

Geschäftsbericht 2011

Unterschiedliche Disziplinen. Ein Ziel.

Die Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime ist eine gemeinnützige Organisation, die im öffentlichen Auftrag vielfältige Erziehungs-, Bildungs- und Beratungsleistungen erbringt. Wir – die Mitarbeitenden der Stiftung und der Stiftungsrat – verfolgen das gemeinsame Ziel, die uns anvertrauten jungen Menschen und Familien zu befähigen, ihr Leben möglichst ohne fremde Unterstützung, selbstbestimmt und innerhalb anerkannter Normen zu gestalten.

Geschäftsbericht 2011

«Zusammensculpturen»

Das Bildkonzept des Zürcher Künstlers und Fotografen Zsigmond Toth ist eine freie Adaptation der «One-Minute-Sculptures» des österreichischen Künstlers Erwin Wurm. Die Akteure der spontan inszenierten und dynamischen Skulpturen verschmelzen für einen Augenblick zu einer visuellen und sozialen Kunsteinheit. Die Verbindungselemente im Bild symbolisieren die Jugendlichen, für die sich interne und externe Mitarbeitende verschiedenster Disziplinen einsetzen. Die Zusammenarbeit für ein Bild erfordert höchste Konzentration, welche wiederum aus den Bildern spricht. Der Fokus liegt immer auf der Interaktion zwischen den Menschen, welche sich für ein Bild zusammenfinden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

- 4 Bericht des Stiftungsrats
- 5 Bericht der Geschäftsleitung

Journal

- 6 Interdisziplinäre Zusammenarbeit –
der Schlüssel zum Erfolg.
Kurt Huwiler, Dr. phil.
Leiter Angebotsentwicklung
und Qualitätssicherung
- 7 Interdisziplinarität – eine Frage
des Respekts.
Daniel Kübler, Gesamtleiter Pestalozzi-
Jugendstätte Burghof
- 12 Verstehen, wie andere arbeiten.
Felix Ochsner, Leiter Fachstelle
Pädagogik und Projekte, Wohn- und
Tageszentrum Heizenholz
- 16 Interdisziplinäre Zusammenarbeit
im Rahmen der Berufsbildung.
Hansueli Zellweger, Gesamtleiter
Sozialpädagogisches Zentrum
Gfellergut
- 20 Tragende Netzwerke zwischen
Schule und Heim.
Theres Kaltenrieder, Gesamtleiterin
Fennergut / Neumünsterallee /
Sonnenberg

Zahlen, Daten, Fakten

- 24 Bilanz
- 25 Erfolgsrechnung
Geldflussrechnung
- 26 Veränderung des Eigenkapitals
- 27 Anhang zur Jahresrechnung
- 34 Bericht der Revisionsstelle
- 35 Erläuterungen zur Jahresrechnung
Christian Etter, Leiter Finanzen und
Administration
- 36 Jahresrechnung der Institutionen
- 39 Statistiken
- 40 Spenden
- 41 Kurzporträt der Stiftung
Stiftungszweck, Stiftungsrat und
Geschäftsleitung
- 42 Institutionen
- 44 Impressum

Bericht des Stiftungsrats



Dank und Wertschätzung von aussen als Ansporn

Im vergangenen Jahr formulierte der Stiftungsrat in der Angebotsentwicklung und in der Immobilienbewirtschaftung seine langfristigen Entwicklungsabsichten und stellte damit die Weichen für die Zukunft.

In der Genossenschaftssiedlung «mehr als wohnen» an der Hagenholzstrasse in Zürich Nord richten wir für schulpflichtige Kinder und Jugendliche zwei Wohngruppen ein, die nach heutigem Wissensstand im Herbst 2014 zur Verfügung stehen werden. In Zusammenarbeit mit der Bau- und Wohngenossenschaft Kraftwerk 1 planen wir eine Wohngruppe und Studios für teilbetreutes Wohnen. Diese Angebote sollen in der Siedlung Kraftwerk 4 realisiert werden. Des Weiteren sind einzelne Umnutzungen von eigenen Liegenschaften auf Stadtgebiet vorgesehen.

Dieser nachhaltige Aktionsplan ermöglicht uns die Erweiterung und Optimierung unserer Angebotspalette. Gleichzeitig können wir die älteren, bedingt für unsere Aufgaben geeigneten Liegenschaften Sonnenberg und Obstgarten mittelfristig (jedoch nicht vor 2014) ersetzen.

Unsere Angebots- und Immobilienentwicklung steht auch im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung in der Stadt Zürich. Ihre Aussenquartiere entwickeln sich stark, und wir sind bestrebt, unsere Angebote dort anzubieten, wo die Kinder und Jugendlichen und ihre Familien leben.

Das Verwaltungsgericht hat entschieden

Seit 2007 rekuriert unsere Stiftung zusammen mit drei anderen Trägerschaften gegen das damals eingeführte Finanzierungsmodell für die Zürcher Heime. Im Oktober 2011 hat das Verwaltungsgericht des Kantons Zürich unsere Argumente weitgehend übernommen und das Finanzierungsmodell an die Bildungsdirektion zurückgewiesen.

Mit dem Entscheid des Verwaltungsgerichts liegt der Ball nun bei der Bildungsdirektion. Wir werden weiterhin konstruktiv an guten Lösungen mitarbeiten und unser Wissen und unsere Erfahrungen in die Entwicklung eines zukunftsfähigen Finanzierungsmodells einbringen.

Veränderungen im Stiftungsrat

Auf Ende Jahr 2011 sind Katharina Prelicz-Huber und Dr. Alfred Meili aus dem Stiftungsrat ausgetreten.

Katharina Prelicz-Huber war seit der Stiftungsgründung Mitglied des Stiftungsrates und seit 2003 auch als Vizepräsidentin tätig. Als damalige Gemeinderätin gehörte sie Ende der neunziger Jahre in der Stadt Zürich zu den treibenden Kräften hinter der Ausgliederung der städtischen Heime in die privatrechtliche Stiftung zkj. Sie stellte ihr grosses fachliches und politisches Wissen der Stiftung ganz selbstverständlich zur Verfügung und trug mit ihrer engagierten Arbeit wesentlich zur erfreulichen Entwicklung der Stiftung bei.

Alfred Meili wurde 2009 in den Stiftungsrat gewählt. Er prägte mit seinem breiten beruflichen Wissen als Unternehmer, Jurist und Ökonom die Entwicklung der Immobilienstrategie und trug viel zur heutigen Klarheit in der Rechnungslegung bei.

Im Namen des Stiftungsrates danke ich Katharina Prelicz-Huber und Alfred Meili für ihren grossen Einsatz und die wertvolle Mitarbeit auch im Stiftungsratsausschuss. Neu sind per 1. Januar 2012 Susanna Rusca Speck, Kantonsrätin und Sozialpädagogin, und Dr. Thomas Manhart, Amtsleiter Amt für Justizvollzug, beide langjährige Stiftungsratsmitglieder, Mitglieder des Stiftungsratsausschusses.

Ein herzliches Dankeschön

Der Stiftungsrat dankt allen staatlichen Stellen für ihre äusserst solide und konstruktive Zusammenarbeit sowie für das Vertrauen, das sie der Stiftung und ihren Mitarbeitenden im vergangenen Jahr entgegengebracht haben.

Ein besonderer Dank geht an unsere Mitarbeitenden. In ihrem täglichen Engagement suchen sie unermüdlich mit den jungen Menschen gemeinsam nach Wegen, die diesen ermöglichen, ihr Leben und ihren Alltag möglichst ohne fremde Unterstützung, selbstbestimmt und innerhalb anerkannter sozialer Normen zu gestalten.

Monika Weber
Stiftungsratspräsidentin



Ein neues Leitbild

Oberster Leitgedanke unserer Tätigkeit ist und bleibt das Wohl der Kinder, Jugendlichen, jungen Erwachsenen und Familien. Im Spannungsfeld zwischen den Interessen der Öffentlichkeit und den Anliegen der Leistungsempfängerinnen und -empfänger orientieren wir uns stets am gemeinsamen Ziel und an den aktuellen und fachlich anerkannten Standards der Pädagogik und ihrer Nachbardisziplinen.

Nach einem breit angelegten Prozess, in den eine erhebliche Anzahl von Mitarbeitenden eingebunden war, konnten wir im Herbst 2011 das neue Leitbild verabschieden. Neu formuliert es gemeinsame Haltungen und Verbindlichkeiten unserer Tätigkeiten. Das Leitbild dient somit auch allen Mitarbeitenden zur Orientierung und gibt den auftraggebenden Stellen die Gewissheit, dass die Arbeit in den verschiedenen Angeboten der Stiftung auf einer gemeinsamen Basis ruht.

Internes Qualitätsmanagement aufgebaut

Auf Ende des Berichtsjahrs ist das interne Qualitätsmanagement eingeführt worden. Im Mittelpunkt stand dabei die Festlegung und Beschreibung zentraler Prozesse, wie beispielsweise das Aufnahmeverfahren, die Steuerung der pädagogischen Arbeit oder die Prävention, und die Messung der Prozesse. Die Ziele, die wir mit dem internen Qualitätsmanagement erreichen wollen, sind vielfältig: Die Prozessdefinition schafft einerseits Klarheit und Transparenz über Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie ein gemeinsames Aufgabenverständnis. Die Messung mithilfe von Standards und Erfolgskenngrößen andererseits liefert den Verantwortlichen wichtige Informationen über die Zielerreichung und zu potenziellen Verbesserungsansätzen.

Wir sind uns sehr wohl bewusst, dass unser Qualitätsmanagement vorrangig die Struktur- und Prozessqualität sicherstellt. Dafür gibt es gute Gründe: Die Entwicklung und Messung der Struktur- und Prozessqualität liegen weitestgehend in unserem Handlungsspielraum, und diesen wollen wir nutzen. Die angestrebte nachhaltige Entwicklung der Kinder, Jugendlichen und Familien können wir anstossen und begleiten. Deshalb sind sorgfältig entwickelte Standards in unserer Arbeit unabdingbare Voraussetzung für eine zielführende Pädagogik.

Eine Ombudsstelle für die Mitarbeitenden

Seit anfangs dieses Jahres haben unsere Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich an die Ombudsfrau der Stadt Zürich, Frau Dr. Claudia Kaufmann, zu wenden. In anspruchsvollen oder gar konflikträchtigen Situationen kann es für Mitarbeitende schwierig sein, mit der vorgesetzten Person oder mit Kolleginnen und Kollegen das Gespräch zu suchen. Die städtische Ombudsstelle bietet eine neutrale und unabhängige Hilfe. Die Stiftung unterzeichnete dazu mit der städtischen Ombudsstelle einen Zusammenarbeitsvertrag.

Personelle Wechsel

Mitte Oktober übernahm Martin Guerra die Gesamtleitung des Sozialpädagogischen Brückenangebotes Vert.igo. Mit seinem Stellenantritt endete die mehrmonatige Vakanz in der Gesamtleitung Vert.igo. Martin Guerra verfügt über ein breites und vielfältiges Spektrum an Erfahrungen in der Sozialpädagogik, insbesondere in der Berufsbildung und Berufswahl.

Seit Jahresbeginn 2012 führt Antoinette Haug als Gesamtleiterin das Wohn- und Tageszentrum Heizenholz, wo sie bereits während neun Jahren als Abteilungsleiterin der zentralen Angebote arbeitete. Antoinette Haug folgte auf Roger Kaufmann, der nach langjähriger und erfolgreicher Tätigkeit eine neue Aufgabe übernahm.

Ebenfalls seit Anfang 2012 leitet Urs Hofmann das Schulinternat Ringlikon in Uitikon-Waldegg. Urs Hofmann verfügt über eine breite Berufserfahrung, er war u.a. mehrere Jahre in der Schulevaluation tätig. Urs Hofmann übernahm die Leitungsaufgabe von Werner Forster, der nach mehrjähriger engagierter und wirkungsvoller Tätigkeit als Gesamtleiter pensioniert wurde.

Ich danke Werner Forster und Roger Kaufmann für die geleistete Arbeit, ihr wertvolles Engagement und wünsche ihnen für die Zukunft alles Gute.

Theo Eugster
Geschäftsführer

Grosse Fortschritte in Wissenschaft und Technik beruhen auf fachlicher Spezialisierung. So entstanden in den letzten 100 Jahren unzählige neue Wissensgebiete und Berufe. Sind im Sozial- und Bildungsbereich die gleichen Entwicklungen anzutreffen?

Interdisziplinäre Zusammenarbeit – der Schlüssel zum Erfolg.

Ob Pfarrer, Patentanwalt oder Pädagoge: Wer eine Ausbildung absolviert, verinnerlicht berufsbezogene Werte, eignet sich eine Fachsprache an und fühlt sich Berufskolleginnen und -kollegen besonders verbunden. Einen Beruf finden und lieben heisst auch, ein Stück Heimat finden. Doch wer den Blick über (Fach-)Grenzen hinaus wagt, gewinnt neue, faszinierende Perspektiven.

Grosse Aufgaben sind nur zu bewältigen, wenn Fachleute unterschiedlicher Sparten zusammenwirken. Das ist teuer und anspruchsvoll, selbst für ein kompetentes Management. In der Privatwirtschaft bildet der Gewinn, der mit attraktiven Produkten zu erzielen ist, den nötigen Anreiz für eine intensive Zusammenarbeit. Dann werden Abläufe definiert und die Mitarbeitenden eingebunden, unabhängig davon, ob sie das schätzen oder nicht.

Spezialfall Soziales und Bildung?

Wie schaffen wir in der Stiftung den Spagat zwischen Spezialisierung und Zusammenarbeit? Unsere Mitarbeitenden mit pädagogischem Auftrag gehören vielen unterschiedlichen Berufen an. Sie stehen in ständigem Austausch untereinander und pflegen ausserdem den Kontakt mit externen Fachleuten vieler weiterer Disziplinen. Spezialistentum prägt also die Arbeit auch im Bildungs- und Sozialwesen, obwohl vermutlich nicht im gleichen Ausmass wie in technischen Branchen. Dabei ist uns der Einsatz von Spezialisten keineswegs freigestellt: Die Behörden, die Bewilligungen zur Führung von Schulen und Heimen erteilen, überprüfen zum Beispiel

minutiös, ob die Heimleitungen, die Sozialpädagoginnen, die Lehrer und Ausbilderinnen die gesetzlich vorgeschriebenen Qualifikationen mitbringen.

Ohne Koordination und Kooperation zwischen den Professionen kann die Stiftung ihren anspruchsvollen Auftrag zu Gunsten der Klientinnen und Klienten nicht erfüllen. Das ist offensichtlich, stellt aber hohe Anforderungen an alle Beteiligten: So wie sich die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen nur bedingt planen lässt, so schwierig ist es, das soziale Geschehen in einem Heim, in einem Berufsintegrationsangebot oder in einer Familienberatung zu planen und zu steuern. Ausserdem gibt es nicht nur ein Zuwenig, sondern auch ein Zuviel an Kooperation, was vermieden werden soll: Die verschiedenen Lebensbereiche der Kinder und Jugendlichen im Heim – Schule, Ausbildung, Therapie, Betreuung auf der Gruppe, Freizeit – können zum Beispiel einen Informationsaustausch betreiben, der die Heranwachsenden übermässig kontrolliert und ihnen die Möglichkeit nimmt, je nach Umgebung unterschiedliche Verhaltensweisen auszuprobieren.

Worin besteht nun das Geheimnis erfolgreicher Kooperation? Einerseits müssen

wir Ziele vorgeben, andererseits Arbeitszeit und Austauschgefässe bereitstellen. Das reicht aber nicht aus. Ebenso wichtig sind die Bereitschaft und das Interesse unserer Mitarbeitenden, beispielsweise den schulischen Misserfolg eines intelligenten Kindes oder die Anziehungskraft einer delinquenten Jugendlichen Gruppe aus unterschiedlichen Perspektiven zu ergründen. Eine gefestigte berufliche Identität und die Neugier, am Wissen und an der Erfahrung anderer Fachkräfte teilzuhaben, sind ausgezeichnete Voraussetzungen, dass Sozialpädagogen und Lehrerinnen, Reittherapeutinnen und Jugendanwältinnen zusammenarbeiten und einen Mehrwert für die Kinder und Jugendlichen erzielen.

Spezialisierung führt immer dann zum Erfolg, wenn wir eine Basis der Verständigung schaffen, welche Sprachgrenzen überwindet und den Blick auf das gemeinsame Ziel frei gibt. So steigern wir unsere Leistungsfähigkeit und sind gleichzeitig Vorbild für die jungen Menschen, nicht zuerst das Trennende, sondern das Verbindende in der Vielfalt zu suchen.

«So kann es doch nicht weitergehen!» oder «So könnte es sein!»: Unterschiedliche Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen Jugendheim und Jugendanwaltschaft.

Interdisziplinarität – eine Frage des Respekts.

Im Burghof werden Jugendliche fürs Leben gebildet. Dabei verstehen wir den Begriff «Bildung» ganzheitlich. Bildung beinhaltet für uns nicht nur die Aneignung von Wissen (Fach- und Methodenkompetenz), sondern auch von Selbst- und kultureller Kompetenz. Bildung hilft, den Abstand zwischen Wunsch und Realität zu überbrücken.

Bildung ermöglicht den Vergleich von Kulturen, Haltungen, Werten und hilft, diese zu akzeptieren. Bildung und ihre Anwendung wecken Lust am lebenslangen Lernen. Bildung stellt sich gelassen, aber neugierig den zentralen Fragen unserer Jugendlichen: nach Orientierung, nach dem Sinn von «Erwachsenwerden», der Liebe, der Spiritualität, und ermöglicht es letztendlich, «verstehend» Verantwortung für sich und andere zu übernehmen.

Die Persönlichkeitsentwicklung der Jugendlichen steht im Zentrum unseres Auftrags

Doch der Alltag konfrontiert die Mitarbeitenden mit Problemen, die grosse Diskussionen auslösen und im Extremfall ein Betreuungsteam spalten können. Die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung ist notwendig und gleichzeitig anspruchsvoll, nicht zuletzt weil der Betreuungs- und Bildungsauftrag durch eine externe Stelle, beispielsweise die Jugendanwaltschaft, erteilt wird. Die Frage, was genau der Persönlichkeitsentwicklung des Jugendlichen dient, ist keineswegs einfach zu beantworten. Kommt dazu, dass Intentionen und Ziele einer Strafverfolgungsbehörde mit den Überlegungen von Pädagoginnen und Pädagogen nicht zwangsläufig übereinstimmen müssen – dies hat Auswirkungen auf die Zusammenarbeit. In gewissen Fällen könnte diese gar als willkürlich erlebt werden, wie die beiden folgenden Beispiele aus dem Jahr 2011 illustrieren.

Unterschiedliche Reaktionsweisen

Fall A: Der Klient mit strafrechtlichem Hintergrund (Raufhandel, Diebstahl, Körperverletzung) lebt seit zwei Jahren im Heim und absolviert eine Ausbildung. Er ist kaum in der Lage, Beziehungen aufzubauen, und leistet immer noch heftigen Widerstand gegen seine Platzierung. Er möchte das Heim verlassen und selbstständig leben. Die Jugendanwaltschaft lehnte diesen Wunsch des Klienten mehrmals ab. An einem Wochenende eskaliert die Situation auf dem Weg zurück ins Heim. Der Klient gerät in Konflikt mit einem Kollegen und schlägt diesem eine Flasche Bier auf den Kopf. Da beide angetrunken waren und Zeugen fehlten, kann der Hergang nicht genau geklärt werden, niemand erstattet Anzeige. Der Klient zeigt keinerlei Bereitschaft, den Vorfall aufzuarbeiten, sondern verlässt die Institution und nimmt in Kauf, die mehrmals angedrohte Strafe der Jugendanwaltschaft im Gefängnis absitzen zu müssen.

Folge: Die Jugendanwaltschaft beendet das Strafverfahren, der Klient wird aus der Massnahme entlassen, ohne eine Strafe verbüssen zu müssen.

Fall B: Der Klient mit strafrechtlichem Hintergrund (Raufhandel, Diebstahl, Körperverletzung) lebt seit drei Jahren im Burghof und steht kurz vor Abschluss seiner Ausbildung. Er ist mit seinem Aufenthalt ausgesöhnt, anerkennt diesen als Chance. Der bevorstehende Austritt sorgt allerdings dafür, dass der Jugendliche das Regelwerk der Institu-

tion nicht mehr ganz so ernst nimmt und sich viele Freiheiten zugesteht.

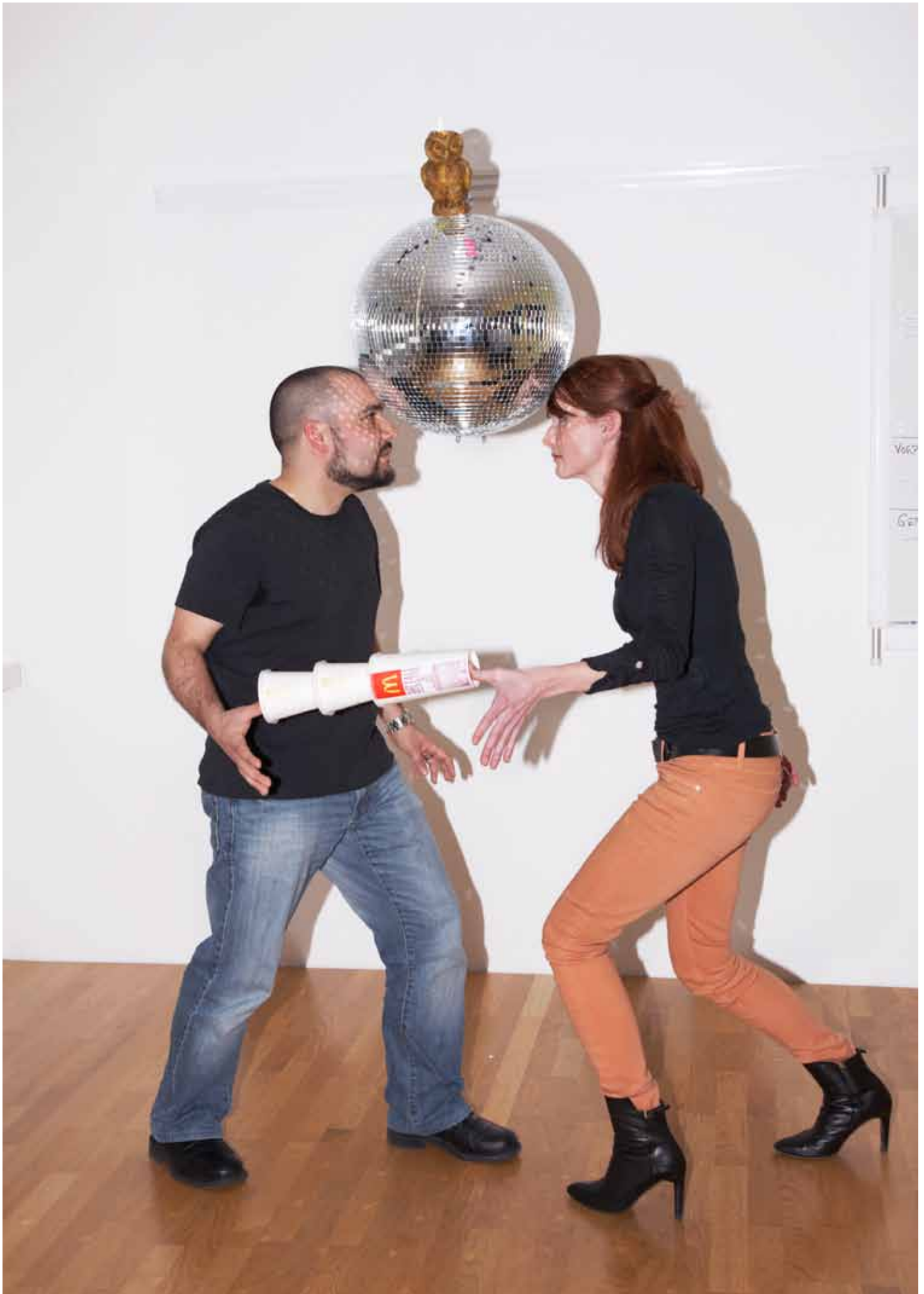
Folge: Nach mehreren Verwarnungen und diversen Sitzungen auch mit der Jugendanwaltschaft beschliesst diese auf unser Anraten hin, den Jugendlichen für sieben Tage «zur Sicherung der Massnahme» zu inhaftieren.

An sich zwei ähnlich gelagerte Fälle, nur war die Arbeitsweise in der Kooperation zwischen der Jugendanwaltschaft und dem Burghof sehr unterschiedlich, mit entsprechenden Folgen: Während Klient A heute ohne Ausbildung dasteht und sich bis dato erfolglos auf der Suche nach einer Lehrstelle befindet, hat Klient B im vergangenen Sommer erfolgreich seine Ausbildung abgeschlossen und arbeitet heute als Angestellter.

Rules of Engagement

Diese doch sehr unterschiedlichen Erfahrungen haben den Burghof dazu veranlasst, sich grundlegende Gedanken zur Zusammenarbeit und zur konkreten gemeinsamen Fallgestaltung mit den Jugendanwaltschaften zu machen. Mit dem Ziel, die Handlungsfähigkeit aller Akteure zu wahren. Trotzdem lassen sich nicht alle Probleme und Lösungsansätze vorwegnehmen. Als Leitlinien für die Zusammenarbeit haben sich für uns folgende Punkte herauskristallisiert:

Orientierung an pädagogisch-psychiatrischen Themen: Die Fallführung darf sich nicht in



Carlo Schreier, Gruppenleiter Lehrlingsheim III, Burghof, und Caroline Beyeler, einweisende Jugendanwältin der Jugendanwaltschaft Limmattal / Albis.



Fragen verstricken, welches die bessere oder kompetentere Disziplin sei. Die Frage nach dem Wohl der Jugendlichen richtet sich allein nach ihrem pädagogisch-psychiatrischen Behandlungs- und Förderungsbedarf.

Präzise Rollen- und Auftragsklärung: Die Jugendanwaltschaft ist die Auftraggeberin, das Jugendheim der Auftragnehmer. Die Jugendanwaltschaft entscheidet, wem und zu welchen Bedingungen sie einen Auftrag erteilt. Das Jugendheim prüft, ob und unter welchen Bedingungen es einen Auftrag entgegennehmen kann. Das heisst, die Mitarbeitenden des Jugendheims kennen die Stärken, aber auch die Grenzen ihrer Institution.

Kooperative Grundhaltung: Die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist ein Muss, wenn Menschen in problematischen Situationen geholfen werden soll. Die Komplexität des Wesens «Mensch» ist derart gross, dass sich ein multiprofessioneller Zugang aufdrängt – demnach eben eine Frage des Respekts. Um dabei der Gefahr beschränkter, eventuell sogar rivalisierender Sichtweisen zu entrinnen, ist eine interdisziplinäre Gesamtschau anzustreben. Sie besteht darin, die gemeinsamen Beobachtungen des Jugendlichen vor dem Hintergrund seiner Biografie aus Sicht der verschiedenen Fachrichtungen zu analysieren und zu interpretieren.

Antizipation des Fallverlaufs: Bei einem durch die Jugendanwaltschaft eingewiesenen Jugendlichen ist in der Regel eine gute Falldokumentation vorhanden. Daraus lassen sich Verhaltens- und Interaktionsmuster des Jugendlichen ableiten und vorhersehen. Dies schafft den unschätzbaren Vorteil eines zeitlichen Vorsprungs, um sich schon im Vorfeld überlegen zu können, wie auf ein bestimmtes Verhalten zu reagieren ist.

Sich selbst erfüllende Prophezeiungen: Damit ist die gestaltende Kraft gemeint, die sich entfaltet, wenn sich alle Akteure möglichst konkrete Vorstellungen davon machen, wie der gewünschte Entwicklungsverlauf eines Jugendlichen aussieht, woran Fortschritte zu erkennen sind, wie der Jugendliche unterstützt werden soll. Der Austausch dieser Visionen zwischen der Jugendanwaltschaft, dem Jugendlichen und dem Heim zeigt immer wieder erstaunliche Wirkung.

Commitment zur Zusammenarbeit: Es umfasst das Bekenntnis zum Jugendlichen und konkreten Abmachungen, wie mit ihm

gearbeitet werden soll, wenn er die Grenzen der Institution verletzt. So können beispielsweise die Umstände benannt werden, die eine vorübergehende geschlossene Unterbringung auslösen. Das Ziel aller Interventionen ist nicht ein Ausschluss, sondern eine Deeskalation der Situation, damit der Jugendliche im Heim bleiben oder dahin zurückkehren kann. Die Institution tritt klar, unterstützend und tragfähig auf, sie bleibt auch in einer akuten Krise in der Beziehung zum Jugendlichen.

Der konkrete Fall

Wie die aufgeführten Punkte im Burghof umgesetzt wurden und welche Tragfähigkeit sich dadurch ergab, zeigt die Geschichte von Mario.

Mario stammt aus einer Familie aus dem Mittelmeerraum mit tiefem Bildungsniveau. Obwohl die Familie seit mehr als einem Jahrzehnt in der Schweiz lebt, ist sie kaum integriert. Die Eltern sind sehr gläubig, mit einer Neigung zum Aberglauben. Eignet sich etwas Unvorhergesehenes, ist für sie klar, dass sie mit einem Fluch belegt wurden. Mario ist der Älteste von drei Söhnen, er trat regelmässig als Beschützer seines jüngsten Bruders auf. Die Eltern waren mit der Erziehung ihrer Söhne überfordert. In der Familie hatte die natürliche Hierarchie schon lange gekehrt. Mario bestimmte.

«Wollte ich noch etwas fernsehen, habe ich meinen Vater ins Bett geschickt. Wenn er nicht wollte, habe ich ihn halt bedroht.»

Mario sagt dies ohne Bedauern, eine reine Feststellung. Ausserhalb der Familie gab es oft Ärger, er und sein jüngster Bruder waren in Schlägereien, Diebstähle, Bedrohungen und Einbrüche verwickelt. Mario wusste nicht, wie sich Konflikte angemessen und sozialverträglich austragen lassen. Erreichte er jeweils seine Ziele nicht, steigerte er einfach sein abweichendes Verhalten: «Dänn hän i halt no chli blöder ta!» Er bedrohte sein Gegenüber, schrie herum, setzte sich ein Messer an den eigenen Hals, warf Möbelstücke herum, verfiel in Weinkrämpfe, warf sich auf den Boden. Häufig schlief er nach einem solchen «Anfall» kaum beruhigt sofort ein.

Im Vorfeld der Platzierung informierte die Jugendanwaltschaft detailliert über Mario und sein Verhalten. Verschiedene mögliche Szenarien, die sich aus dem Alltag heraus ergeben könnten, und die Reaktion der Mitarbeitenden darauf wurden skizziert. Zusammen mit der Jugendanwaltschaft formulierten

wir die gegenseitigen Erwartungen an eine reaktions-schnelle und unkomplizierte Kooperation.

Mario wurde in die Beobachtungsstation aufgenommen, wo er sämtliche Register auffälligen Verhaltens zog. Häufig waren wir überrascht ob der Heftigkeit der Ausbrüche, doch fanden wir immer einen Weg: Einzelgespräche, Gruppenrunden mit allen Beobachteten, Unterstützung durch den hausinternen Psychiater und die verlässliche Zusammenarbeit mit der Jugendanwaltschaft zeigten Wirkung. Letztere beinhaltete

- zwei ausserordentliche Gespräche vor Ort zur Sicherung des Aufenthaltes mit dem Jugendanwalt und dem Sozialarbeiter
- die reibungslose, vereinbarte Überweisung von Mario ins Jugendgefängnis als disziplinarische Massnahme für zehn Tage (Reaktionszeit: weniger als 24 Stunden)
- den Einsatz eines Sozialarbeiters im Familiensystem
- die geschlossene Platzierung des jüngsten Bruders in einem anderen Kanton und begleitete Besuche von Mario

Lernen, sich selber auszuhalten

Die Kooperation mit der Jugendanwaltschaft ermöglichte es, angemessen auf Mario zu reagieren, ohne mit ihm und seinem theatralischen Verhalten mitzuschwingen. Beide Aufgabenträger waren für Mario vorhersehbar, verlässlich in der Beziehung und unaufgeregt in ihren Reaktionen.

Heute befindet sich Mario in einer stabilen Ausbildungssituation. Er lebt in einer Lehrlingsgruppe des Burghofs, ist stolz auf seine eigenen Leistungen und hat eine hohe Bereitschaft entwickelt, an seiner Persönlichkeit zu arbeiten. Nicht mehr das Umfeld muss ihn heute aushalten, sondern er lernt Schritt für Schritt, sich selber auszuhalten. An der letzten Weihnachtsfeier im Burghof meinte Mario zum Leiter der Beobachtungsstation, der gerade das Haus verliess: «Gehen Sie auch ins Lehrlingsheim III? Ich komme mit Ihnen. Wissen Sie, ich habe immer noch Angst, wenn ich alleine durch die Dunkelheit laufen muss.»



Das verbindliche Zusammenarbeiten unterschiedlicher Hilfesysteme bei der Betreuung von Kindern und Jugendlichen ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen.

Verstehen, wie andere arbeiten.

Das Wohn- und Tageszentrum Heizenholz hat mit dem Zentrum für Kinder- und Jugendpsychiatrie des Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienstes (KJPD) eine Vereinbarung getroffen, mit der die Vertragspartner sicherstellen wollen, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Betreuung und Behandlung von Kindern und Jugendlichen unterstützt und vereinfacht wird.

Die gemeinsame Aufgabe der beiden Hilfesysteme Kinder- und Jugendpsychiatrie und Jugend- und Familienhilfe besteht im fördernden Begleiten von Entwicklungsprozessen – oftmals auch in akuten Krisen. Diese gemeinsame Aufgabe setzt voraus, dass die jeweilige Fachlichkeit gegenseitig akzeptiert wird (behandeln versus erziehen und beraten). Dies wiederum kann nur erreicht werden, indem Verständnis für den jeweiligen Auftrag geschaffen wird: Gemeint sind das Hilfe- resp. Betreuungsmodell ebenso wie die materiellen, gesetzlichen und strukturellen Rahmenbedingungen, in denen der Auftrag erfüllt wird. Oftmals ist den beteiligten Fachleuten kaum bewusst, wie unterschiedlich die Aufgaben und Methoden aus den jeweils anderen fachlichen Blickwinkeln beurteilt werden können.

Die Zusammenarbeit von Kinder- und Jugendpsychiatrie und stationärer Jugendhilfe findet nicht selten in konflikthafter oder krisengeprägter Situationen statt. Ohnmachts- resp. Grenzerfahrungen der involvierten Fachpersonen sind häufig und erfordern klare und transparente Vorgehensweisen, die umso erfolgreicher sind, je ausgeprägter das gegenseitige Vertrauen der beteiligten Mitarbeitenden ist.

Die Vereinbarung

Aus dieser Erkenntnis heraus haben das Wohn- und Tageszentrum Heizenholz und der Kinder- und Jugendpsychiatrische Dienst

Zürich vor rund vier Jahren während eines mehrmonatigen Prozesses ihre Zusammenarbeit überprüft mit dem Ziel, die verschiedenen Ebenen der Institutionen zu vernetzen und das Zusammenwirken im Einzelfall zu vereinfachen.

Verschiedene mögliche Situationen, in denen eine enge interdisziplinäre Verzahnung in der Klientenarbeit erforderlich oder wünschenswert ist, wurden analysiert und Instrumente zur Verbesserung der Zusammenarbeit in der Klientenbetreuung erarbeitet.

Im Gespräch bleiben

Um das gewünschte Zusammenspiel zu erreichen, wurde vereinbart, dass sich die Leitungen der beiden Institutionen jährlich treffen und Rückschau auf die bisherige Zusammenarbeit halten. Gelungene, aber auch unbefriedigende Verläufe in Einzelfällen sollen besprochen, abträgliche Mechanismen durchschaut und verbessert werden. Zusätzlich erhalten die Leitungen durch den Austausch Einblick in die Arbeitsweise und in Themen, welche die andere Institution beschäftigt.

Gegenseitiges Wissen aufbauen

Fachpersonen des KJPD erörtern an jährlich stattfindenden Veranstaltungen für die Mitarbeitenden des Heizenholz wichtige Themen aus dem Bereich der Kinder- und Jugendpsy-

chiatrie. Dazu gehören allgemeine Informationen über die Organisation des KJPD, ein Überblick über die angebotenen Therapien in der Poliklinik oder das Aufnahmeverfahren in eine Jugendlichenstation.

Umgekehrt informiert das Leitungsteam des Wohn- und Tageszentrums Heizenholz die Leitung des KJPD über die Angebote und die Arbeitsweise des Heizenholz.

Mitarbeitende der Wohngruppen Heizenholz und der Jugendlichenstationen des KJPD können neu ein einmonatiges Praktikum in der anderen Institution absolvieren und so den Berufsalltag im anderen Hilfesystem hautnah erleben.

Medizinische und therapeutische Fachkräfte der Poliklinik und der Jugendlichenstationen bieten Mitarbeitenden des Heizenholz ein Coaching für die Betreuung von Klientinnen und Klienten mit spezifischen Diagnosen an.

Einzelfallsituationen effizient meistern

In heiklen Situationen kommen standardisierte Abläufe und Direktkontakte zum Tragen. Sie sollen helfen, Missverständnisse zu minimieren beziehungsweise rasch zu klären.

Die Mitarbeitenden der Poliklinik sind über die Arbeit im Heizenholz gut unterrichtet. Bei ambulanten Therapien können so bei Bedarf die Wohngruppe und die Therapeutin oder der

Therapeut intensiv zusammenarbeiten. Für akute Krisensituationen wurden Vorgehensweisen besprochen, die garantieren, dass im KJPD eine Fachperson involviert ist, die das Heizenholz und dessen Haltungen und Arbeitsweisen kennt.

Die Kooperation zeigt Wirkung

Zwei Fallbeispiele sollen illustrieren, wie die enge Zusammenarbeit der Institutionen die Einzelfallarbeit nachhaltig unterstützt.

Cynthia F.: Cynthia, 16-jährig, lebte zuhause bei ihrer Mutter, bevor sie notfallmässig ins Zentrum für Kinder- und Jugendpsychiatrie eingewiesen wurde, weil sie akut suizidgefährdet war. Im Laufe des dortigen Aufenthaltes stabilisierte sich ihr Zustand, die Mutter konnte sich jedoch nicht vorstellen, Cynthia nachhause zurückzunehmen, da sie sich überfordert fühlte. In Zusammenarbeit mit der Jugend- und Familienberatung erging eine Platzierungsanfrage ans Wohn- und Tageszentrum Heizenholz. Grundsätzlich kam eine Aufnahme infrage, das Aufnahmegespräch konnte jedoch Zweifel bezüglich Cynthias Stabilität im offenen Rahmen des Heizenholz nicht ausräumen. Ausserdem schien ein sofortiger Schulwechsel, zusammen mit dem Eintritt ins Heizenholz, nicht angezeigt. Um den Wechsel für Cynthia weniger belastend zu gestalten und ihr genügend Sicherheit zu bieten, verbrachte Cynthia zunächst mehrere Wochenenden in der Wohngruppe im Heizenholz, in die sie umziehen sollte. Nachdem sich Cynthia stark genug und einigermaßen vertraut mit der neuen Umgebung fühlte, zog sie ins Heizenholz um, besuchte jedoch weiterhin von Montag bis Freitag die Oberstufen-Tagesschule des ZKJP. Begleitung auf dem Schulweg, Unterstützung bei Schularbeiten und der langsame Wiederaufbau der Kontakte zur Mutter wurden in gegenseitiger Absprache zwischen Schule, Therapeutin und der Sozialpädagogin der Wohngruppe abgesprochen und laufend den wachsenden Fähigkeiten von Cynthia angepasst. Nach rund drei Monaten war Cynthia ganz im Heizenholz angekommen. Sie besuchte die öffentliche Schule in Höngg und führte ihre Therapie in der Poliklinik weiter.

Andy W.: Andy trat mit knapp 13 Jahren ins Heizenholz ein. Zuvor lebte er zusammen mit seinen zwei Halbgeschwistern bei der

Mutter, die immer weniger in der Lage war, sich um sie zu kümmern. Als die Schule der Vormundschaftsbehörde einen Verdacht bezüglich sexueller Ausbeutung weiterleitete, wurde der Mutter die elterliche Obhut für Andy entzogen. Andy lebte sich relativ rasch in der Wohngruppe ein. Nach einigen Monaten wurde aber deutlich, dass er unter depressiven Verstimmungen litt, die jeweils mehrere Tage andauerten. Als Andy später plötzlich Stimmen zu hören begann, welche ihm Befehle erteilten, und er sich immer mehr zurückzog und auch nicht mehr in die Schule ging, wurde er notfallmässig zur Abklärung in der Poliklinik des KJPD angemeldet. Andy weigerte sich, Medikamente einzunehmen, war aber mit einer Gesprächstherapie einverstanden. Schon nach einigen Wochen verschwanden die Stimmen. Seine immer wieder auftauchenden Verstimmungen und die damit verknüpfte Verweigerung, in die Schule zu gehen, forderten die Mitarbeitenden der Wohngruppe stark heraus. In diesen Phasen konnten die Teammitglieder ein Coaching von Andys Therapeutin im KJPD in Anspruch nehmen, um einerseits die psychiatrische Einschätzung kennen zu lernen und andererseits die eigene Sichtweise zu hinterfragen und alternative Handlungsansätze zu entwickeln. Während rund eineinhalb Jahren konnte Andy so auf der Wohngruppe bleiben, obwohl mehrmals Situationen entstanden, in denen eine – zumindest vorläufige – Umplatzierung erwogen wurde. Nach und nach gelang es Andy, seine Verstimmungen zu akzeptieren und Strategien zu entwickeln, wie er mit diesen umgehen konnte.



Roman Täschler, Sozialpädagoge, Teamleiter Wohngruppe Zeta, Heizenholz, Mariano Desole, Sozialarbeiter, Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst, Zürich.



Berufsbildnerinnen, Sozialpädagogen und Lehrpersonen sehen die Jugendlichen in verschiedenen Lebenswelten. Wie wird eine gute Zusammenarbeit zwischen diesen Berufsgruppen gestaltet?

Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Rahmen der Berufsbildung.

Für die Jugendlichen im Sozialpädagogischen Zentrum Gfellergut ist die Berufsbildung ein wichtiges Entwicklungsthema. Je nach persönlicher Situation stehen sie vor unterschiedlichen Herausforderungen. Die Lernenden haben ihre Berufswahl bereits getroffen und kämpfen für einen erfolgreichen Lehrabschluss. Andere Jugendliche besuchen das Berufsintegrationsprogramm: Sie setzen sich mit Oberstufen-Schulstoff auseinander und lernen gleichzeitig die Arbeitsrealität kennen. Sie sollen einen Beruf finden, der ihnen gefällt und ihren Fähigkeiten entspricht.

Jugendlichen mit aussergewöhnlichen biografischen Belastungen bietet die Berufsbildung eine gute Chance zur Identitätsfindung und Reifung. Der Berufsalltag fordert sie täglich: Sie müssen pünktlich zur Arbeit oder in der Schule erscheinen, sich auf Unbekanntes einlassen, Leistung erbringen und – speziell schwierig – die Autorität von Fachleuten akzeptieren lernen.

Das modulare Angebot des Gfellergut ist darauf ausgerichtet, jeden Jugendlichen gezielt zu fördern. Die Erreichung dieses Ziels hängt von der erfolgreichen Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen ab. Berufsbildner, Sozialpädagogin, Coach Berufsintegration und Lehrperson bilden ein Fallteam, das eine gemeinsame pädagogische Haltung finden muss. Das setzt fundiertes Wissen über die Sozialisation eines Jugendlichen voraus. Diverse Stellen beschäftigten sich mit den Auffälligkeiten der Jugendlichen schon vor dem Eintritt ins Gfellergut. Diese Erfahrungen werden in die Förderplanung einbezogen. Zuständig dafür ist das Fallteam, das den Jugendlichen auf partizipative Art einzubinden versucht. Begleitet wird diese Arbeit von Spezialisten, die eng mit dem Burghof kooperieren: dem

Psychologen und der Psychiaterin des Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienstes des Kantons Zürich (KJPD).

Die folgenden Gesprächsnotizen geben Einblick in die Haltungen der verschiedenen Berufsgruppen.

Felix Fleischli, Sozialpädagoge FH, Paar- und Familientherapeut, 3½ Jahre im Gfellergut, Abteilungsleiter Beobachtungsstation

Nach Ansicht von Felix Fleischli klappt die Zusammenarbeit nur mit ausreichender gegenseitiger Akzeptanz, es braucht Vertrauen in die Arbeit der anderen Berufsgruppe und Offenheit für Kritik. Dazu gehört das Sich-Hineinsetzen in die Alltagssituation des Lehrers und Berufsbildners. Die unterschiedlichen Perspektiven im Fallteam ergeben ein umfassenderes Bild des Jugendlichen und schützen vor Willkür. Ganz wichtig ist für Felix Fleischli, dass jeder im Fallteam viel über den Jugendlichen weiss und trotzdem auf sein «Kerngeschäft» fokussiert bleibt. Berufsbildner und Lehrer sind primär für die Ausbildung verantwortlich, der Sozialpädagoge für die persönliche Situation des Ju-

gendlichen und die Vernetzung mit Eltern und einweisenden Stellen. Die Aufgabe des Fallteams ist es, immer wieder kreative Lösungen zu suchen, die einen Abbruch des Aufenthaltes in schwierigen Situationen verhindern. Die Lebensgemeinschaft des Gfellergut muss tragfähig sein, ausser das Verhalten des Jugendlichen entwickelt sich allzu destruktiv.

Aus Sicht der Jugendlichen steht die Ausbildung klar im Zentrum des Interesses. Die Auseinandersetzung mit den Sozialpädagoginnen auf der Wohngruppe stellt eine Zumutung dar, welche die Jugendlichen meist weniger schätzen. Das Wichtigste für das ganze Fallteam ist die Beziehungsarbeit. Der Jugendliche hört mit dem Herzen auf die Interventionen der Erwachsenen.

Carlo Marinaccio, Sekundarlehrer, 3½ Jahre im Gfellergut, Kleingruppenschule und Stützunterricht

Im Fallteam setzen sich die Lehrpersonen für das konsequente Einfordern des gewünschten Verhaltens durch alle Beteiligten ein. Die verschiedenen Aufgaben, welche dem Fallteam



Felix Fleischli, Abteilungsleiter Beobachtungsstation, Gregor Roth, Berufsbildner Velo-Metallwerkstatt,- und Hansueli Zellweger, Gesamtleiter. Mitarbeiter des Sozialpädagogischen Zentrums Gfellergut.



Regula Rosenstock, Abteilungsleiterin Tagesaufenthalter plus und Assoziierte Plätze, Eliane Äbi, Sozialpädagogin Nachbetreuung und begleitetes Wohnen und Daniel Grob, Berufsbildner Velo- Metallwerkstatt. Mitarbeitende des Sozialpädagogischen Zentrums Gfellergut.

obliegen, müssen besprochen und untereinander abgeglichen werden. Dazu gehört die Klärung des Auftrags der Schule im Rahmen der Förderplanung: Geht es um das Füllen von Lücken, um die Erhöhung der Lernmotivation oder um einen Schulabschluss?

Der Austausch im Fallteam schafft einen breiteren Horizont und verhindert Betriebsblindheit. Die Jugendlichen spüren, wenn die Zusammenarbeit der Erwachsenen gut läuft. Die unterschiedlichen Perspektiven bieten die Chance, die Jugendlichen durch eine andere Brille zu sehen. Insbesondere bei der Arbeit zeigen diese Fähigkeiten und Ausdauer, die überraschen können. Es gilt dann, diese Fähigkeiten auch für die Schule zu nutzen. Oftmals erlebten unsere Jugendlichen Misserfolge in ihrer Schulkarriere. Diese demotivierenden Erfahrungen sind in der Schule ein grösseres Handicap als im Arbeitsbereich. Im Unterricht fällt es den Schülern leichter, projektorientiert zu arbeiten, als in einem traditionellen Unterrichtsetting mitzuwirken. So gelingt es ihnen besser, in Lernsituationen zu reüssieren.

Als Vorbereitung auf die Berufslehre ist eine Art «eiserne Ration» an Schulwissen nötig. Speziell Jugendliche im Berufsintegrationsprogramm stehen vor einer grossen Herausforderung. Die vielen Unsicherheiten, auch bezüglich der beruflichen Perspektiven, und die persönlichen Probleme stehen einem konzentrierten Lernen im Wege. Oft herrscht eine permanente Unruhe in der Kleinklasse. Trotzdem kommen die meisten Jugendlichen gerne in die Schule. Für viele Lernende ist der Stützunterricht sehr wichtig, weil er ihnen hilft, die Anforderungen der schulischen Berufsbildung zu erfüllen. Das betrifft insbesondere die Vertiefungsarbeiten, die im Rahmen der Berufsbildung zu erstellen sind.

Heiri Gugolz, KV-Ausbildung und Sozialpädagoge FH, 9 Jahre im Gfellergut, Coach Berufsbildung

Nach Ansicht von Heiri Gugolz haben die psychiatrischen Krankheitsbilder bei den Jugendlichen in den letzten fünfzehn Jahren zugenommen. Viele zeigen eine starke Konsumhaltung, sie wollen alles auf dem Tablett serviert bekommen und möglichst wenig zu einer Lösung beisteuern. Die Erfahrungen von Heiri Gugolz im kaufmännischen Bereich der Privatwirtschaft und als Sozialpädagoge auf einer Wohngruppe bilden eine gute Basis,

um die sechzehn Jugendlichen im Berufsintegrationsprogramm zu betreuen. Aus seiner Mitarbeit im Berufswahlunterricht kennt er auch die Dynamik in einer Kleinklasse. Diese persönlichen Erfahrungen aus unterschiedlichen Berufsfeldern erleichtern das Verständnis für die Zusammenarbeit im Fallteam.

Eine Aufgabe des Fallteams besteht darin, die Jugendlichen mit ihren Schwierigkeiten und Ressourcen von Beginn weg gut zu erfassen. Unser fundiertes Wissen über die Entwicklung der Jugendlichen ist eine wichtige Grundlage, um das sozialpädagogische Handeln zu planen. So kann eher verhindert werden, dass sich destruktives Verhalten von Jugendlichen wiederholt.

Sozialpädagogen, Berufsbildner und Lehrpersonen erleben den Jugendlichen in unterschiedlichen Situationen, diese Perspektiven ergeben ein differenziertes Gesamtbild. So kann umfassender geplant und gefördert werden. Gerade in einer grossen Institution wie dem Gfellergut, das eine breite Palette von Ausweichmöglichkeiten bietet, ist es wichtig, dass sich die Erwachsenen untereinander gut absprechen.

Das Fallteam hat auch die Aufgabe, mit dem Jugendlichen eine realistische berufliche Perspektive zu entwickeln. Viele Jugendliche hegen Berufswünsche wie Informatiker oder Automechaniker, die wenig realistisch sind. Aufgrund der Abklärungen und beruflichen Tests müssen die Jugendlichen lernen, eine zweite oder dritte Wahl zu akzeptieren. Heute besteht ein breites Angebot an geschützten Ausbildungsplätzen. Das ist für die Jugendlichen eine ausgezeichnete Möglichkeit, einen Berufsabschluss zu erreichen.

Marc Horisberger, Schreiner, Meisterkurs, Gewaltberater, 10 Jahre im Gfellergut, Berufsbildner im Schreinereibetrieb

Das Fallteam soll einen transparenten Informationsfluss gewährleisten, die Beteiligten streben eine gemeinsame pädagogische Haltung an. Ziehen nicht alle am gleichen Strick, verpufft die Energie. Auch gegenüber den Jugendlichen ist Offenheit und Klarheit wichtig. Die Jugendlichen müssen die Handlungen und Entscheidungen der Erwachsenen verstehen. Wenn es nicht gelingt, die Jugendlichen in den Prozess einzubeziehen, erleidet der ganze Aufenthalt Schiffbruch. Die Kunst der Pädagogik besteht darin, jedem Jugendlichen gerecht zu werden.

Für Marc Horisberger ist das A und O der pädagogischen Arbeit, sich selber gut zu kennen. Dadurch kann das eigene Handeln besser reflektiert werden.

Für die Jugendlichen bietet die Arbeit in der Schreinerei den Vorteil, dass man sie in der Auseinandersetzung mit einer konkreten Aufgabe erlebt. Diese Aufgabe wirkt wie ein Katalysator. In der praktischen Zusammenarbeit mit ihnen entsteht oft weniger Widerstand als auf den Wohngruppen. Neben der Haltung der Erwachsenen spielt die jeweilige Konstellation der Jugendlichengruppe eine grosse Rolle. Funktioniert die Gruppe gut, ist die Tragfähigkeit für alle Jugendlichen besser.

Die eigene hohe Erwartung an die Pädagogik einerseits sowie der betriebliche Anspruch an die Qualität und an das Einhalten von Termi- nen andererseits stellen einen belastenden Spagat dar. Die Leistungserwartung ist aber wichtig für die Lernenden und konfrontiert sie mit einem echten Realitätsdruck. Rückmeldungen von Kunden fördern den Berufsstolz und die Identität der Lernenden mit der Berufslehre.

Bemerkungen eines Jugendlichen zum Fallteam

«Es wäre schön, wenn die Zusammenarbeit mit den Erwachsenen unabhängiger von ihrer Tagesform wäre. Dass alle immer Bescheid wissen, was läuft, nervt manchmal schon. Man muss sich dann überall zum gleichen Thema rechtfertigen.» Der Jugendliche ist aber mit seinen Berufsbildnern und der Sozialpädagogin sehr zufrieden. Er schätzt es, dass beide mit Herz und Verstand arbeiten.

Wohnheime können ihre Aufgabe nur erfüllen, wenn die betreuten Kinder und Jugendlichen einen Platz in der Volksschule finden. Das ist nicht selbstverständlich und erfordert gute Absprachen und eine verbindliche, zuverlässige Zusammenarbeit.

Tragende Netzwerke zwischen Schule und Heim.

Die diensthabende Sozialpädagogin erhält kurz nach zehn Uhr einen Anruf der Klassenlehrerin von Kevin. Er habe in der grossen Pause auf dem Schulhof ein Mädchen aus seiner Klasse gewürgt. Im Gespräch habe die Lehrperson versucht, den Konflikt mit den beiden zu klären. Kevin hätte keine Einsicht gezeigt – Schuld trage aus seiner Sicht allein das Mädchen. Weiter führt die Lehrerin aus, dass Kevin die Klasse während der vergangenen Tage wieder massiv gestört habe. Als erste Massnahme hat sie beschlossen, ihn heute von den beiden Rechenstunden vor dem Mittagessen zu dispensieren.

Viele der Kinder und Jugendlichen, die in einem Wohnheim leben, haben Defizite im sozialen Umgang mit Gleichaltrigen. Verstärkt durch ihre oft belasteten Schulbiografien kommen die Verhaltensauffälligkeiten im Klassenverband konzentriert zum Vorschein. Trotz ihrer normalen Begabung wird die öffentliche Beschulung in Regelklassen dann oft infrage gestellt und die Möglichkeit eines Ausschlusses ist allgegenwärtig. Weder der Einbezug der Bezugspersonen des Heimes noch gezielte ausserschulische Unterstützungsmassnahmen wie Hausaufgabenhilfe, Nachhilfeunterricht oder Lerncoaching reichen alleine aus, um eine nachhaltige (Re)-Integration in den öffentlichen Schulen sicherzustellen. Die intensive Zusammenarbeit der Mitarbeitenden des Wohnheimes und der Lehrpersonen der Regelschulen sowie eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit in der Gemeinde erhöhen die Tragfähigkeit des schulischen Arrangements und begünstigen die Integration der uns anvertrauten Kinder und Jugendlichen wesentlich.

Wir kommunizieren, auch wenn es gut läuft

Ein wichtiger Grundsatz in der Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen der Regelschulen ist aus Optik des Wohnheims eine stete Kontaktpflege – dies nicht nur dann, wenn ein Problem vorliegt oder sich eine

Krise anbahnt. Eine tragfähige Zusammenarbeit basiert unter anderem auf lebendigem Zusammenwirken, auf Vertrauen. Sie kann in einer Krise nicht einfach vorausgesetzt werden. Weiter sprechen wir dem regelmässigen Austausch einen präventiven Charakter zu, vorbeugen ist in jedem Fall sinnvoller als Schaden begrenzen.

Zusammenarbeit auf allen Ebenen

Ein wesentlicher Teil der Zusammenarbeit zwischen den fallführenden Bezugspersonen des Heimes und den Klassenlehrpersonen findet in Form von regelmässigen Austauschgesprächen statt. Tauchen im Alltag Schwierigkeiten auf, sind die Diensthabenden direkt ansprechbar und nehmen sich der Sache an, treffen Massnahmen und entscheiden stellvertretend für die fallführenden Bezugspersonen. Eine tragfähige Zusammenarbeit kann jedoch nicht ausschliesslich an die Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen delegiert werden. Sie muss von den Leitungen gestützt sein und ist deshalb in meinem Verständnis auch «Chefsache». Die Angebotsleitungen und die Schulleitungen treffen sich quartalsweise, informieren sich gegenseitig über markante Punkte in den Fallverläufen, aktuelle Themen im Heim und im Schulhaus, bevorstehende Veränderungen usw. Weiter vereinbaren sie Massnahmen zur Unterstüt-

zung der Bezugspersonen und Klassenlehrpersonen und entwickeln die Zusammenarbeit stetig weiter.

Die klientenbezogene Zusammenarbeit beginnt bereits vor dem Eintritt

Es hat sich bewährt, die Schulleitungen bereits vor dem Eintritt eines Kindes oder Jugendlichen in die Planung einzubeziehen. Durch vorausgehende Absprachen kann eine sorgfältige Einteilung in die geeignete Klasse viel zu einem positiven Integrationsverlauf beitragen. Zudem lassen sich Abläufe planen, welche den mit der Fremdplatzierung verbundenen, oft abrupten Übergang etwas abzufedern vermögen. So kann beispielsweise das Kind zusammen mit den Eltern schon vor dem Eintritt ins Heim einen Besuch in der zukünftigen Klasse abstatten. Ebenso kann der Einbezug der Schulleitung, der Schulpflege oder des schulpsychologischen Dienstes vor dem definitiven Aufnahmeentscheid helfen, das Risiko von Fehlplatzierungen zu verringern.

Verantwortung übernehmen, unterstützen und entlasten

Zurück zum einleitenden Beispiel: Dem Schulleiter und den Klassenlehrpersonen wurde in früheren Gesprächen die persön-

liche Situation von Kevin grob umrissen. Sie haben Kenntnis vom Umstand, dass die Kindsmutter seit einem Monat nicht mehr erreichbar ist und jede Spur von ihr fehlt. Im Vordergrund steht nicht mehr die Leistung – im Klassenverband integriert zu bleiben ist nun einziges und oberstes Ziel. Vereinbart wurde auch, dass Kevin zur Entlastung der Klasse stundenweise vom Unterricht dispensiert werden kann.

Nun sind die Diensthabenden gefordert. Nachdem sie vom Vorfall Kenntnis erhalten haben, holen sie Kevin ohne Verzug in der Schule ab, wobei sie mit der Klassenlehrerin kurz absprechen, wie der Konflikt weiter bearbeitet werden soll. Danach muss Kevin in seinem Zimmer Aufgaben lösen. Dazu hat die Klassenlehrerin eine Mappe mit Arbeitsblättern zum aktuellen Schulstoff zusammengestellt. Nachdem die Lehrerin am Mittag die Eltern des beteiligten Mädchens über den Vorfall in der Pause informiert hat, nehmen die Diensthabenden des Heimes ebenfalls Kontakt mit ihnen auf. Vorgesehen ist, das Mädchen zum Zvieri auf die Wohngruppe einzuladen und den Konflikt im Beisein der Mutter nochmals mit den Kindern anzuschauen, Abmachungen zu treffen und allenfalls eine Wiedergutmachung einzufordern. Die Mutter des Mädchens bietet Hand und kommt vorbei.

Die Schulleitung und die Leiterin der Einrichtung werden mittels einer kurzen Aktennotiz über den Vorfall und das weitere Vorgehen informiert. Im Rahmen eines kurzen Telefonats klären sie, ob kurzfristig eine Pausenaufsicht seitens der Einrichtung zur Entlastung des Schulteams Sinn macht.

Ressourcen sinnvoll eingesetzt

Integration erfordert Zusammenarbeit. Die institutionalisierten Gefässe bieten im Normalfall eine gute Unterstützung und sind eine gewinnbringende Investition. Unser Praxisbeispiel zeigt, dass die Aufarbeitung eines akuten Vorfalls plötzlich zusätzliche Arbeitszeit der Diensthabenden beansprucht. Diese Investition ist nötig, um die Integration der Kinder und Jugendlichen in der Regelschule zu begünstigen und dazu beizutragen, dass junge Menschen mit beeinträchtigten Entwicklungschancen in die Gesellschaft zurückfinden oder Teil davon bleiben. Zudem wirkt sich diese Investition positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden aus. Es ist viel befriedigender vorzubeugen, als Schäden zu begrenzen.

Christine Borer, Schulleiterin Schule Goldbach, Küsnacht

Zusammenarbeit zum Wohl der Kinder

Zusammenarbeit wird durch die Haltung der involvierten Personen beeinflusst, unabhängig davon, ob ihnen das bewusst ist oder nicht. Eine qualitativ gute Zusammenarbeit stellt sich meiner Meinung nach ein, wenn die Beteiligten die gemeinsame Aufgabe in den Mittelpunkt stellen können.

Die gemeinsame Aufgabe von Schule und Wohnheim besteht darin, optimale Lernbedingungen für die Kinder zu schaffen, die in einer Einrichtung leben und in der öffentlichen Schule eingeschult sind. Kinder lernen besser, wenn es ihnen wohl ist, wenn sie erleben, dass sie willkommen sind. Sowohl die Ausstrahlung der Schulhauskultur als auch der emotionale Raum in der Klasse, für den die Klassenlehrperson zuständig ist, tragen zu diesem Wohlbefinden bei. Für fremdplatzierte Kinder ist eine inklusive Haltung besonders wichtig, damit sie erfahren, dass sie einen unhinterfragten Platz haben.

Kinder, die in ihrer Biografie ausgegrenzt und ungeliebt waren, können Bezugspersonen bis an die Grenze provozieren, so dass sie erneut marginalisiert werden und scheitern. Das kommt vor. Eine inklusive Haltung zeichnet sich dadurch aus, dass die Lehrpersonen keinen Gedanken mehr daran verschwenden, dass das Unterrichten ohne ein bestimmtes Kind einfacher wäre. Wichtig ist, dass die Lehrpersonen über die Schwie-

rigkeiten und ihr Suchen nach dem richtigen Umgang mit auffälligen Schülerinnen und Schülern sprechen und sich austauschen können. Die Lehrpersonen müssen ihre Situation nicht immer toll finden, aber sie sollten nicht glauben, mit einer anderen Klasse ginge es ihnen besser.

Ich bin im vierten Jahr Schulleiterin in Goldbach und freue mich, dass die Lehrpersonen der Schule sehr interessiert daran sind, sich mit der Situation jedes Kindes auseinanderzusetzen, und diese Aufgabe als dauernden Prozess verstehen. Für die Kinder mit sonderpädagogischen Massnahmen bedeutet dies beispielsweise, dass Standortgespräche professioneller werden. Damit verbunden ist die Haltung, wonach es keine einfachen Lösungen für Probleme gibt. Kleine Fortschritte, ständiges Suchen, Ausprobieren, aber auch Rückschritte sind die Regel.

Regelmässige Gespräche auf Leitungsebene, schnelle Kontaktaufnahme, verbindliche Abmachungen mit den Sozialpädagogen sind wichtig für die Bewältigung der gemeinsamen Aufgabe. Diese ist nie abgeschlossen: Personalwechsel in Schule und Heim stellen Erreichtes infrage, gewisse Themen müssen erneut ausgehandelt werden. Bis Abmachungen greifen und sich das Gefühl einstellt, dass alle am gleichen Strick ziehen, braucht es Ausdauer und viel Toleranz für Störungen.

Diese Haltung und Offenheit sind zentral. Sie machen den Kontakt und die pädagogische Arbeit so interessant. Ich hoffe, zum Wohle der Kinder.



Patrick Seigerschmidt, Diplompädagoge Team Jupiter, Sonnenberg, und Margareta Weber, Primarlehrerin, DaZ, Schulhaus Ilgen.

Altenhof. Sozialpädagogische Wohngruppe für junge Frauen, Zürich.
Burghof. Pestalozzi-Jugendstätte, Dielsdorf.
Fennergut. Kinder- und Jugendheim, Kinderkrippe, Küsnacht.
Florhof. Krisenintervention für Schulpflichtige, Zürich.
Gfellergut. Sozialpädagogisches Zentrum, Zürich.
Heimgarten. Schulinternat, Bülach.
Heizenholz. Wohn- und Tageszentrum, Zürich.
Intermezzo. Tagessonderschule, Zürich.
Neumünsterallee. Sozialpädagogische Wohngruppen für Kinder und Jugendliche, Zürich.
Obstgarten. Sozialpädagogik für Jugendliche und junge Erwachsene, Zürich.
Riesbach. Krisenintervention für Jugendliche, Zürich.
Ringlikon. Schulinternat, Uitikon-Waldegg.
Rosenhügel. Heilpädagogisches Schulinternat, Urnäsch.
Rötel. Sozialpädagogik für Kinder und Familien, Zürich.
Schulinternat Flims. Flims.
Sonnenberg. Sozialpädagogische Wohngruppen, Zürich.
Vert.igo. Sozialpädagogisches Brückenangebot, Zürich.
Villa RA. Schulheime, Redlikon-Stäfa und Aathal.
WG Sternen. Sozialpädagogische Wohngruppe, Meilen.