicherung. In: Zwischen Staatshoheit und Unabhängigkeit. Tagung vom 9.-11. Juni 1995 am Rudolf Steiner-Seminar für Heilpädagogik, Eigenverlag, Dornach, S. 7-12

Schoch Thomas (1996): Qualitäts-Handbuch Bericht der Arbeitsgruppe. In: Qualität leben – Heilpädagogische und sozialtherapeutische Arbeit im Spannungsfeld zwischen Freiheit und sozialer Verantwortung. Tagung vom 8.-10. November 1996 am Rudolf Steiner-Seminar für Heilpädagogik, Eigenverlag, Dornach, S. 5-6

Schoch Thomas (1997): Qualität in der Heilpädagogik als Frage der Wesenserfassung. In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik, SZH, 3. Jahrgang, Nummer 7/8, Luzern, S. 14-18

Schulz Dieter (1991): Frühförderung in der Heilpädagogik. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Schulz von Thun Friedemann (2002): Miteinander Reden. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. rororo Sachbuch, 36. Auflage, Reinbeck bei Hamburg

Schuster Nicole (2007): Ein guter Tag ist ein Tag mit Wirsing. Weideler Buchverlag, Berlin

Schwarte Norbert (1998): Anthroposophie. In: Kerps D. / Reuleke J. (Hrsg.): Handbuch der deutschen Reformbewegungen. Peter Hammer Verlag, Wuppertal, S. 595-610

Schwarte Norbert / Oberste-Ufer, Ralf (2001): Qualitätsentwicklung in der Behindertenhilfe – Erfahrungen mit dem QS-Instrument LEWO. In: Schädler Johannes, Schwarte Norbert, Trube Achim (Hrsg.): Der Stand der Kunst Qualitätsmanagement Sozialer Dienste. Votum Verlag Münster, S. 129-147

Schwarte Norbert: Selbstbestimmung allein genügt nicht: Thesen zu einem strapazierten Leitbegriff der Hilfen für Menschen mit geistiger Behinderung. Georg Daumer Institut für Heilpädagogik und soziale Entwicklungsförderung, Gross Trebbow bei Schwerin, http://www.g-d-i-web.de/

Schwarte Norbert / Oberste-Ufer Ralf (2001): LEWO II Lebensqualität in Wohnstätten für erwachsenen Menschen mit einer geistigen Behinderung. Ein Instrument für fachliches Qualitätsmanagement. Lebenshilfe-Verlag, Marburg

Schwarte, Norbert / Grebe, Katharina (2002): Qualitätsentwicklung im Unterstützten Wohnen von Menschen mit geistiger Behinderung. Dokumentation der Fachtagung zur Qualitätssicherung in Offenen Hilfen vom 24. bis 25. Januar 2002. Siegen (ZPE-Schriftenreihe Nr. 13)

Seelenpflege (1997): Das Sozialpraktikum: Waldorfschüler in Einrichtungen für Heilpädagogik und Sozialtherapie, Sonderruck aus Heft 2, Johanni 1997, Konferenz für Heilpädagogik und Sozialtherapie, Dornach

Seelenpflege (2001): Texte zur Punkt-Kreis Meditation. 20. Jahrgang, Heft 1, Ostern 2001, Konferenz für Heilpädagogik und Sozialtherapie, Dornach

Sellin Birger (1993): ich will kein inmich mehr sein – botschaften aus einem autistischen kerker. Kiepenheuer & Witsch, Köln

Siegel-Holz Stefan (2008): Begleitung Erwachsener. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.): Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 269-284

Sieweke Johannes (2004): Gesichtspunkte zur Konfliktprävention mit „Wege zur Qualität". In: Rundbrief – Wege zur Qualität soziale Bedingungen qualitativer Arbeit. 7. Jahrgang, Heft 1, Winterthur, S. 8–16

Sieweke Johannes (2006): Umfrage zur Wirksamkeit von „Wege zur Qualität" und der Audits. In: Rundbrief – Wege zur Qualität soziale Bedingungen qualitativer Arbeit, 9. Jahrgang, Heft 1, Winterthur

Silesius Angelus (2006): Cherubinischer Wandersmann. Kritische Ausgabe. Reclams Universalbibliothek Nr. 8006, Philipp Reclam Verlag, Stuttgart

Simmen René (2001): Konzepte zum Qualitätsmanagement in sozialen Institutionen – Wege und Irrwege. In: Vierteljahreszeitschrift zur Heilpädagogik und ihrer Nachbargebiete (VHN), 70. Jahrgang, Heft 3, Freiburg i. Ü., S. 228-237

Simmen René et al. (2003): Systemorientierte Sozialpädagogik. Haupt Verlag Bern, Stuttgart, Wien

Soesman Albert (1995): Die zwölf Sinne – Tore der Seele. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Speck Otto (1999): Die Ökonomisierung sozialer Qualität. Ernst Reinhardt Verlag, München, Basel

Speck Otto (2001): Heil- und sozialpädagogische Qualität unter dem Druck zunehmender Marktorientierung. In: Vierteljahreszeitschrift zur Heilpädagogik und ihrer Nachbargebiete (VHN), 70. Jahrgang, Heft 3, Freiburg i. Ü., S. 215-227

Speck Otto (2002): Zur Qualität heilpädagogischer Arbeit. In: Greving Heinrich (Hrsg.): Hilfeplanung und Controlling in der Heilpädagogik. Lambertus Verlag, Freiburg, S. 16-31

Speck Otto (2004):Marktgesteuerte Qualität – eine neue Sozialphilosophie? In: Peterander, Speck (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. Ernst Reinhardt Verlag, München, Basel, S. 15-30

Stahl Burkhard (2009): Menschen mit geistiger Behinderung zwischen Selbst- und Fremdbestimmung. Überarbeitete Fassung eines gleichnamigen Vortrages am 10. Januar 2009 im Rahmen einer Fachtagung des Verbandes für anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie in der Schweiz. Download unter www.vahs.ch

Stahl Eberhard (2002): Dynamik in Gruppen. Beltz Verlag, Weinheim, Basel, Berlin

Steiner Rudolf (1962): Die Geheimwissenschaft im Umriss (GA 13). 29. Auflage, Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1973): Allgemeine Menschenkunde. (GA 293). 7. Auflage, Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1976): Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft (GA 23). 6. Auflage, Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1977): Philosophie der Freiheit (Tb 627). 13. Auflage, Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1977a): Erziehung und Unterricht aus Menschenerkenntnis (GA 302a). 2. Auflage, Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1978): Das Rätsel des Menschen. Die geistigen Hintergründe der menschlichen Geschichte (GA 170). 2. Auflage, Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1982): Wie erlangt man Erkenntnisse der höheren Welten? (GA 10). 23. Auflage, Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1982 a): Mein Lebensgang (GA 28). 8. Auflage, Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1982 b)): Christus und die menschliche Seele (GA 155). 2. Auflage, Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1983): Welt, Erde und Mensch (GA 105). Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1984): Die Erziehung des Kindes vom Gesichtspunkte der Geisteswissenschaft. Einzelausgabe. Rudolf Steiner Nachlassverwaltung, Dornach

Steiner Rudolf (1985): Heilpädagogischer Kurs (GA 317). Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1987): Lucifer-Gnosis (GA 34). 2. Auflage, Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1990): Die soziale Grundforderung unserer Zeit. In geänderter Zeitlage (GA 186). 3. Auflage, Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Steiner Rudolf (1991): Wahrspruchworte (GA 40). 7. Auflage, Rudolf Steiner Nachlassverwaltung, Dornach

Steiner Rudolf (1998): Soziale und antisoziale Triebe im Menschen. Zwei Vorträge gehalten in Dornach und Bern am 6. Und 12. Dezember 1918. Rudolf Steiner Verlag, Dornach

Stiftung Wege zur Qualität (2008): Das Verfahren im Überblick. Winterthur

Stinkes Ursula / Trost Rainer (2004): Das Recht des Kindes auf den eigenen Tag – Zum Verhältnis von konkreter Begegnung und Planung in der Erziehung von Kindern und Jugendlichen mit geistiger Behinderung. In: H. Sautter, U. Stinkes & R. Trost (Hrsg.): Beiträge zu einer Pädagogik der Achtung. Universitätsverlag Winter, Edition S., Heidelberg, S. 91-112

Stinkes Ursula, Trost Rainer (2004): Das Recht des Kindes auf den eigenen Tag – Zum Verhältnis von konkreter Begegnung und Planung in der Erziehung von Kindern und Jugendlichen mit geistiger Behinderung. In: Sautter, Hartmut, Stinkes Ursula, Trost Rainer (Hrsg.): Beiträge zu einer Pädagogik der Achtung. Universitätsverlag Winter, Edition S, Heidelberg

Stötzel Bernhard (2004): Altruismus als ethische Grundlage der Sozialen Arbeit. Möglichkeiten und Grenzen des selbstlosen Handelns in professionellen Zusammenhängen. In: K. Grebe / J. Schädler (Hrsg.): „Sorge und Gerechtigkeit – Werkleute im sozialen Feld..." Verlag der Gesellschaft zur Förderung arbeitsorientierter Forschung und Bildung, Frankfurt am Main, S. 377-388

Strasser Urs (2001): Wahrnehmen Verstehen Handeln. Förderdiagnostik für Menschen mit einer geistigen Behinderung (4. Auflage). Edition SZH, Luzern

Sturny-Bossart Gabriel (1993): Anthroposophisch orientierte Heilpädagogik. Einsichten eines Aussenstehenden. Aspekte 51, Edition SZH, Luzern

Tammet Daniel (2007): Elf ist freundlich und Fünf ist laut. Ein genialer Autist erklärt seine Welt. Wilhelm Heyne Verlag, München

Theunissen Georg (2002): Die Stärken Perspektive – Impulse für die pädagogische und therapeutische Arbeit mit Menschen, die als behindert gelten. In: Geistige Behinderung. Fachzeitschrift der Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte, Heft 3, 41. Jahrgang, Marburg, S. 191 – 201

Theunissen Georg (2007): Empowerment. In: Greving Heinrich (Hrsg.): Kompendium der Heilpädagogik. Band 1, Bildungsverlag EINS, Troisdorf, S. 197- 201

Thimm Urs (2003): Von der Klientenzufriedenheit zur Resonanz der Stimmigkeit. Diplomarbeit im Kurs für Führungsverantwortung in der Heilpädagogik und Sozialtherapie (unveröffentlicht). Rudolf Steiner Seminar für Heilpädagogik, Dornach

Tkotz Berta (1998): Das Praktikum der Waldorfschule unter besonderer Berücksichtigung des Sozialpraktikums als Ort der Entscheidungsfindung für die Berufswahl. Diplomarbeit an der Katholischen Fachhochschule, Fachbereich Sozialwesen, Studienrichtung Sozialpädagogik, Köln

Trautwein Manfred (2008): Idee und Praxis der Selbstverwaltung in sozialen Einrichtungen. In: Grimm R. / Kaschubowski G. (Hrsg.): Kompendium der anthroposophischen Heilpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 482-501

Treichler Rudolf (1981). Die Entwicklung der Seele im Lebenslauf – Stufen, Störungen und Erkrankungen des Seelenlebens. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Trube Achim, Regus Michael und Depner Rolf (2001): Fach- und nutzerorientiertes Qualitäsmanagement für soziale Dienste. In: Schädler Johannes, Schwarte Norbert, Trube Achim (Hrsg.): Der Stand der Kunst Qualitätsmanagement Sozialer Dienste. Votum Verlag Münster, S. 227-233

Turin Verena Elisabeth (2008): Ich finde mich selber ... In: Ohrenkuss ... da rein, da raus zum Thema: Abenteuer Liebe. Das Magazin gemacht von Menschen mit Down-Syndrom. Ein Projekt der downtown-Werkstatt für Kultur und Wissenschaft. No. 20 / April 2008, Bonn

UN-Konvention (2006): Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderung. Zwischen Deutschland, Liechtenstein , Österreich und der Schweiz abgestimmte Übersetzung, New York, Download von www.lebenshilfe.de

Van Houten Coenrad (1999): Erwachsenenbildung als Willenserweckung (3. Auflage). Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Vierl Kurt (1978): Selbsterziehung in der Heilpädagogik. Natura Verlag, Arlesheim

Von Plato Bodo (2002: Bernhard J. C. Lievegoed. In: Buchka Maximilian, Klein Ferdinand, Grimm Rüdiger (Hrsg.): Lebendbilder bedeutender Heilpädagogen. Ernst Reinhardt Verlag, 2. Auflage, S. 189-202

Von Kardorff Ernst (2005a): Qualitative Evaluationsforschung. In: Flick, von Kardorff, Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. rowohlts enzyklopädie, Reinbeck, S. 238-250

Von Kardorff Ernst (2005b): Zur Verwendung von qualitativer Forschung. In: Flick, von Kardorff, Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. rowohlts enzyklopädie, Reinbeck, S. 615-623
Von Spiegel Hiltrud (1994): Selbstevaluation als Mittel beruflicher Qualifizierung. In: Heiner Maja (Hrsg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit. Lambertus, Freiburg im Br., S. 11-55

Wagner Christoph (1994): Das Werden der Heilpädagogik auf anthroposophischer Grundlage – Zur Geschichte der Bewegung. Verlag am Goetheanum, Dornach

Walther Helmut (2006): Selbstverantwortung – Selbstbestimmung – Selbständigkeit / Bausteine für eine veränderte Sichtweise von Menschen mit einer Behinderung. In: Hähner Ulrich et al.(2006): Vom Betreuer zum Begleiter. Eine Neuorientierung unter dem Paradigma der Selbstbestimmung (5. Auflage). Verlag der Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e. V. Marburg, S. 69-90

Walther-Müller Peter (2003): Standards und Differenzierung – eine Herausforderung für die Heilpädagogik. In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik SZH, 9. Jahrgang Heft 6, Luzern, S. 1

Weber Erik (2007): Assistenz. In: Greving Heinrich (Hrsg.): Kompendium der Heilpädagogik. Band 1, Bildungsverlag EINS, Troisdorf, S. 56- 65

Wechsler Peter (2000): Integriertes Qualitätsmanagement. In: Bernath Karin (Hrsg.): Qualitätsmanagement – vom Unterschied zwischen Sportwagen und sozialen Dienstleistungen. Edition SZH, Luzern, S. 41-51

Wege zur Qualität (1997): Arbeitshandbuch für heilpädagogische und sozialtherapeutische Institutionen. Winterthur

Wege zur Qualität (2008): Das Verfahren im Überblick. Winterthur

Wege zur Qualität (2006): Rundbrief. Heft 1, 9. Jahrgang. Winterthur

Wils Jean Pierre (2004): Respekt statt Ausgrenzung – Die Ethik der „Anerkennung". In: Graumann Sigrid, Grüber Kathrin, Nicklas-Faust Jeanne, Schmidt Susanne, Wagner-Kern Michael (Hrsg.): Ethik und Behinderung. Campus Verlag, Frankfurt, New York, S. 81-91

Williams Donna (1992): Ich könnte verschwinden, wenn du mich berührst. Erinnerungen an eine autistische Kindheit. Droemersche Verlagsanstalt Th. Knaur, München

Winterhoff Michael (2008): Warum unsere Kinder Tyrannen werden. Oder: Die Abschaffung der Kindheit. Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh

Winterhoff Michael (2009): Tyrannen müssen nicht sein. Warum Erziehung allein nicht reicht – Auswege. Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh

Wintsch Hanna (2000): Jakob Lutz und die Intuition. In: Buchka Maximilian (Hrsg.): Intuition als individuelle Erkenntnis- und Handlungsfähigkeit. Edition SZH, Luzern, S. 175-182

Wigger Annegret (2005): Was tun SozialpädagogInnen und was denken sie, was sie tun? Professionalisierung im Heimalltag. Verlag Barbara Budrich, Opladen

Worel Andreas (2002): Qualitätsfragen in gemeinnützigen Einrichtungen. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Zimmermann Heinz (1997): Sprechen, Zuhören, Verstehen in Erkenntnis- und Entscheidungsprozessen. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

Zöller Dietmar (1989): Wenn ich mit euch reden könnte... Ein autistischer Junge beschreibt sein Leben aus seiner Sicht. Scherz Verlag, Bern, München, Wien

Zuegg Robert (2003): Rückblick auf das erste Jahr der Confidentia. In: Rundbrief – Wege zur Qualität soziale Bedingungen qualitativer Arbeit. 6. Jahrgang, Heft 1, Winterthur, S. 20-22

Zuegg Robert (2005): Verantwortung aus Erkenntnis und seine Wirkungen in der Organisation. In: Rundbrief – Wege zur Qualität soziale Bedingungen qualitativer Arbeit. 8. Jahrgang, Heft 1, Winterthur, S. 6-7

Zürcher Peter (2004): Qualitätsmanagement als Chance. In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik SZH, 10. Jahrgang Heft 7-8, Luzern, S. 16-22

Webseiten

http://www.wegezurqualitaet.info/
Website von „Wege zur Qualität"

http://www.confidentia.info/
Website der Zertifizierungsgesellschaft „Confidentia"

http://www.vahs.ch/
Website des „Verbandes für anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie in der Schweiz"

http://www.quality4children.info/
Website der Organisation Quality4Children

http://www.g-d-i-web.de/
Website des Georg-Daumer-Instituts für Heilpädagogik und soziale Entwicklungsförderung

http://www.sodk.ch/
Website der Konferenz der Schweizerischen Sozialdirektorenkonferenz, Bern

http://www.bbt.ch/
Website des Amtes für Berufsbildung und Technologie, Bern

http://www.lebenshilfe.de/

Website der Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V.