stif
tung
zkj

Geschäftsbericht 2007

Erziehung. Eine gewaltige Aufgabe.

Geschäftsbericht 2007
Erziehung. Eine gewaltige Aufgabe.

- Hier entsteht Neugierde.
- Hier entstehen Freundschaften.
- Hier entsteht Vernachlässigung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

4 Bericht des Stiftungsrats

5 Bericht der Geschäftsleitung

Journal

7 Gewaltige Anstrengungen zur Prävention.
Dr. phil. Kurt Huwiler, Leiter Produkte und Angebotsentwicklung

8 Facetten der Arbeit am Beispiel eines gewalttätigen Jugendlichen.
Rolf Meierhofer, Abteilungsleiter Beobachtungsstation Gfellergut, Zürich

12 Gemeinsam unterwegs zu neuen Konfliktlösungsmustern.
Markus Buchli, Sozialpädagoge und Erlebnispädagoge, Mitarbeiter Wings, Villa RA, Schulheime Redlikon und Aathal

18 Jede Krise kann eine Entwicklungschance sein.
Antoinette Haug, Abteilungsleiterin zentrale Angebote im Wohn– und Tageszentrum Heizenholz, Zürich

Zahlen, Daten, Fakten

22 Bilanz

23 Betriebsrechnung

24 Bericht der Kontrollstelle

25 Erläuterungen zur Jahresrechnung.
Christian Etter, Leiter Finanzen und Administration

26 Jahresrechnung 2007 der Heime

28 Spenden

29 Statistiken

30 Stiftungsrat
Geschäftsleitung

31 Heime in der Stadt Zürich
Heime im Kanton Zürich
Heime in der übrigen Schweiz

32 Kurzporträt der Stiftung

Bericht des Stiftungsrats

Einsatz für die langfristige Sicherstellung hochwertiger Angebote

Auf den 1. Januar 2007 hat die Bildungsdirektion des Kantons Zürichs das neue Finanzierungsmodell für das Heimwesen in Kraft gesetzt, welches die Restdefizitdeckung durch Pauschalbeiträge ersetzt. Im Grundsatz unterstützen wir diese Neuausrichtung. Weil aber entscheidende Aspekte wie die arbeitsmarktgerechte Personal- und Lohnpolitik oder die Finanzierung der Immobilienkosten ungenügend geregelt sind, haben wir gegen das neue Finanzierungsmodell Rekurs eingelegt. Auf Begehren der Bildungsdirektion sind wir auf Vergleichsverhandlungen eingetreten, die bisher leider zu keinen konkreten Ergebnissen geführt haben, denn unsere Anliegen wurden von der Rekursgegnerin weitgehend zurückgewiesen. Wir bleiben aber gesprächsbereit und bieten weiterhin Hand zu tragfähigen Lösungen. Den Gesprächsangeboten von Frau Regierungsrätin Regine Aeppli sehen wir zuversichtlich entgegen.

Erste Erfahrungen mit dem neuen Finanzierungsmodell

Die Stiftung weist für das abgelaufene Jahr ein operatives Gesamtergebnis von etwas über 400'000 Franken aus. Als Reserven für zukünftige Schwankungen in den Betriebsergebnissen konnten rund 2.1 Mio. Franken zurückgelegt werden. Das neue Finanzierungsmodell erweist sich also im ersten Jahr seiner Umsetzung nicht als nachteilig. Es wäre aber falsch, dieses Ergebnis als Bestätigung für das Modell zu verstehen! Die Ergebnisse 2007 sind für beide Seiten, also für den Leistungsfinanzierer wie auch für die -erbringerin, wenig aussagekräftig. Für uns als Trägerschaft ist die langfristige Sicherstellung der Heimangebote das zentrale Anliegen; deshalb brauchen wir Nachbesserungen im Finanzierungsmodell! Wir haben gegenwärtig und zukünftig grosse finanzielle Belastungen zu tragen. Besonders zu erwähnen sind die Kosten aus der Schliessung des Schulinternats Rivapiana sowie die Verzinsung und Rückzahlung des Darlehens von 26 Mio. Franken, welches uns die Stadt Zürich für die Realisierung unserer Bauprojekte gewährte. Das Finanzierungsmodell muss die langfristige Tragbarkeit der finanziellen Belastungen von Trägerschaften sicherstellen.

Neues Tagesschulangebot

In der zweiten Jahreshälfte 2008 planen wir in Zürich die neue Tagesschule Intermezzo zu eröffnen. Dieses Angebot ist für Schülerinnen und Schüler konzipiert, die vorübergehend ausserhalb ihrer Stammklasse unterrichtet werden müssen. Intermezzo ist auf die Rückführung der Kinder und Jugendlichen in ihre angestammten Klassen ausgelegt und unterstützt so die Volksschule der Stadt Zürich in ihren Anstrengungen, auch verhaltensauffällige Schülerinnen und Schüler mit einem besonderen Schulungs- und Förderungsbedarf in ihren Klassen zu integrieren. Dieses Angebot wurde in beispielhafter und wegweisender Zusammenarbeit mit dem Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich und der Bildungsdirektion des Kantons Zürich entwickelt. Der Stiftungsrat dankt allen Beteiligten für das grosse Engagement.

Intermezzo ist ein konkretes Ergebnis unserer Zielsetzung, die niederschwelligen, ambulanten und sozialräumlich ausgerichteten Angebote auszubauen. Unsere Entwicklungsabsicht nimmt Forderungen einer zeitgemässen ausserfamiliären Kinder- und Jugendhilfe auf. Die Stiftung versteht sich weiterhin als Gesamtanbieterin vielfältiger Angebote und wird darum auch der Entwicklung der stationären Angebote ihre volle Aufmerksamkeit widmen.

Wechsel im Stiftungsrat

Im Sommer ist Frau Dr. Eveline Fischer-Lattmann von ihrem Amt als Stiftungsrätin zurückgetreten. Eveline Fischer wurde am 1.10.2002 in den Stiftungsrat gewählt und hat als Vertreterin des Schul- und Sportdepartements der Stadt Zürich an der Schnittstelle zur öffentlichen Schule gewirkt. So war sie beispielsweise in der Startphase unseres neuen Tagesschulangebots Intermezzo aktiv an den wichtigen Weichenstellungen beteiligt. Der Stiftungsrat spricht Eveline Fischer-Lattmann seinen grossen Dank aus.

Dank an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Der Stiftungsrat dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr herzlich für ihre engagierte und kompetente Arbeit! Einen besonderen Dank ist den Mitarbeitenden im Zentrum Rötel, im Wohn- und Tageszentrum Heizenholz und im Schulinternat Heimgarten auszusprechen, denn die umfassenden Sanierungsarbeiten bei laufendem Betrieb erfordern auf allen Ebenen die Bereitschaft zu ausserordentlichen Leistungen.

Der Einsatz des Stiftungsrats und der Geschäftsleitung für die Verbesserung des Finanzierungsmodells soll auch den Mitarbeitenden dienen, denn die Sicherstellung einer langfristig erfolgreichen Personalpolitik mit zeitgemässen Anstellungsbedingungen ist ein wichtiges Anliegen des Stiftungsrats.

Monika Weber
Stiftungsratspräsidentin,
alt Stadträtin Stadt Zürich

Bericht der Geschäftsleitung

Personelle Wechsel

In den kommenden Monaten werden drei langjährige Heimleitungen in den Ruhestand treten. Es sind dies auf Ende März Dr. Günther Endrass (Zentrum Rötel) und im Juli Beatrice Kopania (Sonnhalde Celerina) sowie Dieter Müller (Neumünsterallee). Sie haben ihre Angebote mit grossem Engagement und hoher Fachkompetenz geführt und die sozialpädagogische Diskussion der letzten Jahre mitgeprägt.

Wir danken Beatrice Kopania, Günther Endrass und Dieter Müller für ihr langes und erfolgreiches Wirken und wünschen ihnen für ihre nächste Lebensphase alles Gute.

Als Nachfolger für Dieter Müller konnte Stefan Wyss, derzeit Gruppenleiter in der Neumünsterallee, gewonnen werden. Stefan Wyss bietet aufgrund seiner Berufserfahrung und Ausbildung Gewähr für die sorgfältige Weiterführung und -entwicklung der Neumünsterallee. Die Sonnhalde Celerina wird auf den Zeitpunkt der Pensionierung von Beatrice Kopania aus strategischen Gründen geschlossen.

Organisatorische Veränderungen im Zentrum Rötel

Die Angebote des Zentrums werden in zwei unabhängigen Organisationseinheiten weitergeführt. Damit schaffen wir die nötigen Voraussetzungen für die gezielte Weiterentwicklung der heterogenen Angebotsstruktur im Zentrum Rötel. Die erste Organisationseinheit umfasst die sozialpädagogischen Angebote für Jugendliche und wird seit dem 1. April 2008 von Frau Nicole Graf geleitet. Zur zweiten Einheit gehören die sozialpädagogische Familienarbeit SPFA, die sozialpädagogische Tagesstruktur FEST und die Kinderkrippe. Die Leitung dieser Einheit übertragen wir Frau Katharina Hildebrand, die ihre Stelle im Juni antreten wird.

Ausbau von Krippenplätzen geht weiter

Die Nachfrage nach Krippenplätzen übersteigt nach wie vor das Angebot. Deshalb bauen wir die Krippe im Heizenholz um weitere sechs Plätze auf insgesamt 36 Plätze aus. Auch diese Angebotsentwicklung erfolgt in Kooperation mit der Stadt Zürich. Eine Erweiterung um acht Plätze ist auch für die Kinderkrippe im Fennergut in Küsnacht vorgesehen. Wir haben gegenüber der Gemeinde Küsnacht eine Absichtserklärung abgegeben und gehen nun an die Planung dieser Erweiterung.

Mitten in anspruchsvollen Bauprojekten

Das abgelaufene Jahr war geprägt durch die Ausführung der Gesamtsanierungen im Zentrum Rötel, im Wohn- und Tageszentrum Heizenholz und im Schulinternat Heimgarten in Bülach. Die drei Projekte mit einem Investitionsvolumen von rund 32 Mio. Franken erfordern von allen Beteiligten eine hohe Aufmerksamkeit und ein präzises Controlling. Bisher konnten die Arbeiten wie vorgesehen ausgeführt werden. Einzig der Terminplan im Heimgarten musste mehrmals korrigiert werden, was besonders für die Mitarbeitenden vor Ort zu erheblichen Mehrbelastungen führte.

Mit dem Spatenstich am 5. Mai 2008 starten wir den Erweiterungsbau und die Sanierung im Heilpädagogischen Schulinternat Rosenhügel in Urnäsch (AR). Für dieses Projekt rechnen wir mit Gesamtkosten von knapp 10 Mio. Franken.

Schliessung Schulinternat Rivapiana

Entgegen den ersten Planungen, die eine Schliessung auf Sommer 2008 vorsahen, waren wir infolge der tiefen Belegung gezwungen, das Schulinternat Rivapiana bereits im Sommer 2007 zu schliessen. In enger Absprache mit den platzierenden Stellen konnte die Heimleitung für die sieben verbliebenen Jugendlichen rechtzeitig fachlich überzeugende Anschlusslösungen finden. Für die betroffenen Mitarbeitenden «konnte ein guter Sozialplan ausgehandelt werden» (vpod, informationen zürich, 2/2008). Die Heimschliessung im Tessin war für alle Beteiligten, besonders aber für die Mitarbeitenden, die ihren Arbeitsplatz verloren haben, eine schmerzliche Erfahrung. Dennoch war der Schliessungsentscheid richtig, denn eine stationäre Einrichtung für Jugendliche, weitab ihrer Lebens- und Sozialräume, ist aus heutiger Sicht kein zukunftsgerichtetes Konzept.

Theo Eugster
Geschäftsführer

- Hier entstehen Erfolgserlebnisse.
- Hier entsteht Teamgeist.
- Hier entsteht Hooliganismus.

Dr. phil. Kurt Huwiler, Leiter Produkte und Angebotsentwicklung

Für unsere Heime stellt der Umgang mit gewalttätigen Kindern und Jugendlichen eine Aufgabe dar, deren grosse Bedeutung sich in den letzten Jahren kaum verändert hat:

Gewaltige Anstrengungen zur Prävention.

Obwohl die Stiftung in den acht Jahren seit ihrer Gründung mehrere tausend Kinder und Jugendliche betreut hat, kamen weniger Gewalthandlungen vor, als man vielleicht vermuten würde. Auch eine Zunahme aggressiven Verhaltens ist nicht zu verzeichnen. Trotzdem widmen wir den vorliegenden Geschäftsbericht dem aktuell intensiv diskutierten Thema Jugendgewalt.

Wir interessieren uns jedoch nicht für die umstrittenen Statistiken über Strafanzeigen gegen Unmündige oder für die Gerichtsurteile, die in allen Medien breitgeschlagen werden. Wir fragen vielmehr, welche Aufgaben die Stiftung in diesem Zusammenhang wahrnehmen soll und kann.

Die folgenden Beiträge, alle von erfahrenen Fachleuten in der Betreuung von jungen Menschen verfasst, beleuchten unterschiedliche Ansätze im Umgang mit gewalttätigem Verhalten. Besonders beeindruckend scheint mir die in allen Texten vermittelte Grundhaltung, wonach eine Intervention zwar beim ursprünglichen Problem ansetzen muss, die Aufmerksamkeit aber hauptsächlich auf die Zukunft zu richten ist. Jede gelungene Verarbeitung eines Vorfalls reduziert das Risiko weiterer Gewalthandlungen, erzielt somit präventive Wirkung.

Risikofaktoren

Die Eidgenössische Ausländerkommission EKA veröffentlichte 2006 eine Broschüre zum Thema «Prävention von Jugendgewalt» (http://www.eka-cfe.ch/d/Doku/jugendgewalt_web.pdf). Darin werden die wichtigsten Bedingungsfaktoren für aggressives Verhalten aufgeführt: Bei den Jugendlichen erhöhen ungenügende Selbstkontrolle, hohe Risikobereitschaft, geringe Sozialkompetenz und gewaltbereite Männlichkeitsnormen die Aggressionsbereitschaft. Desinteresse an ihren Kindern oder ein inkonsistenter Erziehungsstil der Eltern, schulischer Misserfolg und soziale Benachteiligung bilden weitere Risikofaktoren. In den folgenden Artikeln finden sich zahlreiche Hinweise, wie unsere Mitarbeitenden all diesen Themen in ihrer Arbeit Beachtung schenken. Diese pädagogische Haltung gilt selbstverständlich auch für Delinquenten, die von einem Gericht verurteilt und in ein Heim eingewiesen werden. Das neue Jugendstrafgesetz ist weiterhin dem Schutz und der Erziehung des jugendlichen Täters verpflichtet. Anders als im Erwachsenenstrafrecht steht der Täter und nicht die Tat im Vordergrund.

Junge Menschen, die Lust an der Gewalt finden und deswegen anderen Menschen Schaden zufügen, sind glücklicherweise selten. Viel häufiger stellt Gewalt ein Zeichen von Überforderung dar, wenn es jemandem nicht gelingt, das Leben aus eigenen Kräften sinnvoll zu meistern. Frustration in der Schule und im Beruf, mangelnde Unterstützung durch verlässliche Bezugspersonen oder fehlende Problemlösungsstrategien führen junge Menschen zu Verhaltensweisen, die ihnen und anderen Menschen Schaden zufügen.

Keine vorschnellen Schuldzuweisungen

Wenn dieses Verhalten nicht dem bösen Willen der Täter, sondern hauptsächlich dem Zusammentreffen ungünstiger Umstände zugesprochen wird, lassen sich vielfach gute Entwicklungen beobachten. Gewalthandeln kann ein unbewusster Hilferuf sein, dass jemand auf Unterstützung angewiesen ist. Wenn es unseren Fachleuten gelingt, diese Unterstützung zu gewähren, sinkt die Wahrscheinlichkeit gewalttätigen Handelns drastisch. Dabei ist es wichtig, den Tätern glaubhaft zu vermitteln, dass man sie akzeptiert und mit allen verfügbaren Massnahmen unterstützt, dass man ihr gewalttätiges Verhalten jedoch strikt ablehnt.

Hier fühlen sich unsere Fachleute oft allein gelassen. Die Massenmedien berichten tagtäglich über unzählige Formen der Gewalt zur Durchsetzung persönlicher, staatlicher oder religiöser Interessen. Viele der Kinder und Jugendlichen in unseren Einrichtungen haben körperliche und psychische Misshandlungen, Vernachlässigung, zum Teil auch Terror und Krieg erlebt. Erwachsene verzichten oft auf eine Anzeige, wenn sie von strafbarem Verhalten betroffen sind, weil sie den damit verbundenen Aufwand scheuen. Diese zwiespältige Haltung der Gesellschaft – hier der Ruf nach scharfer Vergeltung, dort die gedankenlose Toleranz oder gar Verherrlichung – zeigt sich beim Phänomen Gewalt ähnlich wie beim Alkohol und bei anderen Suchtthemen. Kinder und Jugendliche, welche auf der Suche nach eigenen Werten und Verhaltensformen sind, werden dadurch verunsichert, oft genug auch fehlgeleitet.

Wir sind überzeugt, dass Kinder und Jugendliche ihr Verhalten ändern können. Sie sind nicht Opfer eines bestimmten Schicksals, sondern können mit der nötigen Unterstützung lernen, verantwortungsvoll und selbstbestimmt zu leben. Die Illustrationen dieses Geschäftsberichts sollen dazu anregen, vorschnelle Interpretationen zu hinterfragen.

- Hier entsteht Allgemeinwissen.
- Hier entsteht Geschicklichkeit.
- Hier entstehen Gewaltfantasien.

Rolf Meierhofer, Abteilungsleiter Beobachtungsstation Gfellergut, Zürich

Die Arbeit mit gewalttätigen Jugendlichen erfordert nebst der Berücksichtigung des jeweiligen Herkunftssystems die Integration der weiteren beteiligten Systeme und die Reflexion der eigenen Grundannahmen:

Facetten der Arbeit am Beispiel eines gewalttätigen Jugendlichen.

An einem sonnigen Sommertag 2006 fuhr ein weisser Kastenwagen auf den Parkplatz des Gfellerguts. Uniformierte Männer öffneten die Hecktüre. Der knapp 17-jährige Tarik trat an die Sonne, streckte seinen Rücken durch, blieb in dieser Stellung aufrecht stehen und drehte seinen Kopf auf beide Seiten. Seine Hände waren hinter dem Rücken in Handschellen gefesselt. Das Personal äusserte sich später kontrovers zu diesem Auftritt. Während einige Tariks Blicke als Interesse, Aufmerksamkeit und Orientierungsversuch werteten, äusserten andere die Frage, ob ein Jugendlicher, welcher in Handschellen gebracht werden muss, im Gfellergut am richtigen Ort sei.

Tarik war seit zwei Jahren bei der Jugendanwaltschaft anhängig wegen mehrfachen Entwendungen, dem Gebrauch sowie der Manipulation von Motorfahrzeugen, massiven Drohungen und Schlägereien mit Verletzungen gegenüber Erwachsenen und Jugendlichen. Wiederholte Tätlichkeiten, der Abbruch von zwei Antiaggressionsprogrammen sowie der Ausschluss aus einem Arbeitsintegrationsprojekt hatten zur Folge, dass er für eine ausführliche Abklärung in die Beobachtungsstation Gfellergut (nachfolgend BEO genannt) eingewiesen wurde. Seit eineinhalb Jahren bestand bereits eine vorsorgliche Erziehungshilfe.

Die Familie von Tarik stammt aus dem Kosovo und versuchte während langer Zeit, in der Schweiz eine Aufenthaltsbewilligung zu erhalten. Tarik ist der Älteste von vier Geschwistern (drei Jungen und ein Mädchen). Im Alter von fünf Jahren kam er in die Schweiz, nachdem der Vater um Asyl nachgesucht hatte. In der Zwischenzeit erhielt die Familie den Aufenthaltsstatus B. Beide Eltern arbeiteten und die Grossmutter sorgte für die Kinder. Dank der Unterstützung von Kollegen gelang es ihnen, in der Schweiz Fuss zu fassen. Als Tarik neun Jahre alt war, liessen sich die Eltern scheiden, was bei der Mutter depressive Stimmungen und bei Tarik Niedergeschlagenheit und Antriebslosigkeit auslöste. Die Mutter heiratete erneut, verlor ihren zweiten Mann jedoch wegen einer Krankheit. Mittlerweile ist sie zum dritten Mal verheiratet.

Tariks jüngere Brüder kamen ebenfalls mit dem Gesetz in Konflikt. Er selbst fühlte sich ihnen unterlegen, wenn er bei ihren Taten nicht mitmachte. Gleichzeitig empfand er grosse Eifersucht gegenüber seinen Geschwistern. Trotz ihrer Trennung waren beide leiblichen Elternteile wichtige und engagierte Personen für Tarik.

Aufenthalt

Im Gfellergut verhielt sich Tarik zunächst zurückhaltend, ruhig und angepasst und beachtete die Regeln. Mit der Zeit äusserte er jedoch, dass er nur eine Seite von sich zeige. Seinen Aufenthalt verstand er als Strafe, welche er lieber im Gefängnis als im Jugendheim absolviert hätte.

Tarik betonte während seines Aufenthalts immer wieder, welch zentrale Bedeutung seine Familie für ihn habe. Als er allmählich realisierte, dass sich sein Wunsch, wieder nach Hause zurückzukehren, auch bei grosser Anpassung nicht mit Sicherheit erfüllen würde, zeigte er vermehrt das Verhalten, welches aus seiner Anamnese bekannt war. Tarik wurde reizbarer, ungeduldiger und begann zu drohen. In seinem Verhalten kamen Empfindlichkeit, Ohnmacht, Verzweiflung, Schwierigkeiten mit der Impulskontrolle und eine hohe Anspruchshaltung zum Ausdruck. Durch seine Körperhaltung, seine Mimik und seine zeitweise gewalttätige Sprache strahlte er so viel Aggressivität aus, dass andere Menschen Angst vor ihm bekamen.

Nachdem Tarik einige Absagen auf seine Stellenbewerbungen erhalten hatte, gab er die Bemühungen auf. Sein Durchhaltewillen war gering. Er sprach vermehrt davon, dass er kein «Bünzlischweizer» werden, sondern einfach irgendwie Geld verdienen und anschliessend verreisen wolle. Tarik drängte auf einen Austritt aus dem Gfellergut. Er verhielt sich vermehrt provokativ, diskriminierend, verächtlich und verstiess gegen die Regeln. Verantwortlich für sein Verhalten waren seiner Meinung nach die anderen. Dies würde alles nicht geschehen, wenn er zu Hause und nicht im Heim wäre. Anlässlich eines Urlaubs bei den Eltern hielt er sich

nicht an die mit ihnen getroffenen Vereinbarungen. Er besuchte einen verbotenen Club, trank Alkohol und beteiligte sich an einer Messerstecherei mit Körperverletzungen. Aufgrund der Kollusionsgefahr verbrachte er vier Wochen im Bezirksgefängnis Horgen und danach sechs Wochen in einem Time-out.

Nach seiner Rückkehr in die BEO veränderte sich sein Verhalten. Er wirkte zugänglicher, lernbereiter, suchte von sich aus das Gespräch mit den Erwachsenen und begann sich aktiv für eine Ausbildung im kaufmännischen Bereich einzusetzen. Gleichzeitig begann er eine deliktorientierte Therapie bei der kantonalen Fachstelle für Kinder- und Jugendforensik in Zürich. Dank seines Einsatzes erhielt er schliesslich die Zusage für eine kaufmännische Attestlehre in einem geschützten Rahmen. Sein Aufenthalt in der Beobachtungsstation dauerte elf Monate. Danach wechselte er in das betreute Wohnen auf dem Areal und bestand seine Probezeit am Arbeitsort. Seit einigen Wochen wohnt Tarik wieder bei seiner Mutter zu Hause.

Arbeit mit dem Gesamtsystem

Von der einweisenden Behörde war bekannt, dass Tariks Vater einer Platzierung eher entgegenwirken als sie unterstützen würde. Aufgrund unserer Erfahrung wussten wir, dass wir ohne Unterstützung durch die Familie kaum Aussicht auf Erfolg haben würden. Am Vorstellungsgespräch überhäufte uns der Vater mit Haltungsfragen und wollte wissen, was Tarik bei uns profitieren könne. Schnell wurde deutlich, dass es dem Vater um Stolz, Ehre und Akzeptanz ging (ich sorge gut für meinen Sohn), um Angst vor Beziehungsverlust (man nimmt uns unser Kind weg) sowie um Misstrauen gegenüber der Jugendanwaltschaft und uns als deren Verbündete.

Das Vorstellungsgespräch dauerte lang. Wir gewährten ausführlich Einblick in das Gfellergut und legten unsere persönlichen Werthaltungen und Ansprüche dar. Es gelang uns, beide Elternteile für die Platzierung zu gewinnen. Als hilfreich erwiesen sich unser Angebot für Elternbesuche in der BEO, die offene und transparente Zusammenarbeit (freiwillige 14-tägige Elterngespräche mit Bezugsperson und Psychiaterin) sowie die Möglichkeit, eine berufliche Abklärung zu machen und damit eine Zukunftsperspektive aufzubauen.

In den regelmässigen Gesprächen wurde sichtbar, dass sich Tarik an den Wochenenden zu Hause anders verhielt als bei uns auf der BEO. So war beispielsweise die Verschlechterung seines Verhaltens im Gfellergut für die Eltern nicht nachvollziehbar und löste neues Misstrauen aus. Erst im Anschluss an das erneute Delikt änderten die Eltern, die Tarik bisher in Schutz genommen hatten, ihre Haltung. Sie waren enttäuscht, dass er Alkohol getrunken hatte und wiederholt gewalttätig geworden war. Sie sagten das Tarik in Anwesenheit der Jugendanwaltschaft und Vertretern der BEO. Die Verletztheit der Eltern und ihre Tränen lösten enorm viel aus bei Tarik. Von den Eltern wurde nicht mehr bezweifelt, dass er aktuell nicht nach Hause zurückkehren konnte. Diese klare Haltung der Eltern hatte grossen Einfluss auf Tariks Verhalten.

Eine wichtige Unterstützung in der Zusammenarbeit mit der Familie erhielten wir durch das differenzierte Vorgehen der Erziehungshelferin, welche eine tragfähige Verbindung zwischen ihrer Aufgabe in der Familie zu Hause und unserem Setting herstellte.

Sowohl die Jugendanwältin als auch die zuständige Sozialarbeiterin waren stark in den Verlauf der Platzierung einbezogen. Nach dem erneuten Delikt wurde die Frage, ob Tarik bei uns richtig platziert sei, offen diskutiert und die Alternative einer geschlossenen Unterbringung stand im Raum. Der Jugendanwältin gelang in dieser Diskussion ein hervorragender Mix zwischen jugendstrafrechtlichen Belangen und Empathie für die Familie.

Letztlich waren die authentische Willensbekundung von Tarik zu einem Haltungswechsel, die Offenheit der Eltern sowie die Bereitschaft der BEO, mit ihm weiterzuarbeiten, ausschlaggebend für die Weiterführung der Platzierung. Tarik bestand, weil sämtliche beteiligten Personen ihm immer wieder zu verstehen gaben, dass sie an seine Fähigkeiten glaubten und ihn erst dann gehen lassen würden, wenn eine Folgelösung gefunden war. In der Arbeit mit gewalttätigen Jugendlichen ist es nicht nur für diese, sondern für alle Beteiligten wichtig, Wertschätzung für die gezeigten Leistungen zu erfahren, die eigenen Werte verstanden zu wissen und ernst genommen zu werden. Das setzt ein hohes Bewusstsein der persönlichen Grundannahmen, der eigenen Stärken und Schwächen voraus.

Innerhalb des Fallführungsteams der BEO blieben die anfänglich geäusserten, kontroversen Haltungen während des ganzen Aufenthalts von Tarik bestehen. Deutlich wurde hierbei, dass diejenigen Personen, welche mit Tarik auch in schwierigen Situationen in Beziehung bleiben konnten und ihm für seine (meist nur kleinen) Leistungen Wertschätzung entgegenbrachten, die beste Grundlage für eine Kooperation besassen und sich dabei am sichersten fühlten. Im Gegensatz dazu waren die Mitarbeitenden, welche mit Tariks Ausbrüchen Mühe hatten und sich in solchen Momenten eher zurückzogen, stärker von Unsicherheit geprägt. Sie äusserten ihre Bedenken, dass zuerst etwas passieren müsste, bis sie gehört würden, und forderten den Ausschluss von Klienten, die während des Aufenthalts im Gfellergut Delikte begingen.

Die Verletztheit der Eltern und ihre Tränen lösten enorm viel aus bei Tarik. Ihre klare Haltung, was den Aufenthalt im Gfellergut betraf, hatte grossen Einfluss auf ihn.

Fazit

Wer sich für randständige Jugendliche wie Tarik mit Fachwissen und Engagement einsetzt, läuft immer Gefahr, von diesen nicht wertgeschätzt oder sogar abgewiesen zu werden. Gepaart mit der Überzeugung, dass wir unsere Arbeit gut machen und alles Mögliche versucht haben, schreiben wir die Verantwortung für Misserfolge nicht selten den Jugendlichen zu. Diesbezüglich nehme ich unsere Empfindlichkeit oft nahezu deckungsgleich mit derjenigen unserer Klienten wahr. Das Bewusstsein, dass pädagogische Arbeit unter Einbezug aller Systeme und in ständiger Interaktion stattfindet, dass wir uns als Fachleute mitbewegen, unser Handeln dabei reflektieren und unseren Jugendlichen immer wieder die Hand reichen müssen, gehört aus meiner Sicht zu einer der notwendigen Kernkompetenzen in einem Jugendheim.

- Hier entsteht Toleranz.
- Hier entsteht Kultur.
- Hier entsteht Depression.

Markus Buchli, Sozialpädagoge und Erlebnispädagoge, Mitarbeiter Wings, Villa RA,
Schulheime Redlikon und Aathal

Wenn Gewalt im Heim zu einer externen Time-out-Platzierung führt, brechen oft wertvolle Beziehungen ab. Das Kurz-Time-out bietet eine Alternative:

Gemeinsam unterwegs zu neuen Konfliktlösungsmustern.

Wings ist die interne Krisenpräventions- und Krisenbegleitungsstelle der Villa RA. Wenn in der Schule oder der Wohngruppe die Ressourcen nicht ausreichen, um den Bedürfnissen von Kindern oder Jugendlichen gerecht zu werden, bietet Wings zusätzliche individuelle Unterstützung an. Mit diesem Ziel erarbeitete das Team von Wings in den vergangenen eineinhalb Jahren unterstützende Massnahmen für die Begleitung von Kindern und Jugendlichen in Krisensituationen. Das Kurz-Time-out ist eine Reaktion auf Verhaltensmuster, welche den Rahmen der integrativen Begleitung im Schulheim übersteigen.

«Und bist du nicht willig, so brauch ich Gewalt!» (J.W. von Goethe, Erlkönig) Dieser Satz könnte als Motto für die eskalierende Gewalt stehen, welche in Konflikten zwischen Jugendlichen zu beobachten ist. Nicht willig bedeutet dann oft, dem Drohenden nicht zu gehorchen und seinen Forderungen nicht nachzugeben. Den Pädagoginnen und Pädagogen im Schulheim geht es manchmal ähnlich: Von einer Forderung abzurücken ist aus pädagogischen Gründen nicht angesagt, der Jugendliche seinerseits will auch nicht nachgeben. In diesen Momenten können fehlende Konfliktlösungsstrategien und starre Strukturen fatale Folgen haben. Gewaltbetroffene Personen, das heisst Opfer und Täter, müssen in solchen Situationen für eine bestimmte Zeit am direkten Kontakt gehindert werden. Doch was folgt dann? Braucht es eine Entschuldigung, eine Strafe, die Bereitschaft zu verzeihen? Ist ein Time-out angezeigt oder die Freistellung aus der Institution?

Dieser Arbeitsbericht handelt vom 15-jährigen Dirk, welcher in einer für ihn bedrohlichen Situation seine Lehrerin massiv beschimpfte und sie im anschliessenden Konflikt körperlich leicht verletzte. In erster Linie werde ich eine mögliche Reaktion auf Gewalt sowie die präventive Arbeit mit gewalttätigen Jugendlichen aufzeigen. Die beschriebene Arbeit ist auf Jungen im Jugendalter ausgerichtet, der Text daher in der männlichen Form abgefasst.

Ein Kurz-Time-out bedeutet eine pädagogisch begleitete, zwei bis fünf Tage dauernde Auszeit, welche die Reflexion über den Alltag und das persönliche Umfeld des Jugendlichen ermöglicht. Die Zielsetzung wird mit den Bezugspersonen des Jugendlichen in einer Vorbesprechung festgelegt. Während des Kurz-Time-outs wird die Strategie der Betreuung im Heim reflektiert und angepasst. Die Akteure kehren in jedem Fall wieder in ihr Umfeld zurück, wo die kommenden Monate für regelmässige Transferaktionen genutzt werden.

Aggredere (lat.): herangehen an…

Aggression stammt vom lateinischen «aggredere» und bedeutet herangehen. Genau das ist es, was Dirk lernen muss: Wie gehe ich in verschiedenen Situationen an meine Mitmenschen heran? Wie schaffe ich Beziehung? Wie kann ich mitreden und gehört werden? Wie gehe ich mit meinen Gefühlen um? Wie kann ich mich durchsetzen, ohne Gewalt anwenden zu müssen? Der Einstieg in ein Kurz-Time-out ist kaum möglich, wenn es nicht gelingt, einen vertrauensvollen Rahmen herzustellen und die Bereitschaft des Jugendlichen zur Kooperation zu gewinnen. Man könnte von einer Interventionsberechtigung durch den Jugendlichen sprechen, die er in dem Ausmass erteilt, mit dem er das Lernangebot annimmt oder zurückweist. Wenn sich der Jugendliche auf seinem Weg nicht unterstützen lassen will, ist der Einstieg in die thematische Arbeit wenig erfolgreich.

Dirk war bereits über die bevorstehende Intervention informiert worden. Der erste Frust über die angeordnete Massnahme hatte sich gelegt. Die Begrüssung erlebte ich als kühl, doch mit offenem Blick. Zuerst erkundigte ich mich nach dem Befinden von Dirk. Was hatte er bereits vor unserem Treffen über mich und das Kurz-Time-out gehört? Was hatte er verstanden? Welche Personen wollte er einbeziehen und informieren? Wir nahmen uns Zeit, die offenen Fragen zu klären.

Kurz und direkt beschrieb Dirk, was zur Eskalation mit seiner Lehrerin geführt hatte. Er verwarf dabei die Arme, versuchte sich zu rechtfertigen. Er erklärte, dass ihn seine Lehrerin angefasst habe und dass er zurückschlage, wenn ihn Erwachsene anfassen. «Willst du denn das?», fragte ich Dirk. «Nein, aber wenn sie mich anfasst, muss ich ja.

- Hier entsteht Gruppendynamik.
- Hier entsteht soziale Kompetenz.
- Hier entsteht Frustration.

- Hier entsteht Verbundenheit.
- Hier entsteht Kreativität.
- Hier entsteht Extremismus.

Dann darf ich mich wehren!» Ich hielt ihm entgegen, dass es darum gehe, auf welche Art er sich wehren soll. Ich versprach ihm Unterstützung dabei, sich selbst besser kennen zu lernen, seine Meinung gegenüber Jugendlichen und Erwachsenen besser zu vertreten, und zwar ohne Angriffe oder Wutausbrüche. Dafür wurden drei Tage eingeplant, anschliessend sollte auf der Wohngruppe und in der Schule geübt werden.

Die nötigen Informationen, um das Kurz-Time-out zu planen, erhielt ich hauptsächlich im Gespräch mit Dirk und seiner Bezugsperson, aber auch von den Mitarbeitenden der Wohngruppe und der Schule. Speziell die Ziele und ihre Überprüfbarkeit mussten ausgearbeitet werden. Erst danach konnte das Projekt definitiv beschlossen werden. Ein tragfähiges und informiertes Netz von Fachleuten, welches die relevanten Daten (z.B. Medikationen, Lebenssituation der Eltern, erfahrene Übergriffe, Grad der Gewaltbereitschaft) innert kürzester Zeit zusammenfassen sowie die Entscheidungsträger (Eltern, einweisende Stellen, Therapeuten) informieren und einbinden kann, ist Grundlage für eine erfolgreiche Intervention.

In meiner Arbeit mit Jugendlichen geht es darum, die Wahrnehmung und das Bewusstsein für sich selbst und die Mitmenschen zu verbessern. Anpassung und Zwang würden im Moment vielleicht eine gewisse Beruhigung bewirken, was unserem Wunsch nach wirksamer pädagogischer Arbeit entgegenkäme. Doch für das Erlernen lebenspraktischer Fähigkeiten und die Übernahme von Selbstverantwortung ist Anpassung wenig hilfreich.

Folgende Grundhaltungen geben der Arbeit mit Jugendlichen die nötige Authentizität:

- Die Jugendlichen sind ihrem Alter entsprechend verantwortlich für ihr Tun. Sie sollen diese Verantwortung übernehmen dürfen.
- Gewalt ist vorwiegend ein Problem von Männern. Die Dynamik von Gewalt und deren Zusammenhang mit männlichen Leitbildern muss analysiert werden. Grundbedürfnisse wie Sicherheit, Essen, Schlaf, Zuwendung müssen erfüllt sein, um am Selbstbewusstsein arbeiten zu können.
- Gewaltprävention verlangt von den Erwachsenen, sich als Vorbilder zu verhalten, mit den entsprechenden Gefühlen, Stärken und Schwächen.
- Nur wer sich selbst, seine Gefühle und sein Denken kennt, kann sein Gegenüber bewusst wahrnehmen.
- Jugendliche wollen keine Gewalt, manchmal kennen sie aber keine anderen Verhaltensweisen.

Reizreduktion und Konzentration im Kurz-Time-out

Dirk musste am ersten Abend Esswaren für zwei Tage einkaufen und den Weg zur Jugendherberge Luzern suchen. Schon der Einkauf bereitete Probleme, da er die Zutaten für Döner und Hamburger nicht finden konnte und sich auch die Zubereitung als unmöglich erwies. Die Suche nach der Jugendherberge ging Dirk intuitiv an, zu Fuss und nach dem Zufallsprinzip. Wir benötigten zweieinhalb Stunden für eine Wegstrecke von drei Kilometern. Das bot Anlass für ein Gespräch darüber, wie Dirk Informationen über seine Umwelt aufnahm und verarbeitete, welche Schlüsse er daraus zog und welche Lösungswege er nutzte.

Am nächsten Tag begaben wir uns zum Rotsee, wo ich Dirk mit Hilfe einer Fantasiereise zu innerer Ruhe und zu Bildern führte, welche ihn an gefühlsintensive Momente erinnerten. Dirk setzte sich mit früheren Erfahrungen von Angst, Freude und Wut auseinander. Dann erarbeitete er seine Ziele für die kommenden zwei Tage. Diese zu erfüllen und zu kontrollieren lag, mit meiner Unterstützung, in seiner Verantwortung. Dirk sollte lernen zu sagen, was er benötigte, und sich adäquat zu wehren, wenn ihn etwas störte.

Am Nachmittag beobachtete Dirk Menschen am Postschalter, auf dem Schulhausplatz, am Bahnhof. Er sollte herausfinden, welche Regeln an den jeweiligen Orten angebracht waren und mit welchem Verhalten Menschen auffallen, anecken oder sich sogar strafbar machen konnten. Diese Aufgaben löste Dirk mit hoher Motivation und guter Beobachtungsgabe. Nachdem Dirk die Erkenntnisse ausgewertet und notiert hatte, reisten wir mit dem Schiff, der Bahn und zu Fuss in die Heinrichshütte am Rigi. In dieser Phase öffnete sich Dirk sichtlich, die Gespräche wurden lockerer, und er begann von sich aus über sein Leben zu erzählen. Diese Gespräche ermöglichten es mir, das soziale Umfeld aus der Sicht von Dirk zu erfassen und mit differenzierten Fragen zu erkunden. Daraus resultierten Rückmeldungen an Dirk, an die zuständigen Personen der Villa RA, den Therapeuten und die Eltern. Diese Informationen sollten zur Klärung, keinesfalls aber zur Entschuldigung für das gewalttätige Verhalten von Dirk dienen.

Wie viele Jungen war auch Dirk Meister darin, sich zu überschätzen. Das führte zu Überforderung, zum Verlust des Kontakts zu sich selbst und zum Versuch, das eigene Unvermögen um jeden Preis zu vertuschen. Ich versuchte, Dirk mit kleinen Überforderungen zu konfrontieren, wenn es ihm zum Beispiel schwerfiel, Guten Morgen zu sagen, sich sauber anzuziehen oder nach dem Weg zu fragen. Dies führte mehrfach zu Konflikten, welche wir direkt als Übung für Konfliktlösungen verwendeten und auf niedriger Eskalationsstufe bearbeiteten. Die Arbeit an den «kleinen» Konflikten diente als Basis und als Modell für die Bewältigung schwierigerer Situationen im Alltag. Die stetigen Wechsel zwischen beruhigenden Momenten und Konzentration, sowohl körperlich wie mental, ermöglichten ihm einen intensiven Zugang zu sich selbst und eine differenzierte Selbstwahrnehmung.

Nach einem weiteren Tag in der Natur, während dem wir uns mit Dirks Wiedereinstieg, mit seinen Ressourcen und Stärken beschäftigten, gestaltete sich die Rückkehr in die Villa RA entspannt. Abgesehen vom Fussmarsch und den Schreibarbeiten waren Dirks Rückmeldungen zum Schluss durchwegs positiv.

Der Transfer in den Alltag

Der Transfer hat zum Ziel, das Gelernte in den Alltag zu übertragen. Dirk erarbeitete sich im Time-out Verhaltensweisen, welche ihm in späteren Konfliktsituationen behilflich sein sollten. Diese Muster hatten sich jedoch

Der Umgang mit gewalttätigen Jungendlichen ist eine Frage der Haltung, des Kontakts und der Beziehung, nicht der Methode.

noch nicht gefestigt, sie waren nur im geschützten Rahmen, ohne Einfluss von Gleichaltrigen oder weiteren Erwachsenen entwickelt und geübt worden.

Der Wiedereinstieg in die Schule und die Gruppe war ein wichtiger und für Dirk emotionaler Moment. Er wurde dabei begleitet und erhielt die Gelegenheit, den Jugendlichen und Erwachsenen mitzuteilen, was er erlebt und sich vorgenommen hatte und wie das Umfeld ihn darin unterstützen könnte, seine Ziele zu erreichen. Die Peers in das Lernen des Einzelnen einzubeziehen ist hilfreich, nicht nur für den Jungen selbst, sondern auch für die Kollegen, welche in der Regel mit den gleichen Problemen kämpfen.

Dirk hatte seine persönlichen Aufgaben und Ziele in Verträgen mit sich selbst festgehalten. Es war ihm wichtig, eine Wiedergutmachung für seine Lehrerin zu leisten und sich genau zu überlegen, welche Verhaltensweisen ihm in der Schule echte Vorteile oder eben Nachteile verschaffen würden. Das definierte Ziel für die Wohngruppe beinhaltete das Erarbeiten von Abgrenzungsstrategien in schwierigen Situationen unter den Jugendlichen. Um den wiederkehrenden Konflikten mit seinen Eltern zu begegnen, plante Dirk, mit seiner Mutter einen Ämtliplan zu erstellen, in welchem seine regelmässigen Arbeiten terminiert werden. Vorgängig fragte sich Dirk, wieso diese Ziele für ihn erstrebenswert seien und welche Personen ihm bei der Erreichung behilflich sein könnten. Er kontaktierte diese Personen und bat sie um konstruktive Rückmeldungen.

Parallel zum Wiedereinstieg von Dirk im Schulheim mussten die Erwachsenen eine Strategie für die weitere Unterstützung des Jugendlichen und seiner Eltern entwerfen. In enger Zusammenarbeit skizzierten die Sozialpädagoginnen und -pädagogen, die Lehrkräfte und Therapeuten die Begleitung für die kommenden Tage und Wochen. Strategie- und Strukturveränderungen im Umfeld sowie Verhaltensänderungen beim Jugendlichen brauchen länger als ein paar Tage. Um den Transfer zu unterstützen, wurde Dirk während rund drei Monaten wöchentlich etwa zwei Stunden durch Wings-Mitarbeitende begleitet. Da die Beziehungen und die Lernprozesse durch das Kurz-Time-out nicht beeinträchtigt worden waren, konnten die Fachpersonen in Schule und Gruppe die Begleitung grösstenteils wieder übernehmen.

Ein Kurz-Time-out hat Erfolg, wenn es gelingt, die internen und externen Fachkräfte zu vernetzen, neue Sichtweisen zu erarbeiten und eine positive, einheitliche und klare Grundhaltung gegenüber den Jugendlichen zu entwickeln. Eine Krise wird immer als Zeichen für anstehende Lernschritte betrachtet. Entscheidend ist in der Folge nicht, welche Massnahme eine Veränderung bewirkt hat, sondern dass das Schulheim Villa RA immer wieder Bedingungen schafft, welche das Heranwachsen von respektvollen und selbstbewussten Menschen unterstützt.

Kleine Konflikte konnten wir auf niedriger Eskalationsstufe bearbeiten. Diese dienten als Basis und als Modell für die Bewältigung schwieriger Situationen im Alltag.

- Hier entsteht Selbstbewusstsein.
- Hier entsteht Leistungsbereitschaft.
- Hier entsteht Ausgrenzung.

Antoinette Haug, Abteilungsleiterin zentrale Angebote im Wohn– und Tageszentrum Heizenholz, Zürich

Brenzlige Situationen sind da, um sie zu lösen:

Jede Krise kann eine Entwicklungschance sein.

So vielfältig die Kinder und Jugendlichen sind, die wir im Heizenholz betreuen, so unterschiedlich äussern sich ihre Probleme. Die einen versuchen, ihre Ängste, ihre Wut und Enttäuschungen zu verbergen, sie reagieren beispielsweise mit Depressionen, Selbstverletzungen oder anderen psychosomatischen Leiden. Andere zeigen ein Verhalten, das Elemente von Gewalt enthält, was grundsätzlich unerwünscht ist. Wenn es uns gelingt, abweichendes Verhalten individuell zu verstehen, kann es Ausgangspunkt für wichtige Veränderungen sein.

Die 16-jährige Tara (alle Namen geändert) war schon den ganzen Tag ohne erkennbaren Grund gereizt. Ihre Stimmung hatte sich auch nicht gebessert, als sie von der Schule zurückkam. Dort traf sie den 18-jährigen Emanuel, der sofort begann, Tara zu hänseln und zu provozieren. Plötzlich wurde es Tara zu viel und sie ging ohne Vorwarnung auf Emanuel los. Sie drückte ihn gegen die Wand und hielt ihn am Hals fest, während sie sich lauthals über ihn ausliess.

Emanuel reagierte nicht, er versuchte auch nicht, sich zur Wehr zu setzen. Entweder war er vor Schreck gelähmt oder er kam zur Einschätzung, dass sich ein Kampf nicht lohnte, da er der Angreiferin körperlich klar unterlegen war. Der anwesende Sozialpädagoge handelte sofort. Es genügte, dass er unmissverständlich «stopp» rief. Sofort liess Tara von Emanuel ab und ging in ihr Zimmer. Der Sozialpädagoge stellte sicher, dass die beiden sich vorerst nicht mehr begegneten, indem er mit Emanuel ins Büro ging und ihn zu beruhigen versuchte. Es zeigte sich schnell, dass er keine spezielle Betreuung brauchte. Der Sozialpädagoge lobte Emanuel für sein ruhiges Verhalten und speziell dafür, dass er nicht mit Schlägen auf Taras Übergriff reagiert hatte, obwohl er das in anderen Situationen durchaus schon tat. Im Moment war er einfach sehr ruhig und nachdenklich.

Jeder Vorfall wird individuell aufgearbeitet

Aus Erfahrung liess der Sozialpädagoge Tara etwas Zeit bis nach dem Nachtessen. Erst dann forderte er sie auf, für ein Gespräch ins Büro zu kommen. Ihr Verhalten wurde mit ihr nochmals angeschaut und sie wurde aufgefordert, sich Gedanken über die möglichen Konsequenzen zu machen. Ebenfalls wurde vereinbart, dass später ein Gespräch mit Emanuel und mindestens einer Betreuungsperson stattfinden werde.

Am nächsten Tag konnte sich Tara problemlos mit einer Woche Hausarrest einverstanden erklären. Als Begründung wurde ihr mitgeteilt, dass es die Sozialpädagoginnen und -pädagogen wichtig fänden, dass sie zur Ruhe käme und sich mit ihrer Situation auseinandersetze und ausserdem die Ämtli erledige, die ausstehend waren. Diese Massnahme, die bei anderen Jugendlichen möglicherweise zu einer Eskalation von Gewalt geführt hätte, schien für Tara sinnvoll. Sie lebte schon seit drei Jahren im Heizenholz und fühlte sich dort wohl. Sie erlebte diese Sanktion nicht als Eingesperrtwerden, nicht als übermässige Begrenzung ihres Handlungsspielraums. Im angekündigten Gespräch, an dem Tara, Emanuel und deren Bezugspersonen teilnahmen, entschuldigte sich Tara für ihren Übergriff. Da sie schon seit einiger Zeit eine Psychotherapie besuchte und Aggression ein wiederkehrendes Thema war, wurde mit ihr abgemacht, dass sie den geschilderten Vorfall in der Therapie thematisieren sollte.

Weil einige Jugendliche der Wohngruppe den Konflikt miterlebt hatten, nahm das Team dies zum Anlass, am kommenden Gruppenabend mit allen Bewohnerinnen und Bewohnern über das Thema Aggression und Gewalt zu sprechen. Dabei versäumten sie es nicht, ihre Haltung und ihre Erwartungen im Umgang mit negativen Gefühlen unmissverständlich darzulegen.

Die beiden Bezugspersonen hatten zuvor auch die Eltern von Tara und Emanuel über den Vorfall telefonisch informiert. Die Sozialarbeiterin, welche für die Platzierung von Tara zuständig war, erfuhr per E-Mail davon. Eine schnelle, sachliche Information war auch in diesem Fall wichtig, um dem Anspruch der Beteiligten gerecht zu werden, jederzeit über ausserordentliche Vorkommnisse auf dem Laufenden zu sein. Daraus ergaben sich keinerlei Probleme: Das Vertrauen, das sich über längere Zeit entwickelt hatte, litt nicht darunter.

Entwicklungschancen nutzen

Diese Schilderung der Vorkommnisse lässt nicht erkennen, welche persönliche Dynamik der Kontrahenten sich dahinter verbarg. Der entwicklungspsychologische und pädagogische Wert der Situation ergibt sich aus der individuellen Geschichte und der aktuellen Lage der Beteiligten. Tara ist eine Punkerin, vollschlank, sie provoziert durch ihr Äusseres. Sie zeigte in der Vergangenheit öfters selbstverletzendes Verhalten, indem sie sich ritzte und kiffte. Bei Problemen neigte sie zum Rückzug. Emanuel dagegen erscheint als das genaue Gegenteil: Er wirkt gepflegt, ist wortgewandt und eher extravertiert. Die beiden leben seit Jahren auf der gleichen Gruppe. Sie standen sich nie besonders nahe, hatten sich

jedoch miteinander arrangiert. Für Tara war es wichtig, neue Verhaltensweisen zu entwickeln. Sie wurde von den Sozialpädagoginnen darin unterstützt, sich mit Problemen aktiv auseinanderzusetzen, statt die Augen davor zu verschliessen. Insofern kann ihre zupackende Art der Reaktion auf Emanuels Provokation positiv gewertet werden. Inakzeptabel war nur die Verletzung der klaren Regel, unter keinen Umständen körperliche Gewalt anzuwenden. Im Gegensatz zu vielen Jugendlichen, welche die Integrität von Peers oder Erwachsenen verletzen, war bei Tara das Unrechtbewusstsein vorhanden. Sie fand sich selbst «doof», die Beherrschung verloren und sich damit eine Blösse gegeben zu haben. Damit musste die pädagogische Arbeit im Anschluss an den Vorfall nicht dahin zielen, bei der «Täterin» das Einfühlungsvermögen in das «Opfer» zu verbessern. Es ging vielmehr darum, Tara zu unterstützen, Probleme direkt anzugehen, negative Gefühle auszudrücken und gleichzeitig dem Gegenüber die Chance zu geben, sein Verhalten zu verändern, sich vielleicht auch zu entschuldigen.

Der anwesende Sozialpädagoge handelte sofort. Es genügte, dass er unmissverständlich «stopp» rief. Sofort liess Tara von Emanuel ab.

Wir schauen nie weg bei Gewalt

Wenn ein anderer Bewohner im Heizenholz das gleiche Verhalten gezeigt hätte, wäre das möglicherweise ein Grund für einen Ausschluss gewesen. Eine verantwortungsbewusste Pädagogik, welche Wertschätzung im Umgang miteinander, Förderung der Eigenverantwortung und Selbständigkeit sowie das Wachsen an Krisen anstrebt, kennt keinen starren Sanktionenkatalog. Der Schaden, welche Regelverletzungen anrichten, muss ebenso berücksichtigt werden wie die Bereitschaft des Täters, sein Verhalten zu ändern. Die Einsicht und der Veränderungswille zeigen sich oft darin, dass die Fehlbaren wesentlich einschneidendere Konsequenzen für ihr Verhalten vorschlagen, als das den Betreuungspersonen sinnvoll scheint. Abgesehen von seltenen Fällen emotionaler Fehlentwicklung akzeptieren die Kinder und Jugendlichen die Regel, körperliche Gewalt zu unterlassen, problemlos. Was nicht bedeutet, dass sie sich immer daran halten. Aber im Gegensatz zu anderen Themen ist hier die Grenze klar.

Gewalt spielt im Alltag im Heizenholz eine eher untergeordnete Rolle. Obwohl vielleicht einmal wöchentlich ein Vorfall wie der geschilderte vorkommt, wissen alle Beteiligten recht genau, wie damit umzugehen ist. Andere Themen wie Anorexie, Bulimie, Selbstverletzungen, Diebstähle, mangelndes Einfühlungsvermögen oder auffälliges Verhalten, speziell im Umgang mit Sexualität, sind mindestens so gegenwärtig. Deren Bewältigung ist sogar noch anspruchsvoller als der Umgang mit milden Formen von Gewalt: Das Fehlen verbindlicher gesellschaftlicher Werte, die Einflüsse der Peergroup und die mediale Verfügbarkeit unerwünschter Anreize machen es sehr schwierig, den Jugendlichen überzeugende Modelle anzubieten, die für die Bewältigung des Alltags hilfreich sind.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass wir auf das Thema Gewalt sensibilisiert und vorbereitet sind. Für uns ist entscheidend, dass die Sozialpädagoginnen und -pädagogen jederzeit in der Lage sind, Stellung zu beziehen, hinzuschauen, zu handeln und mit den Jugendlichen solche Vorfälle aufzuarbeiten. Wir sind der Überzeugung, dass nur durch die permanente Aufmerksamkeit im Alltag Situationen wie die oben erwähnte glimpflich und vielleicht sogar mit positiven Auswirkungen für die Beteiligten ablaufen können.

(Verfasst von Kurt Huwiler nach einem Interview mit Antoinette Haug)

Hier entsteht Sparsamkeit.
Hier entsteht Akzeptanz.
Hier entsteht Konsumwahn.

Auf einen Blick:

Zahlen, Daten, Fakten.

Bericht der Revisionsstelle an den Stiftungsrat der Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime

Als Revisionsstelle haben wir die Buchführung und die Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung und Anhang) der Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime für das am 31. Dezember 2007 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Für die Jahresrechnung ist der Stiftungsrat verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, diese zu prüfen und zu beurteilen. Wir bestätigen, dass wir die Anforderungen hinsichtlich Befähigung und Unabhängigkeit erfüllen.

Unsere Prüfung erfolgte nach den Schweizer Prüfungsstandards, wonach eine Prüfung so zu planen und durchzuführen ist, dass wesentliche Fehlaussagen in der Jahresrechnung mit angemessener Sicherheit erkannt werden. Wir prüften Posten und Angaben der Jahresrechnung mittels Analysen und Erhebungen auf der Basis von Stichproben. Ferner beurteilten wir die Anwendung der massgebenden Rechnungslegungsgrundsätze, die wesentlichen Bewertungsentscheide sowie die Darstellung der Jahresrechnung als Ganzes. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unser Urteil bildet.

Gemäss unserer Beurteilung entsprechen die Buchführung und die Jahresrechnung dem schweizerischen Gesetz, der Stiftungsurkunde und den Reglementen.

Wir empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

KPMG AG

Kurt Gysin
dipl. Wirtschaftsprüfer

Ferdinand Hofmann
dipl. Wirtschaftsprüfer
Leitender Revisor

Zürich, 16. April 2008

Erläuterungen zur Jahresrechnung der Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime

Betriebsrechnung

Das Geschäftsjahr 2007 schliesst mit einem operativen Gewinn von Fr. 434'766 sowie einem ausserordentlichen Gewinn aus dem Verkauf der Liegenschaft Sonnhalde in Celerina von zusätzlich Fr. 12.74 Mio. Das operative Ergebnis liegt um Fr. 56'000 über dem Vorjahr. Dabei erzielten die nicht beitragsberechtigten Angebote einen Gewinn von Fr. 536'828; die beitragsberechtigten Angebote dagegen erzielten insgesamt einen Verlust von Fr. 102'062, wobei der aus der Schliessung des Schulinternats Rivapiana resultierende Verlust von Fr. 1.5 Mio. darin enthalten ist.

Die Betriebsrechnung 2007 schliesst gegenüber dem Vorjahr mit um Fr. 0.94 Mio. höheren Kosten ab, was insbesondere auf die höheren Personalkosten (Teuerungsausgleich, Einmalprämie) und den Sozialplan Rivapiana zurückzuführen ist. Der Sachaufwand lag mit Fr. 17.65 Mio. dagegen insgesamt Fr. 73'263 unter dem Vorjahr. Hier fielen einerseits tiefere Kosten für Unterhalts- und Reparaturarbeiten an Immobilien und Mobilien (Fr. 0.6 Mio.) und geringere Energie- und Wasserkosten (Fr. 0.15 Mio.) an. Dagegen stiegen der Aufwand für die Anlagennutzung um Fr. 0.45 Mio., für die Betreuung, Schulung, Ausbildung um Fr. 0.13 Mio. und der übrige Sachaufwand um Fr. 0.29 Mio.

Der operative Ertrag (ohne den Verkauf der Liegenschaft Sonnhalde Celerina) lag um Fr. 1 Mio. über dem Vorjahr, was insbesondere auf die hohe Belegung der Angebote zurückzuführen ist. Die Versorgertaxen stiegen um Fr. 8.5 Mio. und die Beiträge der Kantone sanken insgesamt um Fr. 7.6 Mio., was in erster Linie auf die neue Verrechnungspraxis bei den ausserkantonalen Klienten zurückzuführen ist. Aber auch die Beiträge des Kantons Zürich reduzierten sich um Fr. 2.8 Mio. Die Bundesbeiträge blieben insgesamt praktisch unverändert, wobei der Beitrag des Bundesamtes für Justiz um rund Fr. 0.13 Mio. zunahm und derjenige des Bundesamtes für Sozialversicherungen um Fr. 0.135 Mio. zurückgegangen ist.

Bilanz

Die Bilanzsumme stieg gegenüber dem Vorjahr um Fr. 15.8 Mio., wobei das Umlaufvermögen insgesamt um Fr. 14.2 Mio. angestiegen ist , das Anlagevermögen lediglich um Fr. 1.6 Mio. Beeinflusst hat diese Veränderung des Umlaufvermögens insbesondere die noch bestehende Restforderung aus dem Verkauf der Liegenschaft Sonnhalde Celerina von rund Fr. 16 Mio.

Auf der Passivseite fällt der erhöhte Fremdkapitalanteil von Fr. 2.2 Mio. auf, der vor allem durch die höheren passiven Rechnungsabgrenzungen begründet ist. Die Verbindlichkeiten gegenüber der Stadt Zürich sanken dank der besseren Liquidität um Fr. 4.9 Mio., obschon eine erste Tranche des neuen Baudarlehens von Fr. 9.0 Mio. in Anspruch genommen worden ist.

Das Fondskapital stieg insgesamt um Fr. 0.31 Mio. Der letztjährige Gewinn wurde dem Baufonds gutgeschrieben (Fr. 0.37 Mio.). Zudem erhielten wir zu Gunsten des Baufonds Rosenhügel weitere Fr. 0.25 Mio. Dagegen beschloss der Stiftungsrat zur Finanzierung des Reitplatzes Rosenhügel eine Entnahme aus dem Fonds von Fr. 0.35 Mio. Die restlichen Fr. 40'000 sind auf verschiedene kleinere Spenden zurückzuführen.

Das Eigenkapital stieg – insbesondere durch den ausserordentlichen Erfolg aus dem Verkauf der Liegenschaft Celerina – um Fr. 13.2 Mio. auf rund Fr. 174 Mio.

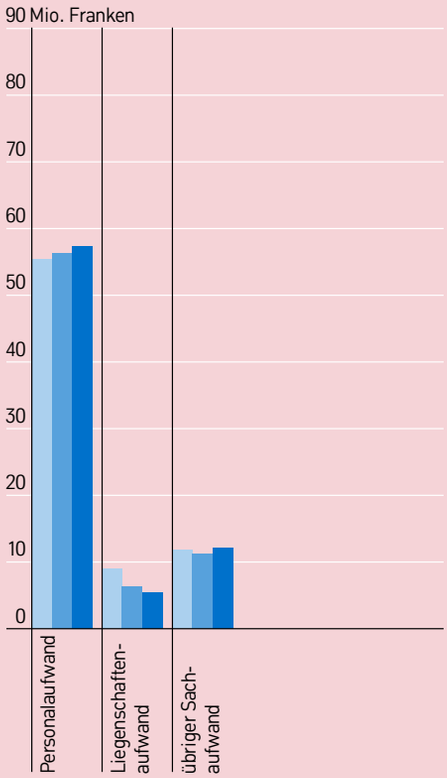
Christian Etter
Leiter Finanzen und Administration

Autohaus Willi AG, Chur
Bill Siegfried, Affoltern a. Alibs
Blum Haustechnik AG, Zürich
Bosshard Bodenbelege, Uitikon
Broger Stiftung, St. Gallen
Françoise Christine Stiftung, Zollikon-Station
Garage Caflisch AG, Ilanz
Gemeinnützige Gesellschaft Neumünster, Zürich
Gemeinnütziger Frauenverein, Bülach
Giusep Fry, Hotel Restaurant Uto-Kulm, Uetliberg
Hofmann + Spitz Immob, Flims
Hotel Schweizerhof, Flims Waldhaus
Johann Herger, Eiken
Jugend-Fonds, kath. Pfarramt, Küsnacht
Katholisches Pfarramt, Flims
Krebsliga Graubünden, Chur
Linde Carrosserie AG, Zürich
Markus Bamert GmbH, Wollerau
Menzli Sport AG, Ilanz
Park Hotel Waldhaus AG, Flims
Peter Wilhelm, Uerikon
Pro Juventute, Chur
Röm.kath. Pfarrkirchenstiftung St. Georg, Küsnacht
Rudolf Wassmer, Zürich
Schweiz. Winterhilfe, Küsnacht
St. Nikolausgesellschaft, Küsnacht
Swiss RE Company, Zürich
Swissnews AG, Schlieren
W. Schrader-Dislich Stiftung, Zürich
Winterhilfe Schweiz, Zürich
Junge Wirtschaftskammer, Zürich
Otto Fischer AG, Zürich
Plozza Rosanna, Küsnacht
Rusch Ursula, Küsnacht

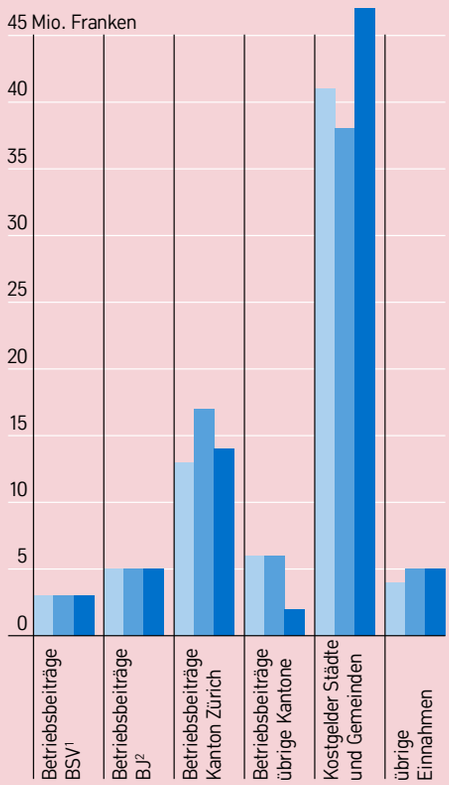
Diverse Bar- und Naturalspenden

Wir danken den vielen Spenderinnen und Spendern ganz herzlich für ihr Engagement zugunsten der Kinder und Jugendlichen. Sie ermöglichen immer wieder Projekte und Aktivitäten, die sonst Wünsche bleiben müssten.

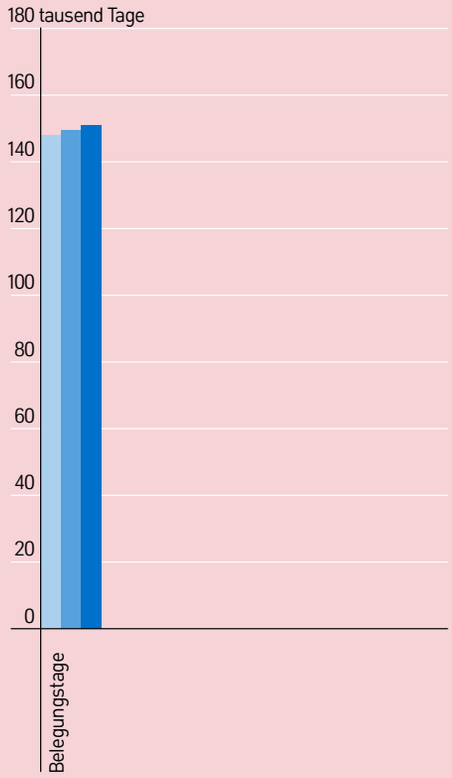
Kostenstruktur



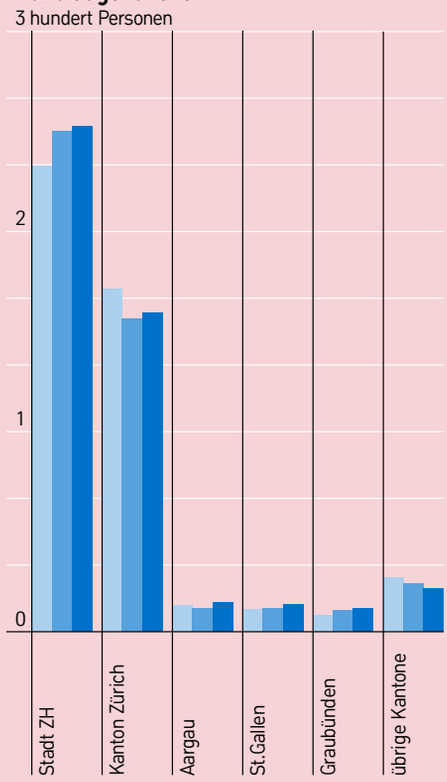
Finanzierung



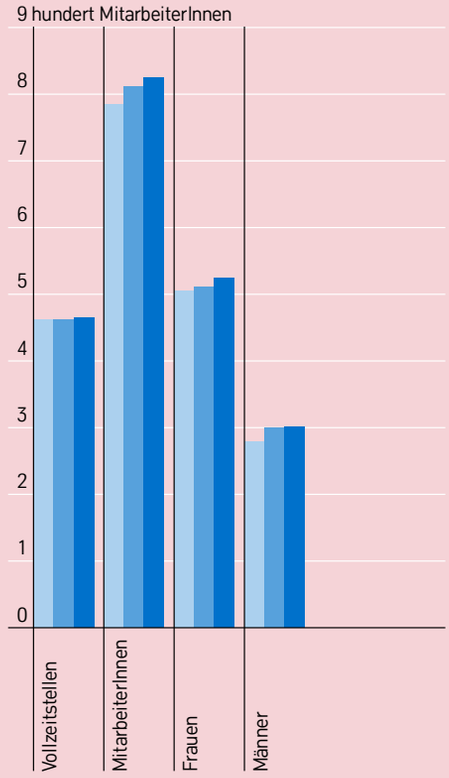
Belegungstage



Herkunft der betreuten Kinder und Jugendlichen[3]



Personalbestand[4]



- Geschäftsjahr 2007
- Geschäftsjahr 2006
- Geschäftsjahr 2005

[1] Bundesamt für Sozialversicherung
[2] Bundesamt für Justiz
[3] Krippen, Mutter-Kind-Wohngemeinschaft und Sozialpädagogische Familienarbeit ausgenommen
[4] Stichtag 31.12.

Stiftungsrat

Monika Weber, lic.phil.*
alt Stadträtin Stadt Zürich;
Präsidentin

Katharina Prelicz-Huber, Prof.*
Kantonsrätin, Dozentin Hochschule Luzern –
Soziale Arbeit; Vizepräsidentin

Thomas Bachofen
Leiter Sozialzentrum Albisriederhaus
Stadt Zürich

Urs Berger
Schulpräsident Zürich Waidberg

Susann Birrer, lic.phil.
Chefin Infostelle Stadtpolizei Zürich,
Mitglied der Sozialbehörde

Hansjürg Diener
dipl. Bauingenieur ETH

Eveline Fischer-Lattmann, Dr.
Leiterin Beitragswesen Schul- und Sport-
departement Stadt Zürich (bis 31.7.2007)

Gerold Lauber, lic.iur.
Stadtrat, Vorsteher Schul- und Sport-
departement Stadt Zürich

Madeline-Claire Levis, Dr.*
Rechtsanwältin, Unternehmensberaterin

Thomas Manhart, Dr.iur.
Amtsleiter, Amt für Justizvollzug Kanton
Zürich

Susanna Rusca Speck
Kantonsrätin, Mitglied der Kommission
Bildung und Kultur, Sozialpädagogin

Ursula Silberschmidt Vecellio
Unternehmerin

Geschäftsleitung

Theo Eugster
Geschäftsführer

Kurt Huwiler, Dr.phil.
Leiter Produkte und Angebotsentwicklung

Christian Etter
Leiter Finanzen und Administration

* Mitglied des Stiftungsratsausschusses

Heime in der Stadt Zürich

Altenhof
Sozialpädagogische Wohngruppe
für junge Frauen
8008 Zürich
Leitung: Suzanne Coendet

Florhof
Krisenintervention für Schulpflichtige
8001 Zürich
Leitung: Benedikt Kuhn

Gfellergut
Sozialpädagogisches Zentrum
8051 Zürich
Leitung: Hansueli Zellweger

Heizenholz
Wohn- und Tageszentrum
8049 Zürich
Leitung: Roger Kaufmann

Neumünsterallee
Sozialpädagogische Wohngruppen für Kinder
8008 Zürich
Leitung: Dieter Müller

Riesbach
Krisenintervention für Jugendliche
8008 Zürich
Leitung: Reto Heimgartner

Rötel
Pädagogisch-psychologisches Zentrum
8037 Zürich
Leitung: Günther Endrass, Dr. (bis 31.3.2008)
Nicole Graf (ab 1.4.2008)
Katharina Hildebrand (ab 1.6.2008)

Sonnenberg
Sozialpädagogische Wohngruppen
und Schlaufenschule
8030 Zürich
Leitung: Hanspeter Naef

Heime im Kanton Zürich

Burghof
Pestalozzi-Jugendstätte
8157 Dielsdorf
Leitung: Walter Toscan (bis 30.4.2007)
Daniel Kübler (ab 1.5.2007)

Fennergut
Kinder- und Jugendheim, Kinderkrippe
8700 Küsnacht
Leitung: Theres Kaltenrieder

Heimgarten
Schulinternat
8180 Bülach
Leitung: Christina Beer

Ringlikon
Schulinternat
8142 Uitikon-Waldegg
Leitung: Werner Forster

Villa RA
Schulheime Redlikon Aathal
8712 Redlikon-Stäfa und 8607 Seegräben
Leitung: Jürg Hofer

Heime in der übrigen Schweiz

Rivapiana
Schulinternat
6648 Minusio
Leitung: Erich Schöpfer (bis 31.9.2007)

Rosenhügel
Heilpädagogisches Schulinternat
9107 Urnäsch
Leitung: Emil Hüberli

Schulinternat Flims
7018 Flims-Waldhaus
Leitung: Werner Graf

Sonnhalde
Oberstufeninternat
7505 Celerina
Leitung: Beatrice Kopania

Stiftungszweck

Die Stiftung führt ein differenziertes und qualitativ hochstehendes Angebot an stationären und teilstationären sozial- und sonderpädagogischen Einrichtungen. Sie verfolgt das Ziel, junge Menschen mit beeinträchtigten Entwicklungschancen (...) auf dem Weg in ein sinnerfülltes und selbständiges Leben zu unterstützen und namentlich auf das Berufsleben vorzubereiten (Auszug aus der Stiftungsurkunde).

Heime

530 Plätze für Kinder und Jugendliche beider Geschlechter in 17 Heimen
- Kanton Zürich 13 Heime
- Kanton Graubünden 2 Heime
- Kanton Appenzell AR 1 Heim
- Kanton Tessin 1 Heim (bis 31.9.2007)

400 Plätze Vollbetreuung
130 Plätze Teil-/Tagesbetreuung

Zielgruppen
- Kinder ab Kindergartenalter, Jugendliche und junge Erwachsene beider Geschlechter mit Lern- und Verhaltensauffälligkeiten, Beeinträchtigung der Persönlichkeitsentwicklung
- Kinder und Jugendliche mit geistiger Behinderung (Heilpädagogisches Schulinternat Rosenhügel, Urnäsch)

Leistungen
- Sozialpädagogische Betreuung und Förderung während des Aufenthalts in einem Wohnheim, in einer Wohngruppe oder im betreuten Einzelwohnen
- Sozialpädagogische Betreuung und Förderung sowie schulische Ausbildung gemäss den Lehrplänen der Volksschule während des Aufenthalts in einem Schulheim (Rosenhügel lehrplanbefreit)
- Sozialpädagogische Betreuung und Förderung sowie Berufsausbildung während des Aufenthalts in einem Jugendheim
- Abklärungen während befristeter Aufenthalte in einer Beobachtungsstation
- Stationäre Krisenintervention

Bei Bedarf arbeiten wir mit Fachkräften verschiedener Bereiche zusammen (medizinische Abklärungen, Therapien, Förderung der Sprachentwicklung, der Psychomotorik u.a.).

Krippen

70 Plätze für Vorschulkinder in Zürich und Küsnacht

Mutter-Kind-Wohngemeinschaft

Angebot für Frauen und ihre Kinder in Notsituationen (Überforderung in der Mutterrolle, Trennungssituation, psychische oder soziale Krise, Integrationsprobleme). Die Frauen erhalten psychologische und soziale Unterstützung. Für kleine Kinder steht eine Kinderkrippe zur Verfügung. Der Aufenthalt dauert einige Monate bis maximal ein Jahr.

SPFA

Sozialpädagogische Familienarbeit bildet ein zeitlich begrenztes Unterstützungsangebot zu Hause bei Familien in schwierigen Lebenssituationen. Überforderungs- oder Konfliktsituationen sollen entschärft, die Eigenkräfte der Familienmitglieder gestärkt sowie neue Handlungsspielräume geöffnet werden.

Detaillierte Informationen finden Sie unter www.zkj.ch

Impressum

Herausgeberin
Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime

Redaktion
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung

Fotos
Tobias Madörin, geboren 1965, lebt und arbeitet als Fotograf in Zürich. Er beschäftigt sich in seinem Langzeitprojekt «Topos» seit Jahren mit dem Bild von Städten und Landschaften. Zahlreiche Ausstellungen im In- und Ausland. Arbeitet unter anderem für die Kulturzeitschrift «Du», für das «Magazin» des Tages-Anzeigers und für diverse internationale Zeitschriften.

Konzept und Gestaltung
Girardin Creative Consulting, Zürich
www.girardin.ch
Nina Mambourg, Konzept
Richard Litscher, Gestaltungskonzept
Harriet Messing, DTP

Lithos und Druck
LD Lichtdruck AG, Dielsdorf

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.
Neumünsterallee. Sozialpädagogische Wohngruppen für Kinder, Zürich.
Riesbach. Krisenintervention für Jugendliche, Zürich.
Ringlikon. Schulinternat, Uitikon-Waldegg.
Rosenhügel. Heilpädagogisches Schulinternat, Urnäsch.
Rötel. Pädagogisch-psychologisches Zentrum, Zürich.
Schulinternat Flims. Flims.
Sonnenberg. Sozialpädagogische Wohngruppen und Schlaufenschule, Zürich.
Sonnhalde. Oberstufeninternat, Celerina.
Villa RA. Schulheime Redlikon und Aathal, Redlikon-Stäfa.

stiftung zürcher kinder- und jugendheime
obstgartensteig 4 ch-8006 zürich t +41 (0)43 255 14 70 f +41 (0)43 255 14 77 info.stiftung@zkj.ch www.zkj.ch