stif
tung
zkj

Geschäftsbericht 2018

Dies sind pädagogische Methoden. Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie diesen Geschäftsbericht oder fragen Sie eine Pädagogin oder einen Pädagogen.

Die Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime ist eine hauptsächlich im Grossraum Zürich tätige gemeinnützige Organisation, die individuelle und zielgerichtete Betreuungs-, Bildungs- und Beratungsleistungen für Kinder, Jugendliche und Familien erbringt. Wir – die Mitarbeitenden der Stiftung und der Stiftungsrat – arbeiten gemeinsam daran, dass die von der Stiftung betreuten Kinder, Jugendlichen und Familien ihr Leben zunehmend selbstbestimmt und erfolgreich gestalten können.

Geschäftsbericht 2018

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

4 Bericht des Stiftungsratspräsidenten

5 Bericht der Geschäftsführerin

Journal

8 Wo bleibt die Gebrauchsanweisung?

Kurt Huwiler, Dr. phil., Leiter Schulische Angebote, Mitglied der Geschäftsleitung

12 Neue statt alte Autorität im Schulinternat Redlikon.

Rita Zbinden, Gesamtleiterin Schulinternat Redlikon, Stäfa

15 Familiäre Krisen als Chance für positive Veränderungen.

Jana Schönfisch, Teamleiterin der Aussenwohngruppe Omega im Wohn- und Tageszentrum Heizenholz

22 Die Traumapädagogik bittet zu Tisch.

Carmelo Campanello, Gesamtleiter Pestalozzi-Jugendstätte Burghof

Zahlen, Daten, Fakten.

26 Bilanz

27 Betriebsrechnung

28 Geldflussrechnung

29 Rechnung über die Veränderung des Organisationskapitals

30 Rechnung über die Veränderung des Fondskapitals: Zweckbestimmte Fonds

31 Rechnung über die Veränderung des Fondskapitals: Schwankungsfonds

32 Anhang zur Jahresrechnung

34 Anmerkungen zur Bilanz und Betriebsrechnung

39 Anlagespiegel Immobilien

40 Anlagespiegel Mobilien

41 Anlagespiegel Immaterielle Anlagen

42 Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung an den Stiftungsrat der Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime, Zürich

43 Erläuterungen zur Jahresrechnung der Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime

44 Jahresrechnungen der Institutionen

47 Kennzahlen 2018 und Statistiken

48 Spenden 2018

49 Kurzporträt der Stiftung zkj Stiftungszweck, Stiftungsrat und Geschäftsleitung

50 Institutionen

52 Impressum

Bildkonzept
Die abgebildeten Kinder und Jugendlichen betrachten eine Momentaufnahme aus der Vergangenheit. Die pädagogische Unterstützung hat ihnen geholfen, über die damalige Situation nachzudenken, sie zu verstehen und eine neue Sicht zu entwickeln.

Bericht des Stiftungsratspräsidenten

Strategie 2019 – 2023
Das wichtigste Ziel des Stiftungsrats, der Geschäftsleitung und der Gesamtleiter/innen ist und bleibt, optimale Voraussetzungen für die Erfüllung der pädagogischen Kernaufgaben zu schaffen. So hat der Stiftungsrat seine Vision des Gesamtunternehmens «Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime» neu formuliert und die Mission definiert. Auch das Leitbild, das uns als Wegweiser für die künftige Entwicklung dient, wurde konkretisiert.

In der Sozial- und Bildungspolitik des Kantons Zürich stehen Veränderungen an. Zunehmend werden Angebote und Bildungsmöglichkeiten in den Heimen einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen. Wir setzen uns dafür ein, dass das Wohl der Kinder und Jugendlichen im Vordergrund steht, und führen die Tradition der bewährten Zusammenarbeit zwischen privaten Trägerschaften und staatlichen Stellen weiter, auch in Zeiten des Wandels und des Sparens. Der Politik und der Verwaltung bieten wir unser Mitwirken und unsere Unterstützung bei der Ausarbeitung zielgerichteter, sozial verantwortbarer Lösungen anstehender Probleme an.

Veränderungen im Stiftungsrat
Der Stiftungsrat wird durch den Stadtrat von Zürich gewählt. Damit gilt die Verordnung über städtische Vertretungen in Organen von Drittinstitutionen, welche eine Altersbeschränkung von 70 Jahren vorsieht. Dies hatte zur Folge, dass die Stiftung 2018 gleich mehrere Nachfolgerinnen und Nachfolger von zurücktretenden Stiftungsrätinnen und Stiftungsräten gewinnen musste.
Ende August 2019 verabschiedeten wir uns mit einem grossen Dankeschön von Ursula Silberschmidt Vecellio, Hansjürg Diener, Urs Berger, Susanne Bereuter sowie – Ende Jahr – auch von Robert Neukomm und Thomas Manhart.

Ursula Silberschmidt Vecellio sass seit Stiftungsgründung im Stiftungsrat, seit 2008 auch als Vizepräsidentin. Sie hat ihre wichtige Aufgabe umsichtig und mit viel Herzblut erfüllt. Wir danken ihr ganz herzlich für ihre ausserordentlichen Leistungen und ihr langjähriges, engagiertes Wirken zugunsten der Stiftung.

Hansjürg Diener hat als dipl. Bauingenieur mit seiner ausgewiesenen Fachkompetenz den Stiftungsrat seit 2004 in den zahlreichen Bauprojekten wirkungsvoll beraten können und massgeblich zur Entwicklung der Immobilienstrategie in der Stiftung beigetragen. Auch ihm danken wir sehr für sein Mitwirken.

Urs Berger, ebenfalls seit 2004 im Stiftungsrat, ist im Sommer von seinem Amt als Schulpräsident Waidberg zurückgetreten und musste damit auch den Einsitz im Stiftungsrat abgeben. Als erfahrener Schulpräsident des Schulkreises Waidberg hat er wichtige Impulse für die Entwicklung der Angebote der Stiftung gegeben und sich immer wieder für die Anliegen der Kinder und Jugendlichen eingesetzt. Der Stiftungsrat dankt Urs Berger herzlich für seine engagierte Arbeit.

Thomas Manhart war als Leiter des Amtes für Justizvollzug im Kanton Zürich unser Bindeglied zur Justiz und brachte als Fachmann für die Strafverfolgung wichtiges Wissen für unsere Arbeit mit. Er war das juristische Gewissen und Berater in vielen komplexen Fragen und Angelegenheiten, vor allem, wenn es um den Austausch und die Beziehung zum Kanton ging. Ganz herzlichen Dank auch ihm.

Robert Neukomm trat 2013 dem Stiftungsrat bei und übernahm zeitgleich das Präsidium. Mit seinem grossen Beziehungsnetz und seiner langjährigen Führungserfahrung setzte er sich in der Stadt, im Kanton und auch darüber hinaus äusserst engagiert und mutig für die Anliegen der Stiftung ein und sorgte umsichtig für deren Entwicklung. Dabei sind ihm die Kinder und Jugendlichen speziell ans Herz gewachsen. Wir danken ihm sehr für seine prägende Arbeit.

Die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten erwies sich als sehr anspruchsvoll, trägt der Stiftungsrat doch eine grosse Verantwortung, speziell in Zeiten von Sparanstrengungen und Planungsunsicherheiten. Wir freuen uns, dass wir das Gremium wie bisher mit Fachleuten unterschiedlicher Ausrichtungen und politischer Präferenzen in fachlich ausgezeichneter Qualität besetzen konnten. Neu im Stiftungsrat Einsitz genommen haben Daniela Bellmont, Schulleiterin 15plusSHS, Karin Fehr Thoma, Soziologin und Stadträtin in Uster, Barbara Fotsch, Schulpräsidentin in Zürich-Schwamendingen, Christopher Oechsle, Mitinhaber und VR-Präsident Locher AG, sowie Jürg Schoch, Direktor unterstrass.edu. Der Stadtrat der Stadt Zürich hat sämtliche Mitglieder des Stiftungsrates in ihrem Amt bestätigt.

Veränderungen in der Geschäftsleitung
Ende April 2018 verliess Eckehart Messer, Leiter Finanzen und Administration, nach zwei Jahren hohen Engagements die Stiftung, um eine neue Herausforderung anzunehmen. Wir danken ihm für seine Tätigkeit. Die Suche nach einer geeigneten Nachfolge war sehr herausfordernd und langwierig. Wir freuen uns, mit Roger Lörtscher einen kompetenten und erfahrenen Fachmann als neuen Leiter Finanzen gewonnen zu haben. Per 1. Oktober 2018 wurde Benjamin Wäfler, Leiter Immobilienmanagement, ins Geschäftsleitungsgremium gewählt. Zudem genehmigte der Stiftungsrat eine zusätzliche Erweiterung des Gremiums um eine Stelle Leitung Personalwesen. Am 1. September 2019 wird Claudia Kaiser diese Stelle antreten.

Wir freuen uns, drei sehr kompetente Führungspersönlichkeiten gewonnen und damit die Geschäftsleitung erheblich gestärkt zu haben. Ich wünsche den drei neuen Mitgliedern viel Freude und Erfolg bei ihrer Aufgabe und danke der ganzen Geschäftsleitung für ihre engagierte Arbeit.

Dank
Mein grosser Dank gilt allen Mitarbeitenden der Stiftung, die eine verantwortungsvolle und oft auch belastende und kräftezehrende Arbeit leisten. Ohne die Bereitschaft aller Beteiligten, ihren Anteil zugunsten der uns anvertrauten Kinder und Jugendlichen sowie deren Familien zu leisten, könnten wir unsere sozialpolitisch bedeutsame Aufgabe nicht erfüllen. Die Rekrutierung von qualifiziertem und motiviertem Personal stellt einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren dar. Entsprechend grosse Anstrengungen werden wir auch in Zukunft unternehmen, als attraktive Arbeitgeberin die nötigen Fachkräfte zu gewinnen.

Die Stiftung durfte im vergangenen Jahr erneut auf die Unterstützung der Stadt Zürich, des Kantons Zürich und des Bundes zählen. Auch die platzierenden Fachleute im Kanton Zürich und weit darüber hinaus haben unseren Institutionen die Treue gehalten. Ihnen allen möchte ich an dieser Stelle einen speziellen Dank aussprechen.

Gerold Lauber
Stiftungsratspräsident

Bericht der Geschäftsführerin

Zunehmend selbstbestimmt und erfolgreich!
Die Stiftung hat 2018 ihre Unternehmensstrategie 2019 – 2023 entwickelt. Diese Strategie gibt den Weg vor, auf dem die Stiftung ihre Ziele erreichen will. Doch welches sind die Ziele der Stiftung?

Wer daran geht, eine Strategie zu entwickeln, beschäftigt sich mit grundlegenden Fragen eines Unternehmens. Für die Stiftung war schnell klar: Ihre Daseinsberechtigung ergibt sich aus der Wirkung, welche sie bei den Kindern, Jugendlichen und Familien erzielt. Darum lautet die Vision als grundlegendes Ziel aller unserer Anstrengungen:

Kinder, Jugendliche und Familien, die von der Stiftung zkj betreut werden, gestalten ihr Leben zunehmend selbstbestimmt und erfolgreich.

Welches Bild vermittelt die Stiftung von sich selbst?
Es ist nicht unser Ziel, als Trägerschaft einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu sein. Wichtig für unsere Arbeit ist, dass die Fachstellen und Behörden, welche intensiv mit unseren Institutionen zusammenarbeiten und in der Regel den Kontakt zwischen den Familien und unseren Mitarbeitenden knüpfen, die Angebote der Stiftung gut kennen. Was diese Kooperationspartner von der Stiftung halten, ist entscheidend und wird durch unser Wirken, aber auch durch die unzähligen täglichen Kontakte entscheidend mitgeprägt.

Wie will die Stiftung ihre Ziele erreichen?
Die Stiftung und mit ihr viele andere Trägerschaften haben erkannt, dass die Vorgaben der Politik – und speziell die zunehmende Überwälzung der finanziellen Risiken vom Staat als Garanten eines wirksamen Sozialwesens auf die gemeinnützigen Trägerschaften – ihre Tätigkeiten beschränken oder gar infrage stellen. Die Stiftung ist gefordert, im Spannungsfeld zwischen den dringend benötigten Leistungen und deren nachhaltigen Realisierung bestehen zu können. Es gilt, die gesellschaftlichen Veränderungen im Auge zu behalten und rechtzeitig die nötigen Schritte einzuleiten, um eine qualitativ hochstehende Arbeit zu leisten und gleichzeitig unseren Mitarbeitenden Sorge zu tragen.

Die Grösse der Stiftung ist eine Stärke, welche es in Zukunft noch konsequenter zu nutzen gilt. Die Vielfalt unserer Angebote erlaubt es, «Hilfe aus einer Hand» für unsere Klientinnen und Klienten bereitzustellen. Das gesammelte Wissen und die Erfahrung unserer Fachleute dienen der stetigen Verbesserung unserer Leistungen und unserer Konzepte. Wir sind in der Lage, innovative Projekte zu starten und neue Angebote in unserer Angebotspalette zu verankern. Schliesslich erlaubt uns die Grösse auch, Synergieeffekte zu nutzen, wenn es um die Bündelung von nicht pädagogischem Fachwissen, z. B. um den Einkauf von Gütern, ums IT-Management oder auch ums Immobilienmanagement geht.

Entwicklung Teilstrategien
Um unser Kerngeschäft, d. h. unsere Angebote, auch in Zukunft proaktiv zu planen und an den Bedarf ausrichten zu können und unseren hohen Qualitätsanspruch an die Pädagogik zu gewährleisten, entwickelt die Stiftung 2019 ihre Angebotsstrategie.

Vor dem Hintergrund der Veränderungen im politischen und gesetzlichen Umfeld und der Entwicklungen im Fachbereich der Pädagogik steht der Ruf nach höchstmöglicher Flexibilität der Angebote im Widerspruch zur Bereitstellung der nötigen Infrastruktur.

Das umfangreiche Immobilienportfolio der Stiftung birgt grosse Herausforderungen, sowohl im Unterhalt als auch in der Ausrichtung auf zukünftige Entwicklungen der Angebotspalette. Somit wird nebst der Angebotsstrategie auch die Immobilien- und Standortstrategie der Stiftung entwickelt, damit Sanierungs- und Neubauprojekte sorgfältig geplant und nachhaltig realisiert werden und die Angebote auch in Zukunft in einer adäquaten Infrastruktur beherbergt sind.

Aus der Entwicklung der Unternehmensstrategie der Stiftung konnten wertvolle Erfahrungen gewonnen werden. Die wichtigste war zweifelsohne: Die Stiftung verfügt über einen enormen Reichtum an kompetenten und engagierten Stiftungsrät/innen und Mitarbeitenden auf allen Stufen, welche in der Lage sind, grosse Herausforderungen zu bewältigen. Das stimmt uns zuversichtlich für die Zukunft!

Angebotsentwicklung
Die Krisenintervention Riesbach konnte nach intensiver Planung und erfolgreichem Bauen im Sommer 2018 die sanierten Räumlichkeiten sowie die neue Schule einweihen. Die ehemals getrennten Krisenangebote Florhof und Riesbach gestalten nun gemeinsam den Alltag.

Im Vertigo wurden die beiden Gebäudeteile an der Bändlistrasse in Zürich-Altstetten erfolgreich umgebaut. Es entstanden ein Verkaufsladen und eine Autowerkstatt mit je 5 Ausbildungsplätzen. Damit konnte die Stiftung der Nachfrage im Ausbildungsbereich Vertigo nachkommen. Bereits sind beide Angebote zu 100 % belegt.

Die Stiftung zkj bietet Jugendlichen und jungen Erwachsenen nach Austritt aus dem sozialpädagogischen Setting auch Unterstützung bei der Alltagsbewältigung sowie bei der Ausbildung und beruflichen Integration an. Die für die jungen Menschen freiwillige und kostenlose Übergangsbegleitung soll die Nachhaltigkeit der Erziehungs- und Bildungsmassnahmen sicherstellen. Im letzten Sommer konnte das Angebot, welches aus dem äusserst erfolgreichen Pilotprojekt «Nachbetreuung – Nachhaltigkeit von Erziehungs- und Bildungsmassnahmen» entstanden ist, dank der finanziellen Unterstützung der Stiftung Mercator Schweiz und der Stiftung Corymbo definitiv in die Stiftung überführt werden. Im neuen Kinder- und Jugendheimgesetz, das voraussichtlich 2021 in Kraft tritt, ist die Übergangsbegleitung verankert, ab dann zahlt der Kanton die Unterstützung von Heimabgänger/innen.

Personelles
Personelle Wechsel
Anfangs 2019 übernahm Gerold Lauber, ehemaliger Stadtrat der Stadt Zürich, das Präsidium des Stiftungsrats. Gerold Lauber ist als ehemaliger Vorsteher des städtischen Schul- und Sportdepartements mit den aktuellen Aufgabenstellungen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe bestens vertraut und deshalb für die Stiftung sehr wertvoll. Wir freuen uns, dass er sich bereit erklärte, die Stiftung mit seiner langjährigen politischen Erfahrung und seinem ausgeprägten Fachwissen zu begleiten und zu unterstützen.

Im Februar 2018 übernahm Rolf Tobler die Leitung des Sozialpädagogischen Zentrums Gfellergut in Stettbach. Der langjährige Gesamtleiter Hansueli Zellweger, welcher das Gfellergut mit viel Engagement in die Zukunft führte, ging in Pension.

Herr Martin Wagner hat im August 2018 die Gesamtleitung für die drei Institutionen Dialogweg, Eichbühl und Fennergut über-

nommen. Seit September 2017 führte Antoinette Haug, Gesamtleiterin des Wohn- und Tageszentrums Heizenholz, die drei Institutionen interimistisch.

Wir danken Hansueli Zellweger und Antoinette Haug für ihre grosse Arbeit und wünschen Rolf Tobler und Martin Wagner weiterhin viel Freude und Genugtuung an ihrer neuen Aufgabe.

Im Januar mussten wir Jürg Ambass, langjähriger Leiter Rechnungswesen und grosser Wissensträger, in die frühzeitige Pension verabschieden. Wir danken ihm ganz herzlich für seinen enormen Einsatz während der letzten 15 Jahre.

Interne Weiterbildung
Das Personal ist unser höchstes Gut. Mit regelmässigen internen Weiterbildungen wollen wir die Mitarbeitenden mit aktuellen Themen vertraut machen und ihnen die Möglichkeit geben, sich fern vom Alltag auszutauschen. Die letztjährige Tagung für das sozialpädagogisch tätige Fachpersonal befasste sich mit dem anspruchsvollen Thema «Spannungsfeld Nähe im pädagogischen Alltag», die diesjährige Lehrpersonentagung drehte sich um Kreativität und Entspannung an Heimschulen «Express yourself – be yourself».

Ich bedanke mich an dieser Stelle bei allen Mitarbeitenden, bei den Gesamtleiterinnen und Gesamtleitern, beim Stiftungsrat und nicht zuletzt bei der Geschäftsleitung und dem Stiftungsratspräsidenten für den professionellen, immer offenen, konstruktiven Dialog und für das riesige Engagement.
Den platzierenden Fachpersonen, den Behörden, Gemeinden, den Eltern und Angehörigen gilt mein ganz besonderer Dank für ihr Vertrauen und die bereichernde Zusammenarbeit.

Tessa Müller,
Geschäftsführerin

Kurt Huwiler, Dr. phil., Leiter Schulische Angebote, Mitglied der Geschäftsleitung

Wo bleibt die Gebrauchsanweisung?

Kinder kommen ungefragt, nicht selten auch ungeplant zur Welt. Der Umgang mit ihnen erfordert von den Eltern Geduld, Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Stressresistenz und vieles mehr. Wenn trotzdem Probleme auftreten, fehlt leider eine Gebrauchsanweisung für deren Bewältigung.

Kein Wunder also, gibt es in den Buchläden eine verwirrende Zahl von Erziehungsratgebern. Deren Rezepte sind oft widersprüchlich und für den konkreten Einzelfall kaum hilfreich. Das liegt daran, dass jede erzieherische Situation unerwartet komplex ist, wenn man sich näher damit beschäftigt. Es gibt keine einfachen Antworten auf die Frage, wie ein schulmüdes Kind die Motivation zum Lernen wiederfinden soll, wie ein ängstliches Kind Mut fassen und ein anderes ohne Gewalt Konflikte lösen kann.

Es gibt im zwischenmenschlichen Bereich keine einfachen Wenn-dann-Verknüpfungen.

Auch Pädagoginnen und Pädagogen, welche über eine gute Ausbildung und viel Erfahrung verfügen, sind manchmal ratlos, oft unterschiedlicher Meinung, wie dem Kind am besten geholfen werden kann. Es gibt im zwischenmenschlichen Bereich keine einfachen Wenn-dann-Verknüpfungen. Das wird besonders deutlich, wenn Vater, Mutter, Bruder oder Grossmutter mit der scheinbar gleichen Aufforderung, Hilfestellung oder Rücksichtnahme unterschiedliche Reaktionen auslösen. Sie alle tragen einen Rucksack unterschiedlicher Veranlagungen, Erfahrungen und Erwartungen mit sich, welche ihr Verhalten prägen. Der Einblick in den Rucksack des Gegenübers ist nur ansatzweise möglich und erlaubt bestenfalls Hypothesen, welches Verhalten in welcher Situation hilfreich sein könnte.

Das Aufstellen solcher Hypothesen kann geübt werden, basierend auf pädagogischen Theorien und Erfahrungen. Wir müssen ein Kind oder eine Jugendliche nicht in allen Details kennen, um sinnvoll handeln zu können, dafür fehlt nur schon die Zeit. Aber wir müssen erkennen, welche Aspekte im Einzelfall vernachlässigt werden dürfen und welche nicht. Braucht der ängstliche Knabe viel Nähe und Geduld der Mutter, oder verunmöglicht sie dadurch die befreiende Erfahrung, es selbst zu schaffen? Sind die Drohgebärden einer Jugendlichen die unbewusste Aufforderung, ihr Grenzen zu setzen, oder kann sie ihre Angst vor erneuter Zurückweisung nicht anders ausdrücken?

Wir müssen ein Kind oder eine Jugendliche nicht in allen Details kennen, um sinnvoll handeln zu können.

Pädagogik ist eine faszinierende Mischung von Handwerk und Kunst, von Wissen und Intuition, von Planung und Spontaneität. Bücher, Kurse und wissenschaftliche Erkenntnisse offerieren eine Palette von Handlungsmöglichkeiten, begleitet von eher vagen Gebrauchsanweisungen, wann und wie sie anzuwenden sind. Alles Wissen nützt den Pädagoginnen und Pädagogen jedoch wenig, wenn sie es nicht mit ausreichend Intuition und Einfühlungsvermögen kombinieren können, um nötigenfalls innerhalb von Sekunden angemessen zu reagieren. Oder anders ausgedrückt: Das Handwerk verlangt, alle wichtigen Informationen zu sammeln, mit den Kindern, Eltern und allen weiteren Beteiligten Ziele zu vereinbaren, welche dann in einer Förderplanung ausdifferenziert werden. Die grosse Kunst besteht darin, im Alltag die richtige Sprache zu finden, angemessenen Humor zu zeigen, Forderungen zu stellen und Hilfe anzubieten, um den Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler, der Kinder und Jugendlichen auf den Wohngruppen und in den Lehrbetrieben gerecht zu werden.

So wie die Medizin verschiedene Ansätze kennt, um eine bestimmte Krankheit zu heilen, so verfügt auch die Pädagogik über eine Vielzahl von Methoden und Vorgehensweisen, die sich bewährt haben. Diese Ansätze helfen nicht nur den einzelnen Pädagoginnen und Pädagogen, den Alltag wirksam zu gestalten. Das Zusammenspiel vieler an der Betreuung der Kinder beteiligten Personen muss koordiniert und geübt werden, um Halt und Orientierung zu vermitteln. Die gemeinsame Ausrichtung auf eine pädagogische Methode erleichtert den Austausch unter den Fachleuten, sie verwenden ähnliche Begriffe und finden im Alltag schnell Konsens, weil sie sich gegenseitig verstehen.

Pädagogik ist eine faszinierende Mischung von Handwerk und Kunst, von Wissen und Intuition, von Planung und Spontaneität.

Diese gemeinsame Basis des Analysierens und Handelns schafft Sicherheit, ohne einzuengen. So wie die Jazzer im Orchester dem gleichen Rhythmus und der gleichen Tonart folgen und gleichzeitig frei improvisieren, ihren eigenen Gefühlen und ihrer Kreativität Ausdruck verleihen. Die folgenden Artikel beschreiben pädagogische Ansätze, die sich in der Praxis bewährt haben. In jedem Fall fördern sie ein vertieftes Verständnis der Menschen, für die und mit denen wir arbeiten, sie ermöglichen Beziehung, Entwicklung, Selbstwerdung.

Rita Zbinden, Gesamtleiterin Schulinternat Redlikon, Stäfa

Neue statt alte Autorität im Schulinternat Redlikon.

Galten früher Eltern und Pädagogen* noch als unhinterfragte Autoritäten, ist die Generationengrenze heute oft verschwommen. Die Jugendkultur hat die Erwachsenen erfasst, im Gegenzug agieren Kinder und Jugendliche* zunehmend selbstbestimmt und forciert autonom.

Eltern und Pädagogen sind verunsichert. Wie sollen sie mit überhöhten und fordernden Ansprüchen der Kinder umgehen und sie gleichzeitig erziehen und ihnen klare Werthaltungen vermitteln? Diese Fragen stellen wir uns auch in unserem Schulinternat. Seit 2012 sind wir deshalb als ganze Institution mit dem Konzept der «Neuen Autorität» nach Haim Omer unterwegs. Inspiriert von den Gedanken des gewaltlosen Widerstandes, wie ihn Mahatma Gandhi und Martin Luther King vorgelebt haben, stellt H. Omer dem Festhalten an Macht und Strukturen ein Konzept von Stärke, erzieherischer Präsenz, Beziehung, wachsamer Sorge, Öffentlichkeit, Beharrlichkeit, Widerstand und Selbstkontrolle gegenüber. Dieser Weg geht in Kontakt, sucht Brücken zum Gegenüber und verzichtet auf Machtausüben und Unterdrücken.

Im Schulinternat Redlikon leiten uns folgende Grundsätze der Neuen Autorität in unserer pädagogischen Arbeit:

Sicherer Hafen/Ankerfunktion:
Wir bieten den uns anvertrauten Kindern einen sicheren Ort mit klaren Regeln und Strukturen sowie verlässlichen Bezugspersonen (Halt, Bindung und Schutz). «Wir sind für dich da und unterstützen dich dabei, dass du dich hier sicher und aufgehoben fühlst.»

Präsenz/Beziehung:
Wir sind in unserer Arbeit physisch, psychisch und emotional präsent, gehen in Kontakt, suchen Nähe, schlagen Brücken, zeigen Interesse und vermitteln den Kindern, dass Beziehungen auch in schwierigen Situationen erhalten bleiben. Die Verantwortung für die Beziehung liegt immer beim Erwachsenen. Wenn es schwierig wird, verstärken wir unsere Präsenz gegenüber dem Kind. «Wir sind für dich da, wenn es gut läuft, und wir bleiben an deiner Seite, wenn es schwierig wird. Wir glauben an deine Ressourcen und Fähigkeiten. Du schaffst es, aus dieser schwierigen Situation wieder herauszukommen. Wir unterstützen dich dabei und interessieren uns für dich und deine Themen.»

Wir sind in unserer Arbeit physisch, psychisch und emotional präsent, gehen in Kontakt, suchen Nähe, schlagen Brücken.

Wachsame Sorge:
Wir vermitteln den Kindern, dass es unsere Aufgabe und unsere Pflicht ist, ihnen Sorge zu tragen. Sie wissen, dass wir unsere wachsame Sorge verstärken, wenn wir fragwürdige Verhaltensweisen bei ihnen feststellen (z. B. Gewalt unter Kindern, Zimmertüre abschliessen, Aktivitäten auf dem Computer verheimlichen etc.). Um sie vor sich selber oder anderen zu schützen, ergreifen wir manchmal auch einseitige Massnahmen. «Wir machen uns Sorgen um dich. Es ist unsere Aufgabe als Erwachsene, uns jetzt mehr um dich zu kümmern.»

Unterstützung/Netzwerk:
Die uns anvertrauten Kinder wissen, dass wir mit einem Unterstützernetz zusammenarbeiten und Bündnisse schliessen. Dieses Netz besteht aus wichtigen Bezugspersonen des Kindes – z. B. Eltern, Verwandte, Kollegen, Gotte/Götti, Therapeuten, Beistände etc. – und begleitet das Kind auf seinem Weg. In herausfordernden Situationen werden die Bezugspersonen kontaktiert und gebeten, mit dem Kind Kontakt aufzunehmen und ihm mitzuteilen, dass sie um die Probleme wissen, das Anliegen der Pädagogen unterstützen und dem Kind Hilfe anbieten: «Die Lage ist so unannehmbar. Wir wollen dich unterstützen. Wir geben dich nicht auf. Du bist uns wichtig!» Unterstützung wird bei Bedarf auch innerhalb des Schulinternats Redlikon angefordert, sei es auf der eigenen oder auf einer anderen Gruppe, bei den Lehrpersonen, beim Leitungsteam, bei den Mitarbeitenden der Hauswirtschaft oder des Sekretariats. Dies gibt den Erwachsenen Rückhalt, ist ein Ausdruck von Stärke und Gemeinsamkeit und ein Signal dafür, dass wir nicht zuschauen, sondern handeln (ohne bedrohlich oder moralisierend zu wirken). Wir treten als Team und auch alleine als «Wir» auf.

Protest/Widerstand:
Die Kinder des Schulinternats Redlikon wissen, dass wir uns unangebrachtem, gefährdendem oder gewalttätigem Verhalten entschieden, konsequent und beharrlich, sowie gewaltfrei entgegenstellen. Dabei drohen und strafen wir nicht, zeigen aber deutlich auf, dass wir dieses Verhalten nicht hinnehmen: «Es ist unsere Aufgabe, deinem negativen Verhalten entgegenzuwirken. Wir bleiben gleichzeitig an einer guten Beziehung

zu dir interessiert. Wir werden nicht nachgeben, dich aber auch nicht aufgeben. Wir sind da und bleiben da.»

Im Gegensatz zu einer Bestrafung, welche isoliert, führt Wiedergutmachung zu Integration.

Wiedergutmachung:
Wir vermitteln den Kindern, dass Verfehlungen wiedergutgemacht werden müssen: bei leichteren Vorkommnissen mit einer ernst gemeinten Entschuldigung, bei schweren Vorkommnissen und schweren sozialen Verletzungen (z. B. massivste Beleidigungen, Tätlichkeiten) in Form einer Wiedergutmachung. Es geht darum, den sozialen Schaden wiedergutzumachen. Im Gegensatz zu einer Bestrafung, welche isoliert, führt Wiedergutmachung zu Integration: «Wir unterstützen dich dabei, Verantwortung für dein Handeln zu übernehmen und deinen Fehler wiedergutzumachen.»

Transparenz und Öffentlichkeit dient dem Schutz sowie der Vernetzung und enttabuisiert.

Transparenz und Öffentlichkeit:
Wir sagen den Kindern, welche ihrer Themen, Fragestellungen und Verhaltensweisen wir wann und wem gegenüber transparent machen; seien dies positive Verhaltensweisen und Erfolge als auch schwierige Situationen. Das Kind soll dabei nicht beschämt werden. Gleichzeitig legen wir auch unser eigenes Tun und Handeln offen und holen uns bei Bedarf Unterstützung. Transparenz und Öffentlichkeit dienen dem Schutz sowie der Vernetzung und enttabuisieren. «Ich teile dir mit, mit wem ich über … sprechen werde. Wenn du möchtest, kannst du bei dem Gespräch dabei sein und auch selbst darüber sprechen. Ich finde dies wichtig, weil …»

Selbstkontrolle und Deeskalation:
Um als Pädagogen professionell handeln zu können, müssen wir unsere Schwachstellen kennen. Welchen «Knopf» können die Kinder drücken, und wir verlieren unsere Souveränität und Ruhe? Wir beobachten uns selbst gut und auch gegenseitig. Wir wissen uns in herausfordernden Situationen meist zu helfen und haben geeignete Strategien (z. B. Zeitaufschub, Pause einlegen, Unterstützung holen, aus der Situation rausgehen), um uns der Eskalationsspirale zu entziehen und überlegt und besonnen handeln zu können. Als Pädagogen müssen wir das Kind nicht «besiegen», wir müssen nicht gewinnen, wir sind beharrlich. Wir können das Kind nicht kontrollieren, sondern nur uns selbst. Das Kind entscheidet selbst, ob es kooperieren will oder nicht. «Ich akzeptiere dein Verhalten auf keinen Fall. Ich werde mich jetzt zurückziehen, über dein Verhalten nachdenken und mich mit anderen beraten. Ich komme darauf zurück.» Zur Selbstkontrolle der Pädagogen gehört auch, die eigenen Grenzen zu kennen und keine wichtigen Gespräche zu führen oder Entscheidungen zu treffen, wenn man selbst oder das Kind emotional aufgebracht ist. Als präventive Haltung hilft einer der Kernsätze der Neuen Autorität: «Schmiede das Eisen, wenn es kalt ist!»

Im Konzept der Neuen Autorität geht es nicht allein um das Kind. Wir müssen uns als Erwachsene zuerst unserer eigenen Haltung bewusst sein und uns immer wieder fragen, ob es uns um die Beziehung zum Kind oder um uns selbst geht. Dies erfordert ein permanentes Reflektieren und sich infrage Stellen (lassen). Die Umsetzung der Neuen Autorität ist ein andauernder und anspruchsvoller Prozess für das ganze Schulinternat Redlikon. Die dem Konzept zugrunde liegende Haltung kann auch nicht verordnet werden, sie muss sich entwickeln. Und immer wieder müssen neue Mitarbeitende mit auf diesen Weg genommen werden. Darüber hinaus ist die Umsetzung des Konzepts zeit-, geld- und personalaufwändig. Aber es lohnt sich und macht Freude! Das Schulinternat Redlikon ist viel tragfähiger geworden. Es gibt nur noch ganz selten Abbrüche und praktisch keine externen Time-outs mehr. Kinder, welche vor der Platzierung lange Zeit nicht mehr in die Schule gingen, gehen im Schulinternat Redlikon bereits nach wenigen Tagen regelmässig zur Schule. Tätlichkeiten haben massiv abgenommen, chronische «Kurvengänger» laufen kaum mehr davon. Die Mitarbeitenden sind präsenter und gelassener, fühlen sich in herausfordernden Situationen weniger ohnmächtig und wissen, dass sie sich jederzeit Unterstützung holen können. Dies stärkt auch die gegenseitige Zusammenarbeit. Damit dies weiterhin gelingen kann, finden seit 2012 regelmässige Weiterbildungen mit Martin Lemme vom Systemischen Institut für Neue Autorität SyNA (Bramsche, Deutschland) statt. Eine Mentorengruppe sorgt dafür, dass das Konzept der Neuen Autorität im Bewusstsein aller Mitarbeitenden ist.

Wir bleiben dran!

---

* Für die bessere Lesbarkeit verwenden wir im weiteren Text nur die männliche Form sowie nur noch Kinder.

Fallbeispiel:
Der Jugendliche B. stösst am Abend auf der Wohngruppe gegenüber den Dienst habenden Erwachsenen und den anwesenden Kindern massive verbale Drohungen aus. Er droht damit, eines der Kinder zu verprügeln, bis es sterbe, und alle anderen auch umzubringen. Er stellt sich dabei so nah und drohend vor eine Mitarbeiterin hin, dass diese fürchtet, demnächst von B. geschlagen zu werden. Zusätzlich verübt er Sachschaden auf der Gruppe. Die anwesenden Kinder haben Angst vor B. Seine Drohungen werden sehr ernst genommen, da er bereits in der Vergangenheit Gewalt ausübte und auch gegenüber Mitarbeitenden mehrmals grob tätlich wurde. Deshalb gibt es im Schulinternat Redlikon einen internen Notfallplan.

Die Mitarbeitenden telefonieren umgehend mit der internen Hotline, welche das Okay für die Umsetzung des Notfallplans geben muss, und holen sich Unterstützung bei einem Mitarbeiter einer anderen Wohngruppe. Dieser begleitet B. in ein eigens dafür bestimmtes Time-out-Zimmer ausserhalb der Wohngruppe. B. erfährt, dass wir sein Verhalten nicht dulden und er im internen Time-out-Zimmer bleibt und auch nicht in die Schule geht, bis er Wiedergutmachung geleistet und einen Entschuldigungsbrief geschrieben hat. Er weiss auch, dass er uns wichtig ist und wir ihn bei der Wiedergutmachung unterstützen. Am gleichen Abend informieren wir alle Mitarbeitenden, dass wir den Notfallplan umsetzen und B. bis zur Aufarbeitung des Vorfalls im Zimmer bleibt. Wir kontaktieren die Eltern, die Beiständin und den Therapeuten von B. und bitten um ihre Unterstützung. Am nächsten Morgen werden auch alle Kinder und Jugendlichen von B.s Gruppe und Klasse informiert, weshalb B. nicht auf der Gruppe und in der Schule ist, und was wir von ihm verlangen.

In den folgenden Stunden und Tagen erhält B. immer wieder Besuch von der Gesamtleiterin und von verschiedenen Mitarbeitenden des Schulinternats Redlikon. Wir teilen ihm unsere Sorge mit und bieten ihm Unterstützung beim Wiedergutmachen und beim Aufarbeiten des Vorfalls an. B. wird eng begleitet. Wir besprechen mit ihm den Vorfall und helfen ihm beim Umsetzen seiner Ideen für die Wiedergutmachungen. Wir begleiten ihn auch nach draussen, damit er frische Luft schnappen und sich austoben kann. Immer wieder zeigen wir ihm, dass er uns wichtig ist, wir an seine Fähigkeiten glauben und dass er zu uns ins Schulinternat Redlikon gehört. Nach drei Tagen hat B. seine Wiedergutmachung vorbereitet und so weit möglich umgesetzt, den verursachten Sachschaden in Ordnung gebracht sowie einen ernsten Entschuldigungsbrief geschrieben. In Anwesenheit der Gesamtleiterin präsentiert B. das Erarbeitete vor allen Kindern und Mitarbeitenden seiner Gruppe. Die Betroffenen können die Wiedergutmachung und den Entschuldigungsbrief annehmen und die Gesamtleiterin erklärt, dass der Vorfall damit abgeschlossen ist.

Familiäre Krisen als Chance für positive Veränderungen.

«Tim soll dann wieder zu Hause wohnen!», wiederholt Frau M. in bestimmtem Ton. Die Sozialarbeiterin Frau C. sowie zwei Teammitglieder der Wohngruppe schauen etwas betroffen. Obwohl der Wunsch der Mutter nachvollziehbar ist, wirkt er im Moment etwas utopisch.

Eben sagte Tim selber, dass er keinen Kontakt zu ihr möchte und zu Hause in der Vergangenheit Dinge passiert seien, von denen er nicht wisse, ob sie sich wieder einrenken liessen. Auch sonst wirken die gerade berichteten Eindrücke bei allen Anwesenden noch nach: In den letzten Monaten ist die Situation zu Hause eskaliert, der 14-jährige Tim verlässt das Bett kaum noch, geht nicht zur Schule, obwohl er immer ein guter Gymnasiast gewesen ist. Tim hat eine Gamesucht entwickelt, rund um die Uhr ist er am Handy und lässt es sich von seiner Mutter nicht mehr wegnehmen. Die Stimmung zu Hause schildern alle als unerträglich. Tim lasse sich nichts mehr sagen und werte die Mutter ab. «Du bekommst nichts auf die Reihe», höre sie häufig von ihm. Tim kann seine Mutter auch heute im Gespräch nicht anschauen, demonstrativ dreht er sich zur Seite, wenn sie sich an ihn wendet. Frau M. weiss nicht mehr weiter. Sie meldete sich im Sozialzentrum bei Frau C. und bittet um Unterstützung. Für den Moment sieht Frau M. keinen anderen Weg, als dass Tim für eine Zeit in eine sozialpädagogisch betreute Wohngruppe zieht.

Nun sind alle um einen grossen Tisch versammelt. Was soll anders werden aus Sicht jeder einzelnen Person am Tisch? Frau M. und Frau C. vom Sozialzentrum sind sich einig: Tim muss es schnell wieder besser gehen. Ein normaler Tag-Nacht-Rhythmus soll sich wieder einpendeln, er soll wieder zur Schule gehen und die Gamesucht in den Griff bekommen. Zudem muss sich Tims Umgang mit der Mutter ändern, er soll ihr wieder mit Respekt begegnen. Tim selber hält die aktuelle Situation auch nicht mehr aus. Er brauche Unterstützung, um wieder Fuss in der Schule zu fassen, sagt er. Was den Umgang mit der Mutter anbelangt, winkt er ab. Er wolle von ihr in Ruhe gelassen werden und nicht mehr nach Hause zurück.

In den letzten Monaten ist die Situation zu Hause eskaliert, der 14-jährige Tim verlässt das Bett kaum noch.

Herausforderungen für alle in der Familie und in der Wohngruppe

Den Sozialpädagog/innen der betreuten Wohngruppe ist es wichtig, keine falschen Vorstellungen zu wecken. So lernt Frau M., dass die Mitarbeitenden Tim nicht zu Kontakt mit der Mutter zwingen können und wollen. Sie machen darauf aufmerksam, dass sich die Beziehung zwischen ihr und Tim durch die Fremdunterbringung möglicherweise sogar verschlechtern könnte. Niemand kann garantieren, dass Tim letztlich wieder nach Hause zurück möchte.

Frau M. muss schlucken. Wozu denn die Unterbringung auf der Wohngruppe? Mit grosser Wahrscheinlichkeit werden die Sozialpädagog/innen erreichen, dass Tim in einen normalen Tagesrhythmus zurückfindet. Auch die Gamezeit kann durch die sozialpädagogische Begleitung reguliert werden und der Wiedereinstieg in die Schule gelingen. Die Mitarbeiter/innen sind zuversichtlich, dass sich Tim ihnen gegenüber respektvoll verhalten wird. Sie können allerdings nicht zusichern, dass Tim dies auch der Mutter gegenüber sein wird. Das Gelingen hängt massgeblich von der Zusammenarbeit ab, verdeutlichen sie. Regelmässige Treffen mit Frau M. werden nötig sein, um herauszufinden, ob und wie Tim und seine Mutter wieder einen normalen Umgang miteinander finden können. Dass Frau M. trotz räumlicher Distanz so stark wie möglich involviert bleiben möchte, ist hilfreich. Sie soll ihre Verantwortung weitestgehend behalten.

Das Gelingen hängt massgeblich von der Zusammenarbeit ab.

Es wird eine Auslegeordnung gemacht: Welche Bereiche bleiben in der Zuständigkeit von Frau M., was sollen die Mitarbeiter/innen der Gruppe übernehmen? Frau M. entscheidet sich schnell dafür, weiterhin Ansprechperson für die Schule zu bleiben. Sie unterschreibt alle Prüfungen und geht zu den Elterngesprächen. Auch Arzttermine wird sie koordinieren und Tim begleiten. Andere Bereiche, wie z. B. das Einrichten und Sicherstellen einer Tagesstruktur, übernehmen die Sozialpädagog/innen.

Nach dem Gespräch wägt Frau M. das Für und Wider einer Fremdplatzierung ab. Sie beschliesst, es zu versuchen.

Die Reise beginnt, Tim zieht in die Wohngruppe ein. Er und das Team überlegen

Calvin Klein

gemeinsam Massnahmen, die ihn unterstützen könnten, morgens wieder aufzustehen. Dazu gehört auch, dass die Handyzeit auf ein vernünftiges Mass beschränkt wird. Da Tim ein Mitspracherecht hat und mit einschätzt, was ihm eher schadet, ist er auch bereit, nach der Spielzeit sein Handy abzugeben. Alles wird mit Tims Mutter besprochen, sie steht hinter den Abmachungen.

Tim geht wieder zur Schule. Manchmal kommt es vor, dass er am Morgen liegen bleibt und aus diffusen Gründen nicht aufstehen mag. Dann greift das Team zum Telefon und ruft die Mutter an, um das weitere Vorgehen wie vereinbart zu besprechen. Ab und zu kommt sie auf die Gruppe und unterstützt das Team, und ab und zu gelingt es auch, dass Tim am Nachmittag doch noch zur Schule geht, spätestens aber am nächsten Tag.

Da Tim ein Mitspracherecht hat und mit einschätzt, was ihm eher schadet, ist er auch bereit, nach der Spielzeit sein Handy abzugeben.

Damit Tim dem anspruchsvollen Unterricht wieder folgen und das Versäumte nachholen kann, schlägt Frau M. einen Lernplan vor. Die Feinheiten erarbeitet das Team zusammen mit Tim und stellt diese der Mutter vor. Frau M. ist mit dem Ergebnis zufrieden. Tim lässt sich auf den Plan ein und erlebt ihn bald als Stütze.

Dem Personal der Wohngruppe begegnet Tim von Anfang an respektvoll. Der Mutter gegenüber ist er weiterhin aggressiv und schaut sie kaum an. Direkte Absprachen zwischen den beiden sind noch nicht möglich, die Situation eskaliert allzu schnell.

Die Bilder voneinander verändern sich

In regelmässigen Abständen trifft sich Frau M. mit den Sozialpädagog/innen. Sie erzählt, was sie schon alles versucht habe, um als alleinerziehende, berufstätige Mutter zu Hause zurechtzukommen. Gewalterfahrungen in ihrer früheren Ehe wirken bei ihr und ihrem Sohn immer noch nach. Oft ging Frau M. an ihre Grenzen oder darüber hinaus. Sie sei jeweils laut geworden oder habe geschlagen, räumt sie ein. Für das Team sind diese Gespräche herausfordernd, Frau M. gerät in grosse Aufregung, es wird laut, die Sätze sprudeln ohne Unterlass. Energisches Auftreten ist gefragt, um den Fokus auf die konkreten Veränderungswünsche von Frau M. nicht zu verlieren. Dort knüpfen die Sozialpädagog/innen an.

Da sie die Rollen nur spielen, behalten sie Abstand zum Geschehen und können andere Reaktionsmöglichkeiten sehen.

«Tim ist mir gegenüber unmöglich», stellt Frau M. beispielsweise immer wieder fest. «Verstehe ich das richtig, Frau M., im Moment dreht er sich um, wenn Sie mit ihm reden und sagt, hau ab, ich will nichts von dir hören?» Frau M. nickt. «Angenommen, Tim würde Sie morgens anschauen und sagen: Danke, dass du mich geweckt hast, Mama. Ich habe dich lieb.» Frau M. schaut perplex. Sie lacht über diese Absurdität angesichts der aktuellen Lage. «Ja, das wäre natürlich grossartig, ist aber eine Wunschvorstellung», findet sie. «Angenommen, es gäbe einen Weg, dass Tim sich Ihnen im Gespräch wieder zuwendet und zum Beispiel findet: Ich habe den Nachmittag mit dir genossen, Mama, du bist toll! Hätten Sie Interesse, das herauszufinden?»

Ähnliche Gesprächssequenzen wiederholen sich in den kommenden Wochen. Frau M. kann sich nicht vorstellen, dass es noch andere Wege gibt. Aus ihrer Sicht hat sie schon alles probiert.

Irgendwann möchte sie doch wissen, was sie in der Wecksituation mit Tim anders machen könnte. Die Teamer versuchen, eine Weckszene nach der genauen Anleitung von Frau M. nachzuspielen, bis sich das Geschehen aus ihrer Sicht fast genauso abspielt wie zu Hause. Die Teamer sind jetzt Mutter und Sohn und können die Dynamik besser nachvollziehen. Da sie die Rollen nur spielen, behalten sie Abstand zum Geschehen und können andere Reaktionsmöglichkeiten sehen.

Während Frau M. vor der Tür wartet, probieren beide Protagonisten für die gleiche Szene unterschiedliche Handlungen aus. Als sie schliesslich etwas finden, was für beide stimmt und sogar bewirkt, dass «Tim» aufsteht, spielen sie diese Szene der Mutter vor. Diese staunt über das Geschehen. Es verdeutlicht ihr, dass die Situation nicht ausweglos ist. Durch das veränderte Verhalten der Mutter kann auch bei Tim eine andere Reaktion entstehen! Frau M. spürt Auftrieb.

Nach etwa einem halben Jahr äussert Frau M. den Wunsch, ungeachtet der Aggressionen von Tim regelmässig kleinere Aktivitäten mit ihm zu unternehmen. Tim gefällt das nicht, er geht aber jedes Mal mit. Das Wohngruppen-Team behält seine Befindlichkeit im Auge und achtet auf Anzeichen einer möglichen Überforderung mit der Situation.

Neue Wege tun sich auf

Trotz der harzigen Angelegenheit bleibt Frau M. am Ball und wird dabei vom Team bestärkt. Das Team schaut gleichzeitig mit Tim: Wie geht es ihm an diesen Treffen? Was genau machen sie, was stört ihn, was wünscht er sich anders? Mutter und Sohn werden vom Team unterstützt, sich gegenseitig ihre Eindrücke und Wünsche mitzuteilen. Im Einzelgespräch mit der Mutter versuchen die Mitarbeiter/innen, die Mutter für die Perspektive ihres Sohnes zu sensibilisieren und sie gleichzeitig in ihren eigenen Bedürfnissen zu bestätigen.

Mit der Zeit sind kleinere Gespräche zwischen Mutter und Tim möglich. Tim äussert nun ab und zu Wünsche für Unternehmungen, welche Frau M. umzusetzen versucht. Nach weiteren Wochen willigt Tim ein, dass ihm die Mutter auf der Gruppe bei den Hausaufgaben hilft. Die Sozialpädagog/innen beobachten, dass Tim zuhört, wenn seine Mutter mit ihm spricht und beide sogar ab und zu entspannte Momente erleben.

Wir sehen schwieriges Verhalten der Kinder oder Jugendlichen nicht als Ausdruck einer persönlichen Störung, sondern als Ergebnis von Beziehungs- und Interaktionsmustern.

Nach einem Jahr auf der Wohngruppe geht Tim zum ersten Mal wieder zum Nachtessen nach Hause. Es verläuft gut, und die Mutter schlägt einen 14-täglichen Rhythmus vor. Nach diesen Essen wünscht Frau M. manchmal ein Reflexionsgespräch, alleine oder mit Tim zusammen.

Die Häufigkeit und Dauer der Treffen von Frau M. und Tim nehmen im folgenden halben Jahr zu. Dem Team fällt auf, dass Absprachen, z.B. zu neuen Handyregeln oder zu Teilnahmen an Lagern, vermehrt direkt zwischen Frau M. und ihrem Sohn und nicht mehr über das Team getroffen werden. Tim hat seinen Rückstand in der Schule gut aufholen können, bringt wieder gute Noten nach Hause, was die Mutter ausgiebig lobt. Er wirkt gelöster, hat sich ein Hobby gesucht.

Frau M. erscheint dem Team ruhiger und gelassener. Sie freut sich sichtlich über die kleinen Schritte, die sie und Tim aufeinander zumachen. Wenn sie mit Tim redet, schaut er sie an und reagiert angemessen. Ab und zu lachen beide miteinander.

Inzwischen übernachtet Tim auch einzelne Tage zu Hause. Da die Rückmeldungen von beiden Seiten immer positiv sind, wird die Rückplatzierung mit Frau C. vom Sozialzentrum anderthalb Jahre nach Eintritt in die Wohngruppe zum Thema. In Absprache mit allen Beteiligten wird vereinbart, dass die Besuche und Übernachtungen zu Hause häufiger und ausgedehnter stattfinden sollen, immer gefolgt von gemeinsamen Auswertungssitzungen. In ihnen berichten sowohl Tim als auch die Mutter von witzigen Episoden aus einem normalen Familienalltag. Nach gemeinsam verbrachten Sommerferien zieht Tim wieder zurück zu seiner Familie.

Elternaktivierung im Heizenholz
Veränderungen zum Wohl des Kindes/Jugendlichen bewirken.

Ausgangspunkt der Zusammenarbeit mit Eltern ist die Annahme, dass diese das Beste für ihr Kind wollen.

Wir sehen schwieriges Verhalten der Kinder oder Jugendlichen nicht als Ausdruck einer persönlichen Störung, sondern als Ergebnis von Beziehungs- und Interaktionsmustern. Ändert die Umgebung ihr Bild über das Kind und die Art, wie sie ihm begegnet, verändert sich auch dessen Befindlichkeit und Verhalten. Die Mitarbeiter/innen im Heizenholz unterstützen Eltern dabei, die von ihnen bzw. von der Gesellschaft gewünschten Veränderungen bei ihrem Kind, respektive für ihr Kind zu bewirken.

Im nebenstehenden Beispiel wird sichtbar, wie diese Arbeitsweise gelingt:

- Indem alle Beteiligten eine transparente Kommunikation, die Chancen, Grenzen und Risiken benennt, pflegen.
- Indem alle Seiten klare Veränderungswünsche aufnehmen und gemeinsam beschliessen, wer diese wie und in welcher Reihenfolge angeht.
- Indem Absprachen und Regelungen, welche die Kinder/Jugendlichen betreffen, mit den Eltern abgemacht werden, bzw. sie diese selbst formulieren können.
- Indem die Eltern, die Kinder und Jugendlichen und die Mitarbeiter/innen sich gegenseitig und regelmässig ihre Einschätzungen mitteilen und die involvierte Fachstelle daran teilhaben lassen.
- Indem sich die Helfer/innen stets hinsichtlich ihrer eigenen Annahmen und Handlungen hinterfragen.

Weiterführende Informationen finden Sie unter www.heizenholz.ch und www.sitinstitut.ch

Carmelo Campanello, Gesamtleiter Pestalozzi-Jugendstätte Burghof

Die Traumapädagogik bittet zu Tisch.

Die Traumapädagogik ist mehr als die Summe seiner Teile. Wie wirkt die Traumapädagogik, wenn ihre Identität patchworkartig aufgebaut ist? Rund um einen alltäglichen Gegenstand wie dem eines Tisches wird nachfolgend ausgeführt, was die Eigenschaften eines sicheren Ortes sind und wie dieser Ort wirkt. Der sichere Ort ist ein grundlegendes Element der Traumapädagogik.

Im Burghof, wie in vielen anderen Heimen auch, spielt sich vieles am, auf und unter dem Tisch ab. Ein Tisch ist somit nicht nur ein Möbel oder eine kulturelle Errungenschaft, er ist auch ein pädagogischer Ort, im besten Fall sogar ein sicherer pädagogischer Ort. Ein Tisch fordert den Anwesenden – aus einer pädagogischen Perspektive – auch einiges ab: z. B. Haltung, Manieren und Regeln beim Sprechen. Hierbei kommt auch auf den Tisch, wo bei Jugendlichen und Erwachsenen die Lernfelder liegen.

Es ist spannend, beim Zusammenspiel von Tisch und Pädagogik genau hinzuschauen. In der deutschsprachigen Kultur hat der Tisch im Volksmund mit Redewendungen unbemerkt einen bemerkenswerten Platz für die Pädagogik erobert. Voilà einige Beispiele aus der Praxis: Erwachsene laufen in der Arbeit mit jungen Menschen Gefahr, zu vieles vom grünen Tisch aus zu entscheiden, anstatt die Beteiligten an einen runden Tisch zu bringen, wo Partizipation gelebt werden kann. Weil auch die Emotionen der Fachleute in die Arbeit einfliessen, ist es für sie je nach Situation einfacher, auf den Tisch zu hauen oder etwas vom Tisch zu wischen, als reinen Tisch zu machen und die Eigenanteile auf den Tisch zu legen.

Ein Tisch ist somit nicht nur ein Möbel oder eine kulturelle Errungenschaft, er ist auch ein pädagogischer Ort, im besten Fall sogar ein sicherer pädagogischer Ort.

Diese Tisch-Sätze zeigen: Am, auf und unter dem Tisch findet auch Pädagogik statt. Wie aber wirkt die Traumapädagogik an einem Tisch? Bevor ich diese Frage zum Wie beantworte, will ich zuerst ein paar Sätze zur Traumapädagogik verlieren. Insbesondere auch zur Art und Weise, wie im Burghof Traumapädagogik gelebt wird.

Ein Tisch fordert den Anwesenden – aus einer pädagogischen Perspektive – auch einiges ab: z. B. Haltung, Manieren und Regeln beim Sprechen.

Auch im Burghof

Auf dem Tisch von erfahrenen Heimpädagogen* ist Traumapädagogik ein Sammelbegriff für ältere und modernere pädagogische oder psychologische Konzepte und Theorien. An einem Stammtisch ist Traumapädagogik alter Wein in neuen Schläuchen. Setzen sich die Traumapädagogen an einen Tisch, wählen sie einen runden und nehmen eine dialogische Haltung ein. Seit meinem Stellenantritt im Burghof Ende 2013 beobachte ich, dass Haltungsdiskussionen zum Alltag von Fachleuten gehören, die sich mit Traumapädagogik auseinandersetzen. Einige Mitarbeitende vom Burghof haben zwischen 2011 und 2015 am Modellversuch Traumapädagogik teilgenommen. Dieser wurde von den Universitären Psychiatrischen Kliniken (UPK) Basel initiiert und vom Bundesamt für Justiz subventioniert.

Im Rahmen dieses Modellversuchs wurden in ausgewählten Institutionen das Kader und ein sozialpädagogisches Team unter anderem mit traumapädagogischem Wissen versorgt. Tatsächlich enthielten die Weiterbildungsmodule auch eine Ansammlung von Konzepten, Methoden und Theorien aus der Pädagogik und der Psychotherapie/Psychiatrie, z. B. die Resilienz, die Psychotraumatologie, Theorien zu Bindung, Wissen zu Gruppendynamiken, Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene, das Einrichten von Räumen etc. Des Weiteren hat der Fachverband für Traumapädagogik auch Standards für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe festgelegt; auch diese sind eingeflossen. Besonders aufgefallen ist mir, dass es den Initianten des Modellversuchs ein grosses Anliegen war, über die Ansammlung von Konzepten, Methoden und Theorien ein Dach zu spannen, sodass die Traumapädagogik als Ganzes mehr ist als die Summe seiner Teile.

In meiner Arbeit als Gesamtleiter im Burghof sitze ich oft mit Menschen an einem Tisch. Um diesem sicheren Ort eine für alle Mitarbeitenden einprägsame Form zu geben, habe ich mich auf die Suche gemacht und bin dabei auf die eingangs beschriebenen Redewendungen zum Tisch gestossen. Seitdem ist ein Tisch im Burghof auch ein sicherer Ort. Was aber zeichnet einen sicheren Ort aus? Und wie wirkt ein sicherer Ort auf die Entwicklung von jungen Menschen? Ein kurzer Ausschnitt aus einer Kindergeschichte weist den Weg:

Sprache wirkt

Peter Bichsel hat in seiner Kurzgeschichte «Ein Tisch ist ein Tisch» seinen traurigen vereinsamten Hauptdarsteller in der Not, etwas in seinem Leben bewegen zu wollen, die Sprache bzw. die Namen von Gegenständen verändern lassen. Bichsel schreibt:

«Dem Bett sagte er Bild.
Dem Tisch sagte er Teppich.
Dem Stuhl sagte er Wecker.
Der Zeitung sagte er Bett.
Dem Spiegel sagte er Stuhl.
Dem Wecker sagte er Fotoalbum.
Dem Schrank sagte er Zeitung.
Dem Teppich sagte er Schrank.
Dem Bild sagte er Tisch.
Und dem Fotoalbum sagte er Spiegel.»

Eine Weile lang war das Umbennen lustig, und der alte Mann hatte Freude an seiner eigenen Wirklichkeit. Doch zum Schluss der Kurzgeschichte schreibt Bichsel: «Aber eine lustige Geschichte ist das nicht. Sie hat traurig angefangen und hört traurig auf. Der alte Mann im grauen Mantel konnte die Leute nicht mehr verstehen, das war nicht so schlimm. Viel schlimmer war, sie konnten ihn nicht mehr verstehen. Und deshalb sagte er nichts mehr. Er schwieg, sprach nur noch mit sich selbst, grüsste nicht einmal mehr.»

Ein bitteres, aber kein überraschendes Ende. Es wird deutlich: Wenn ein Mensch am Gebrauch der Sprache etwas verändert, kann es passieren, dass er aus der Gemeinschaft ausscheidet, nicht mehr verstanden und verunsichert wird. Ohne eine gemeinsame Sprache zerbricht der sichere Ort. Das heisst, wenn die Sprache ihren Auftrag nicht mehr erfüllt, dass sie nämlich das gegenseitige aber auch das sich selbst Verstehen ermöglicht, rutscht vieles unter den Tisch. Im Umkehrschluss behaupte ich somit, dass die Sprache eine grundlegende Voraussetzung dafür ist, um etwas auf den Tisch bringen. Und ich behaupte auch, wenn es einem Sozialpädagogen gelingt, sich selber zu verstehen und auszudrücken, er sein Umfeld sichert.

Ohne eine gemeinsame Sprache zerbricht der sichere Ort.

Heimalltag und Sprache
Im Heimalltag aber zeigt sich regelmässig, dass es eine Herausforderung ist, negative Empfindungen, die Jugendliche bei den Fachleuten auslösen, einfach zu benennen. Es ist schwierig, darüber zu sprechen, dass ein Jugendlicher z. B. Ekel auslöst. Noch anspruchsvoller ist das Aussprechen eines Tabus, nämlich, dass ein Jugendlicher Gewaltgedanken hervorruft. «Dem würde ich am liebsten …!» Die unlängst angestossene historische Aufarbeitung der Vorfälle in den Kinder- und Jugendheimen in der Schweiz zeigt, Gewaltgedanken, aber auch gelebte Gewalt, gehörten lange zum Alltag. Wie können diese Dynamiken aufgefangen werden?

In der Intervision mit den sozialpädagogischen Teams im Burghof lege ich bewusst meine negativen Gedanken gegenüber einem Jugendlichen so schnell ich kann offen auf den Tisch. Am Anfang hat das irritiert, mittlerweile ist es ein Teil unserer Kultur. Die Mitarbeitenden haben erkannt, dass am Intervisionstisch auch das Schwierige, das die Jugendlichen bei einem auslösen, ausgesprochen werden darf. Ich will und fördere das Benennen von sowohl positiven als auch negativen Gedanken, weil ich der Überzeugung bin, dass das, was unter dem Tisch bzw. unbewusst ist, im Gegensatz zum Ausgesprochenen ungefiltert in eine unpassende Handlung rutschen kann.

Es vollzieht sich eine langsame und verheerende Fragmentierung, d.h. die Identität zerbricht in unverbundene Einzelteile.

Wenn ein Leser, der nichts mit Pädagogik und Heimarbeit zu tun hat, diese Aussagen liest, mag er sich wohl die Fragen stellen: «Wieso lösen Jugendliche überhaupt Gewaltfantasien aus? Was sind denn das für Sozialpädagogen, die in ihren Köpfen negative Gedanken, z. B. Gewalt gegenüber den Jugendlichen, beobachten?» Meine Antwort auf diese Fragen lautet: Jugendliche, die als Kind jahrelang Gewalt erlebt haben und heute Gewalt ausüben, können im Heimalltag beim Gegenüber heftige Gewaltgedanken auslösen. Diese Feststellung wirft nun aber die Frage auf: Wie wirken sich traumatische Erfahrungen auf junge Menschen und ihr Umfeld aus?

Trauma, Fragmentierung und Sprache
Es ist erwiesen, dass insbesondere chronische Traumata, z.B. frühkindliche Gewalterfahrungen oder Vernachlässigungen bei jungen Menschen, das emotionale Gleichgewicht nachhaltig stören und die altersentsprechende psychische Entwicklung behindern. Es vollzieht sich eine langsame und verheerende Fragmentierung, d. h. die Identität zerbricht in unverbundene Einzelteile. Solche Brüche sind im Burghof insbesondere bei neu eintretenden Jugendlichen zu beobachten. Fragmentierte junge Menschen gleichen einer Fussballmannschaft, in welcher kein Spieler weiss, dass er noch 10 weitere Mitstreiter hat. Darum entsteht kaum ein Zusammenspiel, wenig Teamgeist und selten Erfolg. Es ist anspruchsvoll, diese Fragmente sorgfältig ins Bewusstsein eines Jugendlichen zu bringen und zu verbinden. Wenn es aber gelingt, dass die Sozialpädagogen, Lehrmeister, Lehrer und Psychotherapeuten mit dem Jugendlichen ein Vertrauensverhältnis aufbauen und Erfolge erleben können, können auch die Fragmente auf den Tisch, d.h. in die Sprache und ins Selbst-Bewusstsein des Jugendlichen gelangen. Fragmente auf den Tisch zu bringen bedeutet so viel wie, innerpsychische Prozesse, z. B. Ängste, der Sprache zugänglich zu machen. Sprache ist ein Baustein, um einen sicheren Ort zu gestalten.

Sprache wirkt
Sitzt man zusammen an einem Tisch, beginnt die Arbeit mit der Sprache; Fragmente werden beschrieben, als wertvoll erkannt – und sie werden verbunden. Es wird immer wieder, lange und mühselig, daran gearbeitet, dass sich die Bedeutung der gemeinsam verwendeten Wörter vereinheitlicht. So entsteht ein sicherer Ort, ein runder Tisch, wo Entwicklung und Emanzipation möglich wird.

Inzwischen hat die Pestalozzi-Jugendstätte Burghof einen vierjährigen Organisationsentwicklungsprozess mit der UPK Basel initiiert, in welchem ihre Schlüsselprozesse und Konzepte nach den traumapädagogischen Standards ausgerichtet werden. Auch alle Mitarbeitenden werden zu den erwähnten Methoden und Konzepten der Traumapädagogik geschult.

---

* Der Text ist in männlicher Form gehalten aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit und weil auf dem Burghof nur männliche Jugendliche betreut werden. Selbstverständlich sind auch alle weiblichen Personen mitgemeint.

Altenhof. Sozialpädagogische Wohngruppe für junge Frauen, Zürich.
Burghof. Pestalozzi-Jugendstätte, Dielsdorf.
Dialogweg. Wohngruppen für Kinder und Jugendliche, Zürich.
DSW. Durchgangsstation Winterthur.
Eichbühl. Polyvalente Sozialpädagogik für Kinder und Jugendliche, Zürich.
Fennergut. Kinder- und Jugendheim, Kinderkrippe, Küsnacht.
Gfellergut. Sozialpädagogisches Zentrum, Zürich.
Heimgarten. Schulinternat, Bülach.
Heizenholz. Wohn- und Tageszentrum, Zürich.
Intermezzo. Tagessonderschule, Zürich.
Obstgarten. Sozialpädagogik für Jugendliche und junge Erwachsene, Zürich.
Riesbach. Krisenintervention für Kinder und Jugendliche, Zürich.
Ringlikon. Schulinternat, Uitikon-Waldegg.
Rosenhügel. Heilpädagogisches Schulinternat, Urnäsch.
Rötel. Sozialpädagogik für Kinder und Familien, Zürich.
Schulinternat Aathal. Aathal-Seegräben.
Schulinternat Flims. Flims.
Schulinternat Redlikon. Stäfa.
Vertigo. Schule und Ausbildung, Zürich.
WG Sternen. Sozialpädagogische Wohngruppe, Meilen.

stiftung zürcher kinder- und jugendheime
obstgartensteig 4 ch-8006 zürich t +41 (0)43 255 14 70 info.stiftung@zkj.ch www.zkj.ch