stiftung zürcher kinder- und jugendheime







Geschäftsbericht 2002



Inhaltsverzeichnis







- 3 Leitlinien definiert
 Dr. André Kuy, Stiftungsratspräsident
- 5 Entwicklungen und Veränderungen Theo Eugster, Geschäftsführer
- 6 Betriebsrechnung 2002 der Stiftung Rosemarie Thoma, Leiterin Finanzen und Administration
- 7 Revisionsbericht
- Betriebsrechnung 2002 der einzelnen Heime Rosemarie Thoma, Leiterin Finanzen und Administration
- 9 Spenden
- 11 Kurzporträt Stiftung
- 12 Sich hinauslehnen erweitert das Blickfeld
 Dr. Kurt Huwiler, Leiter Produkte und Angebotsentwicklung
- 13 Altenhof: Mit Teamwork zum neuen Prospekt Susanna Treichler, Heimleiterin
- 15 Villa RA: Vom personen- zum organisationszentrierten Heim Jürg Hofer, Gesamtleiter
- 19 Burghof: DIAD als Diagnose und Planungsinstrument für verschiedene Berufsgruppen
 Walter Toscan, Heimleiter



Leitlinien definiert







Der Stiftungsrat freut sich, über ein erfolgreiches Geschäftsjahr berichten zu können. Die Stiftung hat wichtige Projekte abgeschlossen und zukunftsweisende Vorhaben lanciert. Nach wie vor bietet sie eine Palette von aufeinander abgestimmten Angeboten, die individuelle Lösungen für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene ermöglicht. Das vielfältige Angebot wurde auch in diesem Berichtsjahr rege in Anspruch genommen.

Wichtigstes Ziel von Stiftungsrat, Geschäftsleitung und Heimleitungen ist und bleibt, optimale Voraussetzungen für die Erfüllung der pädagogischen Kernaufgaben zu schaffen. So hat der Stiftungsrat seine Vision des Gesamtunternehmens formuliert, in der die Qualität sowie innovative Ansätze in der Betreuung oberste Priorität einnehmen. In einem Leitbild, das uns als Wegweiser für die künftige Entwicklung dient, wurde zudem die Grundhaltung der Stiftung formuliert. Dieses Leitbild garantiert, dass sich die Stiftung auf dem richtigen Weg in die Zukunft bewegt, und es fördert gleichzeitig die Entwicklung der Unternehmensidentität

Um als starkes Unternehmen ein Angebot von eigenständigen und lebendigen Heimen zu garantieren, müssen Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortlichkeit zwischen den strategischen Organen und der operativen Führung optimal aufgeteilt sein. Der Stiftungsrat hat der

Geschäftsleitung deshalb den Auftrag erteilt, die Strukturen zu überprüfen und das Konzept zu überarbeiten, das die Zusammenarbeit der obersten Leitungsorgane festlegt. Bereits jetzt kann jedoch festgehalten werden, dass sich das Zusammenspiel zwischen Stiftungsrat und operativer Führung bewährt hat und sowohl in Planung wie Umsetzung wichtiger Projekte grosse Fortschritte gemacht wurden. Auf diesem Hintergrund war es dem Stiftungsrat möglich, das junge Unternehmen mit seiner komplexen Struktur sicher durch das Berichtsjahr zu führen.

Seit der Stiftungsgründung ist die Frage der Anerkennung unserer Heime in Urnäsch, Flims, Celerina und Minusio Gegenstand von Verhandlungen zwischen der Stiftung, dem Kanton Zürich und den jeweiligen Standortkantonen. Der Kanton Zürich anerkennt nur Einrichtungen, welche auf seinem Hoheitsgebiet liegen. Diese Haltung ist Anlass für die Verhandlungen. Die Fachlichkeit steht dabei nicht zur Diskussion, denn mit ihrer langen Tradition und der ausgezeichneten Arbeit geniessen diese Heime bei allen eine hohe Akzeptanz. Die Stiftung setzt sich deshalb mit allen Mitteln für ihre definitive Anerkennung ein. Leider haben die komplexen Verhandlungen noch nicht zum gewünschten Ziel geführt.

Im Verlaufe des Geschäftsjahres ist Frau Regula Mann-Freihofer aus dem Stiftungsrat ausgetreten. Wir danken ihr herzlich für ihre Mitarbeit, welche auf ihrer reichen Erfahrung und ihrem vielfältigen Fachwissen beruhte.

Auf Ende Jahr tritt Frau Susanna Rusca Speck von ihrer Funktion als Vizpräsidentin der Stiftung zurück. Sie hat ihre wichtige Aufgabe umsichtig und erfolgreich erfüllt und der Stiftungsrat freut sich, dass sie als Stiftungsrätin weiterhin zur Verfügung steht. Als neue Vizepräsidentin hat der Stiftungsrat aus seiner Mitte Frau Katharina Prelicz-Huber gewählt. Neu im Stiftungsrat Einsitz genommen haben Frau Susann Birrer, Gemeinderätin und Kommunikationsberaterin, sowie Frau Dr. Eveline Fischer-Lattmann, Leiterin Beitragswesen Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich.

Die Tätigkeit unserer Mitarbeitenden in den Heimen ist äusserst anspruchsvoll und verlangt hohes Engagement. Im Wissen, dass Sozialpädagogik immer von Menschen getragen wird, dankt der Stiftungsrat ihnen allen herzlich für die geleistete Arbeit.

Ein besonderer Dank für das Vertrauen und die gute Zusammenarbeit gilt auch den Personen in den verschiedenen Ämtern bei Bund und Kanton sowie den platzierenden Fachpersonen.

Für den Stiftungsrat: Dr. André Kuy, Präsident







Das neue Leitbild, das sich die Stiftung im vergangenen Geschäftsjahr gegeben hat, darf als wichtiger Meilenstein unserer Unternehmensentwicklung gesehen werden. Es wurde von einer Arbeitsgruppe formuliert, in der die Geschäftsleitung, der Stiftungsrat sowie verschiedene Heimleitungen vertreten waren. Um die Verankerung des Leitbildes im Unternehmen zu gewährleisten, fand anschliessend ein Workshop mit dem Stiftungsrat und allen Heimleiterinnen und Heimleitern statt. In einem dritten Schritt wurden schliesslich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller 16 Heime in die Vernehmlassung miteinbezogen.

Diese Art des Vorgehens hat sich nicht nur bewährt, sie ist für uns zu einem Muster für weitere Entwicklungsvorhaben geworden. Alle Arbeits- und Projektgruppen sollen künftig aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Führungsstufen und mehrerer Heime zusammengesetzt werden. Das erlaubt uns, internes Potenzial zu nutzen, die Heime zu einem Gesamtunternehmen zu vernetzen und so die Voraussetzung für eine verbindende Unternehmenskultur zu schaffen.

Immer häufiger gibt es Kinder und Jugendliche, die wegen einer Krise vorübergehend nicht mehr im Rahmen der Volksschule unterrichtet werden können, deren familiäres Umfeld jedoch tragfähig genug ist, um auf eine Heimplatzierung zu verzichten. Wir haben zwei Projekte lanciert, um dieser Entwicklung zu begegnen und zusätzliche Plätze für diese Kinder und Jugendlichen zu schaffen.

Im Verlaufe des Schuljahres 1999/2000 wurde im Haus Sonnenberg eine heiminterne Sonderschule für normalbegabte Kinder im Primarschulalter eingerichtet. Diese sogenannte Schlaufenschule bietet in zwei Klassen Platz für 12 Schüler und Schülerinnen. Nach der erfolgreich abgeschlossenen Projektphase hat die Stiftung beim Bildungsrat des Kantons Zürich die definitive Zulassung der Schlaufenschule beantragt. Wir rechnen demnächst mit der notwendigen Bewilligung für dieses wichtige Angebot.

Mit dem Projekt Stellwerk sollten dringend notwendige Plätze für Oberstufenschüler und -schülerinnen bereitgestellt werden. Leider hat uns das zuständige Amt für Jugend und Berufsberatung die notwendige Betriebsbewilligung nicht erteilt. Es sind vor allem die finanzielle Situation des Kantons und die pessimistische finanzpolitische Grundstimmung, welche die Realisierung dieses wichtigen und wegweisenden Projektes verunmöglicht haben.

Die Heimleitungen erfüllen eine zentrale Funktion in der Erreichung unserer Ziele. Ihr Wechsel ist darum immer eine besondere Herausforderung und muss umsichtig geplant und umgesetzt werden. Gleichzeitig bedeutet der Weggang von langjährigen Heimleiterinnen und Heimleitern immer auch einen Verlust an Erfahrung, Wissen und Beziehungen.

In den vergangenen Monaten sind vier Heimleitungen neu besetzt worden: Der Stiftungsrat hat Frau Christina Beer als Leiterin des Schulinternats Heimgarten in Bülach und Herrn Benedikt Kuhn als Heimleiter des Durchgangsheims Florhof gewählt. Herr Kuhn hat Mitte März 2003 die Leitung des Florhofs von Frau Esther Zinniker übernommen, die sich nach 15 sehr erfolgreichen Jahren einer neuen beruflichen Aufgabe zuwendet. Vorher arbeitete er als Sozialpädagoge und Heimleiterstellvertreter in der stationären Krisenintervention Riesbach. Frau Beer war vor ihrem Stellenantritt am 1. März 2003 als Erziehungsleiterin in unserer Jugendsiedlung Heizenholz tätig. Wir freuen uns, dass wir kompetenten Fachpersonen diese Entwicklungschancen bieten und gleichzeitig unsere Unternehmensphilosophie umsetzen können, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern.

Entwicklungen und Veränderungen







Herr Roger Kaufmann wurde als Nachfolger von Herrn Markus Eisenring gewählt, der als Leiter der Jugendsiedlung Heizenholz während Jahren eine sehr anspruchsvolle Führungsaufgabe erfolgreich wahrgenommen hat. Herr Kaufmann wird seine Stelle im Sommer 2003 antreten.

Zum gleichen Zeitpunkt wird Herr Erich Schöpfer die Leitung des Schulinternats Rivapiana in Minusio TI von Herrn Werner Graf übernehmen. Herr Graf wird sich zukünftig auf das Schulinternat Flims konzentrieren, da der Versuch, die beiden Heime Flims und Rivapiana mit einer gemeinsamen Leitung zu führen, die erhofften Vorteile nicht gebracht hat. Letztlich mussten wir erkennen, dass die Präsenz einer Heimleitung vor Ort von entscheidender Bedeutung ist.

Wir danken Frau Zinniker, Herrn Eisenring und Herrn Graf für ihr grosses Engagement und die erfolgreiche Arbeit.

Die Stadt Zürich ist wichtiger Gradmesser für aktuelle gesellschaftliche und schulspezifische Entwicklungen. Gleichzeitig ist sie unsere wichtigste Partnerin mit jährlich über 200 platzierten Kindern und Jugendlichen. Aus Schnittstellen Nahtstellen machen, so lautet der Grundsatz für die vertiefte Zusammenarbeit mit den Sozialen Diensten der Stadt Zürich. So streben wir an, die Voraussetzungen für eine nachfrageorientierte Angebotsentwicklung zu schaffen und die konkrete, klientenbezogene Zusammenarbeit zu vereinfachen.

Unsere Fachkompetenz findet auch in der Forschung Anerkennung. Das beweist die Zustimmung des Schweizerischen Nationalfonds zu einem gross angelegten Forschungsprojekt. Zusammen mit der Pflegekinder-Aktion Schweiz und der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St. Gallen soll untersucht werden, wie die zuständigen Fachleute die Platzierung von Kindern in Heime oder Pflegefamilien vorbereiten, wie sie Eltern und Kinder einbeziehen und wie das Familiensystem auf Platzierungen reagiert. Der Schweizerischen Nationalfonds hat das Forschungsgesuch bewilligt und den Forschungsbeitrag gesprochen. Die Arbeiten dauern von April 2003 bis Ende 2005.

In der Pestalozzi-Jugendstätte Burghof in Dielsdorf wurde der wegen eines Brandfalls erforderliche Wiederaufbau einer Lehrlingsgruppe im alten Haupthaus auf Ende Jahr erfolgreich abgeschlossen. Die jungen Erwachsenen verfügen nun über zeitgemässe Zimmer und Kleinwohnungen. Im Sozialpädagogischen Zentrum Gfellergut (Zürich) sind Umbauten und Sanierungen in den Bereichen Küche, Wäscherei und Gemeinschaftsraum durchgeführt worden. Damit genügen jetzt auch diese Bereiche den Anforderungen der Zeit.

Für die Geschäftsleitung: Theo Eugster, Geschäftsführer

Betriebsrechnung 2002 der Stiftung







Das dritte Geschäftsjahr der Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime war auch in Bezug auf die Finanzen erfolgreich. So konnte die Auslastung unserer Institutionen gesamthaft gesteigert werden. Insbesondere sind die Eröffnung einer Tagesschulgruppe in der Villa RA in Aathal sowie die markant gestiegene Nachfrage nach dem Angebot der sozialpädagogischen Familienarbeit im Zentrum Rötel zu erwähnen. Einerseits trugen die Erhöhung der Aufenthaltstage um 1,7%, andererseits die vom Regierungsrat des Kantons Zürich beschlossene Erhöhung der Mindestversorgertaxen um durchschnittlich 20% zur Erhöhung der Kostgelderträge von insgesamt 6,7 Millionen bei. Die erwarteten Betriebsbeiträge des Bundesamtes für Sozialversicherung stiegen um 0,4 Millionen, da die Auslastung im Bereich der durch das Bundesamt für Sozialversicherung anerkannten Klientel zu-

Der Aufwandüberschuss liegt mit 0,3 Millionen um 50% unter dem Vorjahreswert. Die vorhandenen Krippenplätze in der Jugendsiedlung Heizenholz konnten aus betriebsbedingten Gründen nicht vollständig besetzt werden, was in diesem Jahr zu einem Verlust führt.

Der Betriebsaufwand lag im Geschäftsjahr 2002 bei insgesamt 67,7 Millionen und damit um 6,5 Millionen über dem Vorjahreswert. 76 Prozent der Betriebsaufwendungen waren Personalkosten. Diese

stiegen gegenüber dem Vorjahr um insgesamt 4,8 Millionen. Im Wesentlichen trug mit rund 2 Millionen der Pensionskassenrabatt, der ab dem Jahr 2002 wieder rückgängig gemacht wurde, zu dieser Kostensteigerung bei. Die übrigen Personalkostenerhöhungen sind auf Kapazitätssteigerungen, Anpassungen der Zulagen im Zusammenhang mit dem geänderten Arbeitsrecht, bessere Ausschöpfung des bewilligten Stellenplanes und Teuerungszuschläge, bzw. Beförderungsmassnahmen zurückzuführen. Die Sachkosten stiegen gegenüber dem Vorjahr um 1,7 Millionen. Diese Kostensteigerung ist einerseits auf die Teuerung und andererseits auf die zusätzlichen Angebote und Leistungssteigerung in den Lehrlingsbetrieben zurückzu-

Die Bilanzsumme per 31. Dezember 2002 erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 2,7 Millionen. Davon entfallen auf das Umlaufvermögen 1,8 Millionen, die im Wesentlichen durch eine Erhöhung des Debitorenbestandes verursacht durch die Mindestversorgertaxerhöhung und eine Erhöhung des Bestandes an liquiden Mitteln bedingt sind.

Das Anlagevermögen stieg gegenüber dem Vorjahr um 0,9 Millionen, wovon 0,7 Millionen auf die Erhöhung des Buchwertes für Liegenschaften zurückzuführen sind. Im abgelaufenen Betriebsjahr wurden im Sozialpädagogischen Zen-

trum Gfellergut umfangreiche Instandsetzungsmassnahmen am Verwaltungsgebäude vorgenommen. Schwerpunkt der Arbeiten bildete der Einbau einer neuen Küche sowie die Renovation des Speisesaales und einiger Büros. Das in der Pestalozzi-Jugendstätte Burghof abgebrannte Gebäude wurde im vergangenen Jahr wieder aufgerichtet und konnte zum Jahresbeginn 2003 wieder bezogen werden. Weitere umfangreiche Instandhaltungsmassnahmen wurden im Schulpavillon und in der Werkschule des Burghofs durchgeführt. Aktivierungen wurden aus Vorsichtsgründen nur in Höhe der zu erwartenden Subventionen vorgenommen. Wertberichtigungen wurden einerseits im Bereich der durch nicht subventionierte Angebote genutzten Gebäude vorgenommen; andererseits wurden Abschreibungen für das in der Pestalozzi-Jugendstätte Burghof abgebrannte und wiederhergestellte Gebäude in Höhe der im Geschäftsjahr 2002 entstandenen Baukosten durchgeführt. Die noch nicht abgerechneten Baukosten der erwähnten Projekte sind aus der Position "Neuund Umbauten in Arbeit" ersichtlich. Insgesamt konnte die Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime wiederum Instandhaltungsarbeiten an Gebäuden realisieren, die der Nutzungsentwertung entsprechen.

Rosemarie Thoma, Leiterin Finanzen und Administration

Kurzporträt Stiftung







Das Ziel der Stiftung Zürcher Kinderund Jugendheime ist die Ausbildung und Förderung der persönlichen Fähigkeiten von Kindern und Jugendlichen mit eingeschränkten Entwicklungschancen. Sie sollen befähigt werden, ihr Leben selbstbestimmt und sinnerfüllt zu gestalten.

Die Stiftung verfügt über eine reiche Palette von Angeboten und Dienstleistungen, die flexibel den situationsspezifischen Erfordernissen und individuellen Bedürfnissen angepasst werden können. Die 16 Einrichtungen der Stiftung nehmen Kinder und Jugendliche auf, die in ihren Herkunftsfamilien nicht ausreichend versorgt und gefördert werden können oder eine spezielle Form von Erziehung, Schule oder Ausbildung brauchen.

Geschäftsleitung

Grauwiler Alex (bis 31.3.02) Geschäftsführer

Eugster Theo *(ab 1.4.02) Geschäftsführer*

Huwiler Kurt, Dr. Leiter Produkte und Angebotsentwicklung

Thoma Rosemarie Leiterin Finanzen und Administration

Stiftungsrat

Kuy André, Dr. Rechtsanwalt; Präsident

Rusca Speck Susanna Kantonsrätin, Sozialpädagogin; Vizepräsidentin

Bachofen Thomas Leiter Sozialzentrum Albisriederhaus Stadt Zürich

Biasio Gildo Schulpräsident Zürich Schwamendingen

Birrer Susann (ab 1.6.02) Gemeinderätin Stadt Zürich, Kommunikations- und PR-Beraterin

Brunner Andreas, Dr. Staatsanwalt Kanton Zürich

Mann-Freihofer Regula (bis 31.5.02) ehem. Gemeinderätin Stadt Zürich

Fischer-Lattmann Eveline, Dr. (ab 1.10.02) Leiterin Beitragswesen Schul- und Sportdepartement Stadt Zürich

Prelicz-Huber Katharina Gemeinderätin Stadt Zürich, Dozentin Hochschule für Soziale Arbeit

Silberschmidt Vecellio Ursula Unternehmerin

Tanner Hannes, Dr. Dozent FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit, Studienbereich Soziale Arbeit

Weber Monika, lic.phil. Stadträtin, Vorsteherin Schulund Sportdepartement Stadt Zürich

Heime

in der Stadt Zürich

Altenhof – Sozialpädagogische Wohngruppe für junge Frauen – 8008 Zürich, Susanna Treichler

Florhof – Durchgangsheim für Schulpflichtige – 8001 Zürich, Esther Zinniker

Gfellergut – Sozialpädagogisches Zentrum – 8051 Zürich, André Woodtli

Heizenholz – Jugendsiedlung – 8049 Zürich, Markus Eisenring

Neumünsterallee – Sozialpädagogische Wohngruppen für Kinder – 8008 Zürich, Dieter Müller

Riesbach – Stationäre Krisenintervention für Jugendliche – 8008 Zürich, Reto Heimgartner

Rötel – Pädagogisch-psychologisches Zentrum mit Foyer Obstgarten – 8037 Zürich, Dr. Günther Endrass

Sonnenberg – Sozialpädagogische Wohngruppen und Schlaufenschule – 8030 Zürich, Hanspeter Naef

im Kanton Zürich

Burghof – Pestalozzi-Jugendstätte – 8157 Dielsdorf, Walter Toscan

Heimgarten – Schulinternat – 8180 Bülach, Theo Eugster

Ringlikon – Schulinternat – 8142 Uitikon-Waldegg, Franz-Xaver Sommerhalder

Villa RA – Schulheime Redlikon-Aathal – 8712 Redlikon-Stäfa und 8607 Aathal-Seegräben, Jürg Hofer

in der übrigen Schweiz

Rivapiana Minusio – Schulinternat – 6648 Minusio TI, Werner Graf

Rosenhügel Urnäsch – Heilpädagogisches Schulinternat – 9107 Urnäsch AR, Emil Hüberli

Sonnhalde Celerina – Oberstufeninternat – 7505 Celerina GR, Beatrice Kopania

Schulinternat Flims -

7018 Flims-Waldhaus GR, Werner Graf

iournal2002

Das Leitbild der Stiftung hält fest, was selbstverständlich erscheint, aber trotzdem nicht genug betont werden kann: Unsere Mitarbeitenden sind unverzichtbare Garantinnen und Garanten der zuverlässigen und wertvollen Dienste, die wir jungen Menschen und ihren Familien anbieten. Um diese Tatsache zu untermauern, wollten wir die Stellung und die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Zentrum dieses Journals rücken. Doch hat die Stiftung bereits genügend getan für ihre Belegschaft? War sie mutig, kreativ und engagiert genug, dass ein Bericht darüber gerechtfertigt ist? So lauteten die selbstkritischen Fragen.

Sich hinauslehnen erweitert das Blickfeld.

Zweifellos haben wir noch lange nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft, welche das Netzwerk der ganzen Stiftung bietet, um die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden noch attraktiver zu machen, ihre Kompetenzen und ihre Motivation zu erhöhen, das berufliche Weiterkommen zu unterstützen. Sicher lassen sich der fortschrittliche Gesamtarbeitsvertrag, gute Fortbildungsmöglichkeiten, das "iglu" als stiftungsinterne Zeitung und viele weitere Pluspunkte anführen. Dem stehen jedoch zahlreiche unerfüllte Wünsche gegenüber, die beispielsweise anlässlich der Fachtagungen für das sozialpädagogisch tätige Personal geäussert wurden. Angesichts der beeindrukkenden Zahl engagierter Berufskolleginnen und Berufskollegen drängte sich der Wunsch richtiggehend auf, Einblick in andere Einrichtungen zu erhalten, Erfahrungen, Arbeitsunterlagen und Visionen auszutauschen oder wieder einmal ein gemeinsames (Stiftungs-)Fest zu feiern.

Wir sind überzeugt, dass sich die Lektüre der drei Journal-Beiträge lohnt. So unterschiedlich ihre Themen auch erscheinen mögen, verbindet sie doch eine gemeinsame Haltung: Wir leisten dann besonders gute Arbeit, wenn wir herausgefordert werden, unsere Fähigkeiten einzusetzen, und wenn wir dadurch immer wieder neue Erfolge erleben. Die Beispiele aus dem Altenhof, dem Burghof und der Villa RA zeigen: Das Ziel und den eigenen Handlungsspielraum kennen, im Team tätig sein, die Zusammenhänge verstehen und die nötige Unterstützung erhalten – das sind die Erfolgsfaktoren, welche die Motivation und die Zufriedenheit mit der Arbeit fördern. Haben Sie weitere Ideen?

Dr. Kurt Huwiler Leiter Produkte und Angebotsentwicklung

Altenhof Mit Teamwork zum neuen Prospekt

Susanna Treichler, Heimleiterin Sozialpädagogische Wohngruppe für junge Frauen Altenhof

Teamentscheid: Wir brauchen einen neuen Prospekt

Auf den Zeitpunkt des Überganges in die Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime liessen wir einen einfachen, schwarz-weissen Faltprospekt mit Texten, die wir dem Rahmenkonzept entnommen hatten, und mit eigenem Fotomaterial drucken.

Einige Zeit später sind wir soweit im neuen Kontext eingebettet, dass wir uns mit einem ausgefeilteren, treffender formulierten, vor allem aber schöneren Prospekt darstellen möchten. Das Team, bestehend aus den Sozialpädagoginnen und mir als Leiterin, ist sich einig, dass wir einen solchen selber gestalten wollen und können. Das Team verfügt über vielfältige Ressourcen: berufsspezifisches Know-how, Fotografie, Mal- und Gestaltungskunst, Flair fürs Texten, Fantasie, Mut und Motivation.

Planung des Vorgehens

Die Zeit ist knapp: In vier Monaten planen wir einen Tag der offenen Türe mit einem Referat der in frauenspezifischen Fragen versierten Coach und Erwachsenenbildnerin Zita Küng. Die Einladungen dazu sollen Ende September verschickt werden. Daraus folgt, dass der neue Prospekt idealerweise zusammen mit der Einladung verschickt werden soll. Spätestens aber auf den Tag der offenen Tür hin muss er fertig gestellt sein.

Wir bilden eine Arbeitsgruppe: Zwei Sozialpädagoginnen nehmen den Auftrag entgegen, so rasch wie möglich die Grundlagen zu erarbeiten. Eine dritte Sozialpädagogin, welche schon mehrfach das Bildmaterial für Drucksachen erarbeitet hat, macht eine Reihe von Fotos vom Haus, von der Umgebung, den öffentlichen Räumen und von den jungen Frauen in Aktion oder Ruhe.

Erste Schritte der Arbeitsgruppe

Die Arbeitsgruppe trifft sich Anfang August zu einem Arbeitstag in Klausur. Vorgängig wurden Prospekte durchgeschaut, was viel zur Klärung beitrug, wie das neue Produkt nicht aussehen sollte. Als Vorlagen für die Texte dienten alte Prospekte der Wohngruppe Altenhof, Broschüren von verschiedenen anderen Jugendeinrichtungen, der Text unserer Homepage sowie das Rahmenkonzept.

Den ersten Schritt bildet die Klärung des Auftritts: Wie werden die jungen Frauen im Prospekt genannt, welche Begriffe werden verwendet – welches Publikum soll angesprochen werden? Daraus ergeben sich erste Rückschlüsse auf die Gestaltung.



Von der kreativen Phase ...

Zunächst aber werden alle Vorlagen weggelegt. Auf dem Hintergrund unserer Erfahrungen analysieren wir den sozialpädagogischen Alltag. Welche Themen tauchen da in welchem Kontext auf? Wie verläuft ein Aufenthalt einer jungen Frau? Wie gehen wir mit dem Kontaktnetz um – und wie begegnen uns diese Personen? Wo sind die Klippen und wie geht das Team damit um? Wie schlagen sich unsere Leitlinien im Zusammenleben mit den jungen Frauen nieder? Resultat dieses ersten Tages ist der Prototyp des neuen Prospektes mit einer Auswahl von Fotos und Text.

Der beschriebene Prozess ist ein Beispiel dafür, wie das starke, innovative und verantwortungsbereite Sozialpädagoginnen-Team des Altenhofs arbeitet: Eine Aufgabe steht an, eine Arbeitsgruppe, die sich dafür kompetent findet, nimmt den Auftrag entgegen. Das übrige Team stellt die Kolleginnen für diese Arbeit frei. Ein Vorschlag kommt wieder ins Gesamt-Team zur Vernehmlassung. Produziert wird erst, wenn alle sich damit auseinander gesetzt haben und ihr Okay geben. Die Freude über das gelungene Produkt schweisst das Team zusätzlich zusammen.

Tel. 01 422 10 00 Homepage: www.altenhof.ch

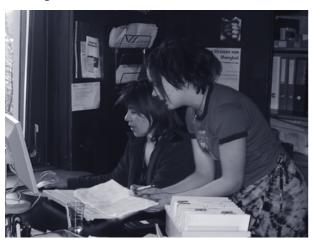
Vernehmlassungsphase

Der Prototyp wird positiv aufgenommen. Fotos und Texte liegen zur Auswahl und Korrektur in der gemeinsamen Arbeitsmappe des Teams. Am 5. September wird im Rahmen einer Teamsitzung das Okay gegeben.

Die Druckerei

Die «Gestaltungsspezialistin» in der Arbeitsgruppe hat sich zur gleichen Zeit auf die Suche nach einer geeigneten Druckerei gemacht. Diese soll die Vorschläge im Rahmen unseres Budgets ausführen können. Beratung ist erwünscht, aber die Grundidee, was Format und Gestaltung betrifft, soll übernommen werden.

Ausserdem ist eine elektronische Aufbereitung vorgesehen, damit der Prospekt später problemlos, vielleicht mit kleinen Änderungen, nachgedruckt werden kann. Eine Druckerei im Quartier macht uns die beste Offerte und lässt auch ein gutes Beratungskonzept erahnen: Wir geben den Zuschlag.



... in die Ausführung.

Die Klippen und Pannen

Nun geht es um die Details: Welcher Hintergrund bringt Fotos und Text am besten zur Geltung? Soll der Text schwarz oder dunkelgrau sein? Erhalten die Fotos Fotoecken (Vorschlag der Druckerei, den wir altväterisch und deshalb unpassend finden)? Die Arbeitsgruppe einigt sich mit der Druckerei auf drei Farben, entschieden werden muss noch, ob diese komplementär, kontrastierend oder ton-sur-ton sein sollen. Die Fotos sollen mit einer der Farben gerahmt werden.

Vorschläge und Vorabdrucke gehen zwischen Druckerei und Altenhof hin und her - eine recht hektische Phase des Prozesses.

Das Übermitteln der digitalen Fotos birgt besondere Probleme. Am einfachsten wäre eine Zip-Disc mit einer bestimmten Auflösung. Die Disketten, welche unsere «Hausfotografin» erstellt hat, sind leider nicht kompatibel mit dem System der Druckerei. Der Drucker selbst findet eine Lösung, indem er die Disketten zur Verarbeitung weitergibt.

Der Druck

Nach der Korrektur des Vorabdruckes geht der Prospekt am 10. Oktober in Druck. Zu spät merken wir, dass wir einen Hinweis auf unsere Homepage vergessen haben. Zu spät ist es aber auch, um den Prospekt der Einladung beizulegen – diese wurde bereits vor zwei Wochen verschickt. Rechtzeitig zum Tag der offenen Türe sollte er aber hoffentlich vorliegen.

Eine Woche später haben wir das fertige Produkt in der Hand. Wir finden es sehr schön und stimmig. Der Prospekt passt zu unserem Auftrag, unserem Alltag, unserer speziellen Aufgabe.

Der Tag der offenen Türe

Der neue Prospekt liegt auf, der Apéro ist bereit, die Gäste sind da, und doch ereilt uns noch eine Panne. Zita Küng, auf deren Referat um 16 Uhr alle gespannt warten, verspätet sich immer mehr. Das Team sucht bereits nach einem Ersatzprogramm. Wir servieren Häppchen und warten, bis Zita Küng um 16.40 Uhr elegant und frisch in unsere Villa segelt, erfreut darüber, «schon» hier zu sein – und überzeugt davon, dass ihr Referat um 17 Uhr hätte stattfinden sollen.

Wir sind natürlich gespannt auf die Rückmeldungen zu unserem neuen Prospekt. Wir waren so lange mit diesem Projekt beschäftigt, dass wir die Distanz zur Beurteilung verloren haben. Der Prospekt wird wohlwollend und mit einer gelassenen Selbstverständlichkeit zur Kenntnis genommen. Die anwesenden Bekannten, die Referentin, unser schönes Haus scheinen wichtiger zu sein.

Der Versand

Am 30. Oktober verschicken wir den neuen Prospekt an Institutionen, Heime, zuweisende Behörden und Personen, an die Geschäftsleitung und den Stiftungsrat, kurz an alle, die mit uns in irgendeinem Arbeitsfeld zu tun haben. Nun endlich treffen die Rückmeldungen ein, zum Teil überraschend schnell und allesamt positiv. Wer unsere Broschüre noch nicht kennt, kann sie bei uns beziehen (www.altenhof.ch oder Tel. 01 422 10 00).

Schlussbemerkung

Dank einer Arbeitsgruppe des Betreuerinnen-Teams entstand der neue Prospekt der sozialpädagogischen Wohngruppe für junge Frauen Altenhof innerhalb kurzer Zeit. Das Team erwies sich als innovativ, kreativ, professionell hochstehend und effektiv. Es bezog die übrigen Teammitglieder in die Vernehmlassung mit ein und erheiterte nicht zuletzt durch unfreiwillige Komik unseren Alltag. Die vorhandenen Ressourcen kamen ungebremst zum Zug, am konkreten Kunst-Stück wachsend.

Villa RA

Vom personen- zum organisationszentrierten Heim – Wie die Villa RA diesen Paradigmenwechsel gestaltet

Jürg Hofer, Gesamtleiter Villa RA, Schulheime Redlikon-Aathal

Die Betriebs- und Zusammenarbeitskultur in den Heimen ist stark von charismatischen Persönlichkeiten und Pionieren geprägt. Diese Prägung wird durch die in den 80er Jahren vermehrt einsetzende Professionalisierung der Sozialpädagogik sowie die seither stark an Bedeutung gewinnenden Führungs- und Managementkonzepte aus der Privatwirtschaft allmählich abgelöst. Das ist ein langsamer, aber nicht unproblematischer, mit Gefahren gespickter Prozess. Die Villa RA gestaltet diesen Paradigmenwechsel bewusst auf der Basis des Organisationsentwicklungsansatzes.

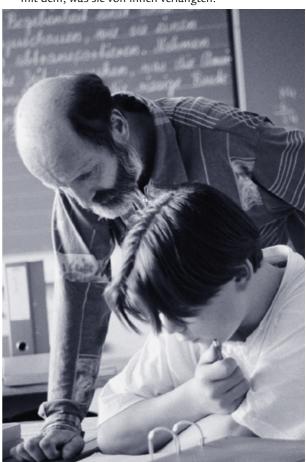
Paradigmenwechsel in der Führungsstruktur der Heime

Ein Blick in die Geschichte des ehemaligen Pestalozziheimes Redlikon in Stäfa - einer der beiden heutigen Standorte der Villa RA - zeigt exemplarisch, was unter diesem Paradigmenwechsel zu verstehen ist. Im ehemaligen Pestalozziheim bestand das Personal für die Betreuung von 30 bis 40 Mädchen bis 1961aus einem Heimleitungs-Ehepaar, einer Lehrerin, einer Gärtnerin, einer Köchin, einer Hausangestellten und einer Lingère. Diese sieben Personen wurden bis anfangs der 70er Jahre auf elf Personen aufgestockt. Pro Gruppe kamen je eine ausgebildete Erzieherin und eine Ablös-Erzieherin dazu. Die Fluktuation unter den Erzieherinnen war sehr hoch. Ende der 70er Jahre erhöhte sich der Stellenetat auf 19 Stellen, um Mitte der 80er Jahre mit 26,5 Stellenprozente etwa den heutigen Stand zu erreichen. Bei dieser ganzen Entwicklung bildete das Heimleitungs-Ehepaar bis 1996 eine wertvolle Konstante, die auch die pädagogische und betriebliche Kultur entsprechend prägte¹.

Am Schluss dieser Entwicklung halten in den 80er und 90er Jahren infolge der exponentiell gestiegenen Stellenetats, der stark einsetzenden Professionalisierung der Sozialpädagogik und des höheren öffentlichen Druckes (ersste staatliche Sparwellen zu Beginn der 90er Jahre) Führungs- und Managementkonzepte im Sozialwesen und somit auch in der Heimerziehung Einzug. Führungsseminare und Nachdiplomausbildungsgänge schiessen wie Pilze aus dem Boden. Begriffe wie «Management», «Organisationsentwicklung» und «New Public Management» tauchen auf und werden ohne genauere Definitions- und Klärungsarbeit sowie ohne echte Veränderungsbereitschaft bei Verwaltung und Kader oft willkürlich verwendet. «Management» soll in der «Pädagogik», im «Giesskannen-Sozialwesen» Einzug halten. Diskussionen über «Strukturen», «Führung» und «Management» lösen die wegen der Heimkampagne intensiv geführten pädagogischen Diskussionen ab. «Management» und «Pädagogik» werden zu Gegensätzen und führen zu einem Streit, der auf diese Art nicht zu konstruktiven Lösungen führen kann.

Management ja! - aber welches?

«Die Seele einer Anstalt ist ihre Philosophie, wie sie von den Mitarbeitern praktiziert wird»², schrieb Bruno Bettelheim. Der Erfolg der Pioniere und Pionierinnen der Heimerziehung lag in ihrer Glaubwürdigkeit gegenüber den von ihnen betreuten Kindern und Jugendlichen. Die «Seele» ihrer Betriebe war im Einklang mit dem, was sie mit «ihren» Kindern und Jugendlichen erreichen wollten, und mit dem, was sie von ihnen verlangten.



«Erfolgreiche Pädagogik ... »

Es stellt sich daher die Frage, welches Management nun für eine glaubwürdige pädagogische Arbeit notwendig ist:

• Ein Management kann nach dem Prinzip des Wildwuchses gestaltet werden: Es wird impulsiv geführt, ohne Konzept. Erfolgreiche Ansätze und Methoden anderer Firmen werden kopiert. Es wird hier etwas inszeniert und dort etwas verändert. Unmerklich können so kleine Verbesserungen stattfinden. Problematisch wird dieses Modell bei auftretenden Machtkämpfen oder bei Wi-

iournal2002

dersprüchlichkeiten, welche die Entwicklung hemmen. Aus pädagogischer Sicht ist es nicht empfehlenswert, da die Kinder vor allem Halt und Orientierung benötigen.

- Eine andere Möglichkeit ist ein Management gemäss Expertenansatz: Stäbe und Fachleute entwickeln Strategien und Lösungsvarianten. Sie analysieren, erarbeiten Lösungskonzepte und informieren über die Schritte, welche die Mitarbeitenden zu vollziehen haben. Die Heimleitung oder das Kader des Heimes legt mit den Verantwortlichen der Trägerschaft Konzept und Marschrichtung fest. Lehrpersonen, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen sowie Hauspersonal setzen es um. Das Konzept ist aus einem Guss, schnell entwickelt und bereit zur Umsetzung. Der Nachteil ist, dass diejenigen, die das Ganze umsetzen, Fremdlösungen realisieren müssen, und dass ihre Erfahrungen zu wenig genutzt werden. Auch dieser Ansatz ist pädagogisch wenig brauchbar, da Lösungen sehr nahe bei den Kindern und Jugendlichen, in einem stimmigen und glaubwürdigen Kontext entwickelt werden müssen.
- Realisierbar und nicht wenig verbreitet ist ein Management nach dem Machtansatz. Der Chef sagt, wohin es geht, auch wenn dabei irrationale Handlungsstrategien unreflektiert in Lösungsmodelle einfliessen. Sein Vorteil ist, dass äussere Rahmenbedingungen und Strukturen rasch verändert werden können. Die Selbstständigkeit und Motivation der Mitarbeitenden wird allerdings arg geschwächt, was die Glaubwürdigkeit einer pädagogisch tätigen Person gegenüber den Kindern sehr vermindert.

Weil autoritäre und patriarchale Strukturen nach wie vor unsere gesamte Gesellschaftskultur prägen, sind diese Ansätze in unterschiedlichem Ausmass überall präsent. Für den Wandel einzelner Organisationen zu einer neuen Entwicklungsstufe sind sie möglicherweise auch sinnvoll. Mehrere Beispiele eines solchen Managements – oft eine Mischung aus Macht- und Expertenansatz – können aus der jüngeren Geschichte der Villa RA erwähnt werden: Bei der Anstellung des Heimleiters im Jahre 1996 wurde das Team erst nach dem Entscheid informiert. Die Fusion zweier damals städtischer Heime zur Villa RA wurde 1997 ohne Einbezug der Teams vollzogen. Das Gleiche gilt für die Auslagerung der Villa RA zusammen mit den anderen Heimen in die heutige Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime.

Organisationsentwicklung als Voraussetzung für eine glaubwürdige Pädagogik

Da die Qualität pädagogischer Arbeit jedoch mit der «Seele» der Organisation zusammenhängt, muss sie sich der Frage stellen, ob ihre Betriebs- und Zusammenarbeitskultur dem entspricht, was sie den Kindern und Jugendlichen vermitteln will. Ist sie ihnen gegenüber glaubwürdig? Wird das, was sie von den Kindern und Jugendlichen verlangt, unter den Erwachsenen auch gelebt?

Vorbildcharakter hat nun nicht mehr die Pionierin oder der Pionier, sondern die Art und Weise, wie sich die Er-



« ... erfordert vorbildliche Zusammenarbeit unter den Erwachsenen!»

wachsenen im Heim organisieren und wie sie zusammenarbeiten. Wenn traditionelle pädagogische Grundprinzipien wie die Vermittlung von ethischen Werten, die Stärkung der Persönlichkeit dank Hervorheben von Fähigkeiten und Ressourcen, die Förderung der Selbstständigkeit durch das Übernehmen von Verantwortung glaubwürdig bleiben sollen, müssen diese Prinzipien auch das Management des Heimes und seine Betriebs- und Zusammenarbeitskultur prägen. Der Ansatz der «Organisationsentwicklung»³ kann eine gute Basis für ein entsprechendes Management bilden.

Dieser Ansatz geht davon aus, dass eine Organisation sich aus eigenen Kräften, durch ständige Veränderungs- und Lernprozesse im Spiel zwischen Innenleben und Umwelt im Markt und somit am Leben halten soll. Ähnlich wie beim Menschen durchläuft eine Organisation einen steten Entwicklungsprozess. Stagniert eine Organisation, so wird sie über kurz oder lang zugrunde gehen. Je besser eine Organisation sich selber von innen heraus bewährt und entwickelt, desto unabhängiger und erfolgreicher wird sie sein. Organisationsberater, die diesen Ansatz vertreten, wollen sich überflüssig machen und ihre Kunden mit Wissen und Kompetenzen ausstatten, ähnlich wie dies auch Pädagoginnen und Pädagogen gegenüber ihren Kin-

dern und Jugendlichen tun. Die Organisation wird dabei in ihrer ganzen Komplexität mit drei Subsystemen betrachtet: Es gibt ein kulturelles, ein soziales und ein technischinstrumentelles Subsystem. Glasl spricht dabei vom Geist (Kultur), von der Seele und vom Körper (vgl. Glasl/Lievegoed, 1993, S. 19). Das eine geht nicht ohne das andere. Im Zentrum steht klar die Seele der Organisation, das soziale Subsystem, dem Grössen wie der Mensch, das Betriebsklima, die Organe und die Struktur der Organisation zugeordnet werden.

Die Führungscharta der Villa RA und ihre Umsetzung

Damit die Zusammenarbeit und das Zusammenleben in der Villa RA dem Leitbild entsprechend gestaltet werden können, hat eine interdisziplinär zusammengesetzte Arbeitsgruppe eine Führungscharta erarbeitet (vgl. Kasten). Sie wurde vom Leitungsteam der Villa RA vor zwei Jahren verabschiedet. Gleichzeitig wurde eine Steuergruppe ins Leben gerufen. Ihre Aufgabe besteht darin, die Veränderungsprozesse in der Villa RA mitzugestalten und darauf zu achten, dass die Leitsätze der Führungscharta auch tatsächlich gelebt werden. Die Steuergruppe ist ein beratendes Organ ohne operative Entscheidungskompetenzen. Sie setzt sich aus sechs Mitgliedern zusammen, die alle Organisationsbereiche vertreten: Den Hausdienst, die Heimschule, den sozialpädagogischen Bereich, das Leitungsteam (ohne Gesamtleiter) sowie beide Standorte. Die Steuergruppe bildet ein Organ ausserhalb der Routineorganisation der Villa RA. Das Unternehmen wird hierarchisch, nach den Grundsätzen der Führungscharta geführt. Veränderungen und Optimierung der Betriebsführung entstehen durch das Spannungsfeld zwischen Routineorganisation und der eher auf Projekte ausgerichteten Steuergruppe.

Als Erstes hatte die Steuergruppe vor zwei Jahren die Aufgabe, die Ergebnisse einer Umfrage bei allen Mitarbeite-

Ausschnitte aus der Führungscharta der Villa RA

Führung

Unsere Führung ist transparent, offen und vertrauensvoll und fördert damit eigenständiges Denken und Handeln. Unsere Führung basiert auf Zielvereinbarungen. Die Beurteilung von Mitarbeitenden erfolgt im Dialog und ist konsensorientiert.

Konfliktbewältigung

Konflikte sind unumgänglich. Sie werden von den Direktbeteiligten im offenen Gespräch gelöst. Unsere Konfliktlösungen streben eine Sieger-/Siegerstrategie an. Diese Grundhaltung wird unterstützt durch Instrumente wie Supervision, Intervision oder Beratungsgespräche.

Kommunikation und Information

Unsere Information ist transparent und offen. Sie geniesst einen hohen Stellenwert. Bereichs- und hierarchieübergreifender Austausch ist unabdingbar. Geeignete informelle und formelle Kommunikationsgefässe gewährleisten, dass alle über die Informationen verfügen, die ein eigenverantwortliches Handeln ermöglichen.

rinnen und Mitarbeitern zu analysieren und Prioritäten für die nächsten Veränderungsprozesse zu erarbeiten. Das Ziel der Umfrage bestand darin, die Gesundheit der Villa RA zu überprüfen, einen «Vital-Check» vorzunehmen, indem die Mitarbeitenden zu allen Aspekten der oben erwähnten drei Subsysteme befragt wurden. Das Resultat war erfreulich. 60% der Antworten (die Rücklaufquote betrug 80%) beurteilten die verschiedenen Aspekte im Schnitt als gut (48%) bis sehr gut (12%). Schwächen lokalisierte die Steuergruppe bei den Entscheidungs-, Informations- und Zusammenarbeitsprozessen (bei diesem Aspekt gab es nur 45% hohe bis sehr hohe Zufriedenheit) sowie bei der Umsetzung des Leitbildes. Daraus abgeleitete Anträge der Steuergruppe führten zu folgenden Schritten:

- Die Informations- und Zusammenarbeitsprozesse wurden unter Federführung der Steuergruppe einer näheren Diagnose unterzogen: Wo funktioniert was nicht richtig?
- Die Resultate dienen jetzt der Erstellung eines Informationskonzeptes durch eine Arbeitsgruppe.
- Im Herbst 2002 hat die Steuergruppe mit einem Fragebogen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Abweichung gemessen, die zwischen dem Soll gemäss Leitbild und dem Ist der Praxis besteht. Auch hier war das Ergebnis gut. Die Villa RA ist bezüglich Umsetzung auf Kurs und bewegt sich zwischen einem Realisierungsgrad von 60 und 80 Prozent. Ein wichtiger Hinweis auf Optimierungsbedarf erbrachte die Tatsache, dass die einzelnen Mitglieder des Villa RA-Teams tendenziell das Gefühl haben, das Leitbild besser zu realisieren als ihre Kolleginnen und Kollegen. Das Ergebnis lässt aufhorchen, da es auf kleine Risse in der Zusammenarbeit des Teams hindeutet.

Wertvolle und nicht konfliktlose Zusammenarbeit

Obwohl sich der Gesamtleiter und das Leitungsteam des Schulheimes einem partnerschaftlichen Führungsstil verpflichtet fühlen und die Zusammenarbeit im Heim entsprechend gestalten, hat erst die Einsetzung der Steuergruppe ein differenzierteres Bewusstsein für die Feinheiten und Gefahren von Störungen in einem grundsätzlich gut funktionierenden Betrieb gebracht. Die Analyse von konkreten Abläufen und die stattgefundenen Gespräche haben gezeigt,

- dass der Wille, alle Mitarbeitenden in die Meinungsbildungsprozesse einzubeziehen, nicht immer von allen erkannt wird:
- dass Informationen wegen mangelnder Klarheit, Überlastung und unzureichender Wiederholungen nicht wahrgenommen werden;
- dass bei Informationen und Vernehmlassungen Pannen entstehen, weil zu viele Ziele gleichzeitig angestrebt werden, was Unzufriedenheiten provoziert.

Problematisch dabei sind nicht in erster Linie die konkreten Mängel, sondern deren Folgen im Bewusstsein der Mitarbeitenden, vor allem wenn sie sich unerkannt wiederholen. So lange alles gut geht, sind diese Abweichun-

Die Steuergruppe der Villa RA von innen betrachtetClaudia Kühne

Seit eineinhalb Jahren bin ich Mitglied der Steuergruppe. Nach der Startphase blicken wir nun auf ein Jahr zurück, das ganz durch die Organisationsentwicklung geprägt war. Punkte, die Verbesserungen verlangten (z.B. der Informationsfluss), konnten wir klarer umreissen und der Leitung Vorschläge mit qualifizierten Messkriterien zur Optimierung unterbreiten. Aber auch zu Fragen aus dem Alltag oder wenig genutzten Abläufen ist es uns gelungen, wertvolle Beiträge zu leisten. Dabei zeigte es sich, wie sinnvoll die breit abgestützte Zusammensetzung der Steuergruppe ist (Hausdienst, Schule, Sozialpädagogik, Leitung). Die unterschiedlichen Blickwinkel lassen gut durchdachte und kritisch hinterfragte Ergebnisse entstehen, die zu 90 Prozent auf Akzeptanz der Heimleitung treffen.

Bei unserer Arbeit werden wir durch einen externen OE-Berater, Herrn N. Fleisch, unterstützt. Dies ist wichtig, damit wir einerseits den eingeschlagenen Weg der Organisationsentwicklung nicht verlassen und andererseits die richtigen Instrumente für die Analyse von Abläufen und für Befragungen einsetzen, die aussagekräftige Ergebnisse liefern. Anfänglich eher Trainer und Ausbildner, wird aus dem Berater immer mehr ein Coach und Beobachter, der nur noch punktuell zugezogen wird, weil die Steuergruppe ihre Funktion selbständig erfüllen kann.

Die Arbeit in der Steuergruppe ist spannend und herausfordernd. Obwohl sie als Kontrollorgan keine Entscheidungskompetenz besitzt, ist jedes Mitglied aufgefordert, aktiv dabei zu sein, damit Entwicklung stattfinden kann. Wenn Ende Jahr Bilanz gezogen wird über die anfänglich gesteckten Ziele und deren Erreichung, kann man mit dem Ergebnis sehr zufrieden sein. Speziell gefreut hat mich, dass wir zu Themen, die zwischen uns und der Leitung spannungsgeladene Diskussionen auslösten, Inputs für echte Verbesserungen geben konnten, die ernst genommen und umgesetzt wurden.

gen nicht schädlich. Bei Schwierigkeiten und Krisen können sie jedoch das Gleichgewicht kippen. Daher müssen sie in ruhigen Zeiten angegangen werden. Die Arbeit der Steuergruppe, ihre Anträge und die dadurch ausgelösten Diskussionen und Konflikte bewirken einen solchen Gesundungsprozess.

Dieser Prozess führt einerseits zu konzeptionellen Veränderungen, beispielsweise zur Erarbeitung des Informationskonzeptes. Er verändert die Zusammenarbeit jedoch auch unmittelbar. Die Informationspolitik verändert sich sofort und wird bewusst redundant gestaltet, bedient sich verschiedener Mittel und Kanäle. Die laufenden Vernehmlassungsverfahren werden gründlicher durchgeführt und das Jahresprogramm realistischer gestaltet. Es wird auch sorgfältiger mit Informationen bei Krisen und Konflikten umgegangen. Das erhöht unmittelbar die Zufriedenheit in der Zusammenarbeit und fordert alle heraus, immer wieder eine selbstkritische Haltung einzunehmen. Projektionen werden gespiegelt. Alle müssen bereit sein, Ursachen von Störungen auch bei sich selber zu suchen.

Damit sind wir zur Pädagogik zurückgekehrt. Krisen bei den Kindern sind oft der Spiegel von Konflikten und Ambivalenzen unter den Erwachsenen. Wenn Letztere ihre Probleme in den Griff bekommen, gelingt es auch dem Kind einfacher, aus einer Krise herauszufinden. Das Prinzip der selbstkritischen Reflexion gilt für die Pädagogik wie für das Management und die Gestaltung der Zusammenarbeit innerhalb des Betriebes. Von zentraler Bedeutung scheint mir, dass dieses Prinzip speziell von jenen Personen realisiert wird, welche definitionsgemäss über Macht verfügen, das heisst von den Verantwortlichen in der Leitung sowie von den Pädagoginnen und Pädagogen.

Die Kultur, welche durch die immer bewusstere und differenziertere Zusammenarbeit und Definition von Strukturen und Arbeitsabläufen entsteht, wird so unabhängiger von einzelnen Personen. Sie wird zur Betriebskultur. Das Unternehmen «Villa RA» erreicht dadurch eine neue Entwicklungsstufe und gewinnt an Stabilität dank mehr Klarheit, Orientierung und Glaubwürdigkeit bezüglich pädagogischer Arbeit. Für die Kinder und Jugendlichen der Villa RA bedeutet dies, - obwohl ihre Betreuung nach wie vor beziehungsorientiert gestaltet wird - dass sie weniger schnell den Boden unter den Füssen verlieren, wenn es zu Personalwechseln kommt. Gleichzeitig bewirkt eine glaubwürdige und mit Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten ausgestattete Betriebs- und Zusammenarbeitskultur eine höhere Stabilität im Team und weniger Fluktuation.

¹ **Hochuli-Freund, Ursula (1987)**: Die Geschichte des heutigen Pestalozziheimes Redlikon-Stäfa. Ein Versuch, Heimwirklichkeit und Mädchenerziehung zu verstehen. Zürich/Freiburg i.Br.

² Bettelheim, Bruno (1978): Der Weg aus dem Labyrinth; leben lernen als Therapie.

³ vgl. dazu: Glasl, Friedrich und Lievegoed, Bernhard (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung – Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden. Bern und Stuttgart; Trebesch, Karsten (Hrsg.) (2000): Organisationsentwicklung; Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart

DIAD als Diagnose- und Planungsinstrument für verschiedene Berufsgruppen

Walter Toscan, Heimleiter der Pestalozzi-Jugendstätte Burghof, Dielsdorf

Ausgangslage

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb einer Institution erfordert grosse Flexibilität und eine klare Definition der Arbeitsweise. Die planlose Vermischung von Pädagogik, Therapie und Arbeit innerhalb einer Einrichtung führt unweigerlich zu Problemen. Zudem befinden sich die Heimerziehung und ihre Methoden dauernd im Wandel, so dass oft eine grosse Begriffsverwirrung herrscht. Immer wieder werden beispielsweise bewährte erzieherische Methoden umbenannt und als «Therapie» bezeichnet.

Erziehung zur Arbeit heisst Arbeitstherapie, erzieherische Gruppenarbeit wird zur Gruppentherapie, erzieherische Gespräche werden zur Einzel- oder Psychotherapie, gezielte Förderung des Lernens und des adäquaten Verhaltens durch Strafe und Belohnung wird zur Verhaltenstherapie. Die Sozialpädagogik beziehungsweise die Erziehung hat zwei Schwerpunkte, welche die Therapie nicht kennt. Die Erziehung kümmert sich in aktiver Fürsorglichkeit um die vitalen, emotionalen und sozialen Grundbedürfnisse der Klientinnen und Klienten. Die Erzieherinnen und Erzieher, die Lehrmeisterinnen und Lehrmeister machen es sich zur Aufgabe, dem Jugendlichen den Weg zu jener Form der Persönlichkeitsentfaltung zu weisen, die der historisch gewachsenen Wertordnung unserer Gesellschaft und Kultur entspricht. Angestrebt wird nicht blosse Anpassung und konformes Wohlverhalten, sondern sinngebundene Gemütsvertiefung und mitmenschliche Gemeinschaftsbezogenheit.

Verunsicherung bei den Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden stützen sich auf ihre wertbezogene innere Autorität, wenn sie die Jugendlichen zu neuen Entwicklungsschritten auf- und herausfordern. Oft sind die Erziehenden in ihrer Autorität jedoch selbst verunsichert. Dafür gibt es verschiedene Gründe:

Die Werte und Normen unserer Gesellschaft sind schneller und grundlegender im Umbruch als früher. In der Pestalozzi-Jugendstätte Burghof sind uns nicht selten innerlich orientierungslose, persönlichkeitsschwache und hoffnungsarme Jugendliche anvertraut, die durch die normative Unsicherheit unserer Gesellschaft irritiert und überfordert sind. Genau diese Jugendlichen sind auf hohe Sicherheit und innere Autorität der Mitarbeitenden angewiesen, die im Bestehenden und Gültigen wurzelt und deshalb «konservative» Züge aufweist. Vor allem Praktikantinnen und Praktikanten sowie jüngere



Erziehungsplanung mit Team

Mitarbeitende geraten hier oft in innere Konflikte, die ihr Verhältnis zu älteren, erfahrenen Kolleginnen und Kollegen belasten können.

 Erziehung bedeutet bei unserem Klientel vielfach, Forderungen zu stellen und diese auch durchzusetzen, wodurch die Gefahr besteht, dass Erziehung zu einem unpersönlichen, starr normativen Disziplinierungssystem wird.

Unsere Herausforderung

Die Jugendstätte Burghof wurde in den letzten Jahren vermehrt mit Jugendlichen konfrontiert, welche eine krankhafte, massiv neurotische oder strukturell gestörte Persönlichkeit besitzen. Bei diesen jungen Menschen stellen sich sehr individuelle Behandlungsprobleme, die weit mehr verlangen, als der sozialpädagogische Standard in Jugendheimen allgemein vorgibt. Der traditionell stark integrierte psychiatrische Dienst des Burghofs hätte es grundsätzlich erlaubt, solche Jugendlichen mit hohem Pathologiegrad - und oftmals auch erheblicher Gefährlichkeit - innerhalb der Erziehungs- und Arbeitssettings des Heimes zu halten. Man stiess jedoch immer wieder an die Grenzen der Betreuungsmöglichkeiten und war gezwungen, mit allen Mitarbeitenden neue Grundlagen für das Verständnis und den Umgang mit diesen Jugendlichen zu erarbeiten, welche Kenntnisse und Techniken der Psychiatrie und Psychotherapie einbezogen.

Die unterschiedliche Terminologie als Folge fachspezifischer Ausbildungen der Mitarbeitenden führten dazu, dass trotz endloser Sitzungen keine Klärung der Ausgangslage und keine Erziehungsplanung erreicht wurden, da man sich gegenseitig nicht verstand. Diese Probleme bewogen uns, 1996 ein Pilotprojekt zu starten mit dem Ziel, eine zweckmässige Diagnostik, Interventionstechnik und Weiterbildung zu erarbeiten.

Grundschulung und Weiterbildung

Zuerst wurde zusammen mit dem psychiatrischen Dienst ein Aus- und Weiterbildungsprogramm entwickelt, welches sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezog, die direkt mit den Jugendlichen arbeiteten. Fokus des Programms war die Einführung und das vertiefte Verständnis der diagnostischen Erfassung von Störungsbildern und Behandlungstechniken. Einerseits wurde die moderne psychiatrische Krankheitslehre inklusive zugehöriger Behandlungsstandards vermittelt. Andererseits musste ein adoleszenzspezifischer Verstehensansatz im Sinne klinischentwicklungspsychologischer und entwicklungspsychopathologischer Konzepte etabliert werden.

Damit war die Voraussetzung gegeben, das Diagnose- und Planungsinstrument DIAD, das von Dr. A. Andreae im Rahmen eines Nationalfonds-Projektes entwickelt worden war, im Burghof einzuführen.



Weiterbildung mit Moderator

Was ist DIAD?

DIAD besteht aus einem Set von 148 Merkmalbeschreibungen adoleszenten Verhaltens und Erlebens (z. B.: «Zeigt einen hohen Bewegungsdrang, der gezielt und lustvoll ausgelebt werden kann» oder «Hat plötzliche Angstzustände, oft ohne ersichtlichen äusseren Zusammenhang»). Für einen bestimmten Jugendlichen wird jedes Merkmal auf einer Skala zwischen 0 (trifft gar nicht zu) und 5 (trifft voll zu) bewertet.

DIAD ist also ein Beurteilungs- und Planungsinstrument, das durch Fachleute nach spezifischer Untersuchung respektive Beobachtung eines Jugendlichen und seiner Entwicklung über die letzten drei Monate angewendet wird. Aus den 148 Merkmalen ergibt sich ein testdiagnostisch abgesichertes Profil mit neun Dimensionen, welches die momentane Persönlichkeits- und Störungsentwicklung abbildet. Das Profil muss in jedem Einzelfall interpretiert werden, indem es mit einem Vergleichsprofil einer grossen Stichprobe oder mit dem früheren Profil des gleichen Jugendlichen verglichen wird. Das Profil bildet die Grundlage des Behandlungsplans.

DIAD erleichtert in hohem Masse das Verstehen und den Umgang mit einer spezifischen Klientel. DIAD erlaubt es nämlich, unabhängig von einer allgemeinen Diagnose (z. B. schizophrene Entwicklung, beginnende Persönlichkeitsstörung) eine vielschichtige Einschätzung vorzunehmen, welche auch Bewältigungsstrategien von dissozialen Jugendlichen transparent werden lässt.

Einführung des neuen Instrumentes

Die Implementierung von DIAD in die Jugendstätte Burghof war ein Pilotversuch im Rahmen der DIAD-Entwicklung. Das Instrument wurde damit erstmals in einem solchen pädagogisch-klinischen Rahmen eingesetzt. Aufbauend auf dem psychopathologischen Grundwissen erhielt das Gesamtpersonal eine Grundschulung in Theorie und Interpretation von DIAD.

Seit Frühjahr 1998 verwenden wir DIAD in unseren regelmässigen Fallbesprechungen. Diese Besprechungen finden im Kreis der direkt involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zuständigen Abteilung sowie der Lehrwerkstätten statt. Die Heimleitung und der heimpsychiatrische Dienst sind immer anwesend. Moderiert werden die Besprechungen durch den Chefarzt und zugleich Entwickler des DIAD. Die computergestützte Version von DIAD erlaubt nicht nur die einfache Erfassung der Bewertungen, sondern auch die grafische Darstellung der Profile und der Vergleiche, die mittels Projektion allen Anwesenden sichtbar gemacht werden.

Die Fallbesprechung besteht aus einer kurzen Fallexposition, gefolgt von der systematischen Besprechung des vom zuständigen Pavillonleiter vorgenommenen DIAD-Ratings – was zum definitiven Rating im Konsens aller Anwesenden führt – sowie der Interpretation des gewonnenen diagnostischen Profils. Daraus werden im Gespräch die Ziele und Interventionsweisen des weiteren Behandlungsplans abgeleitet.

Seit der Einführung von DIAD erfolgte die definitive Verankerung seiner professionellen Anwendung. Es war Aufgabe der Heimleitung und des heimpsychiatrischen Dienstes, das Einhalten der Bewertungs-Standards zu prüfen und am Beispiel ausgewählter Fälle die Qualität zu sichern. Es wurde darauf geachtet, dass die Beobachtungsstation und die drei Lehrlingsheime im Burghof etwa einmal im Monat Gelegenheit erhielten, laufende oder neue Fälle in die DIAD-Fallbesprechung und -planung einzubringen. Jede DIAD-Fallbesprechung stellt für neu eingetretene Mitarbeitende eine Einführungs- und Weiterbildungsmöglichkeit dar, indem hier systematisch Grundlagenwissen vermittelt wird

DIAD ist praxisorientiert

Beim Eintritt eines Jugendlichen in die Beobachtungsstation oder in eine Lehrlingsgruppe erfolgt zunächst eine breite allgemeine Abklärung. Sie umfasst das Sammeln schriftlicher Unterlagen und Berichte, die eingehende Beobachtung des Verhaltens in der Gruppe, in der Freizeit und bei der Arbeit sowie gezielte pädagogische und psychiatrische Abklärungsgespräche.

Auf der Beobachtungsstation werden zusätzlich psychologische Standardtests eingesetzt, bei Bedarf auch in den Lehrlingsheimen. Die Resultate werden dokumentiert und fliessen in die erste DIAD-Fallbesprechung des Jugendlichen ein, welche nach ein bis drei Monate stattfindet. Auf die Fallbesprechung hat sich der Abteilungsleiter zusammen mit der pädagogischen Bezugsperson mit einem erssten DIAD-Rating vorbereitet. An der Fallbesprechung erhalten alle Beteiligten die Möglichkeit, ihre eigenen Erfahrungen mit dem Jugendlichen einzubringen. Das entstehende Bild kann sehr heterogen sein, falls sich der Jugendliche in unterschiedlichen Settings je anders verhält. Die Zusammenschau unterschiedlicher, auch professionell anders gewichteter Aspekte erhöht die Validität des Diagnose- und Planungsprozesses.

Das gemeinsam entwickelte DIAD-Profil wird mit Blick auf die lebensgeschichtliche Gesamtentwicklung des Jugendlichen interpretiert. Ziel ist die möglichst gute Erklärung des vorliegenden Profils, das heisst der wichtigen Einflussfaktoren sowie der Verhaltens- und Bewältigungsstrategie, welche der betroffene Jugendliche anwendet. Es gilt zu erkennen, welche Konsequenzen dies für seine Lebensbewährung hat und auf welche Weise mit sonderpädagogischen und therapeutischen Massnahmen darauf Einfluss genommen werden kann. Dieser Ansatz erfordert ein individuelles Vorgehen und verlangt von sämtlichen beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kreative Lösungen.

Anhand des DIAD-Profils mit seinen neun Dimensionen wird so ein ausgewogenes Programm von Schonung, Unterstützung, Förderung und Forderung zusammengestellt und protokolliert, verbunden mit klar definierten kürzerund längerfristigen Zielsetzungen. In Abständen von durchschnittlich einem halben Jahr werden zur Verlaufskontrolle die DIAD-Fallbesprechungen wiederholt. Die DIAD-Profile als Ausdruck des aktuellen Standes der Persönlichkeitsentwicklung werden miteinander verglichen und im Sinne eines Zwischenergebnisses bewertet. Das ermöglicht die kritische Diskussion der bisher gesetzten Behandlungsziele und -strategien und die Anpassung der Ziele und Vorgehensweise.

Mit Hilfe des DIAD konnten wir in der Jugendstätte Burghof ein Verfahren installieren, welches dem Leistungsauftrag in der Behandlung psychisch stark auffälliger dissozialer Jugendlicher gerecht wird und zugleich moderne Standards der Diagnostik, Behandlungsplanung und Verlaufskontrolle berücksichtigt. Das Konzept geniesst bei allen Mitarbeitenden eine hohe Akzeptanz.

Impressum

Herausgeberin Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime, Zürich Redaktion Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung Fotos Ruth Erdt, Zürich Gestaltung Diego Bally AG, Identity Branding, Zürich Lithos Colorlith, Geroldswil Druck Hauri Druck AG, Zürich



Altenhof, Sozialpädagogische Wohngruppe, Zürich

Florhof, Durchgangsheim für Schulpflichtige, Zürich

Gfellergut, Sozialpädagogisches Zentrum, Zürich

Heizenholz, Jugendsiedlung, Zürich

Neumünsterallee, Sozialpädagogische Wohngruppen für Kinder, Zürich

Riesbach, Stationäre Krisenintervention, Zürich

Rötel, Pädagogisch-psychologisches Zentrum mit Foyer Obstgarten, Zürich

Sonnenberg, Sozialpädagogische Wohngruppen und Schlaufenschule, Zürich

Burghof, Pestalozzi-Jugendstätte, Dielsdorf

Heimgarten, Schulinternat, Bülach

Ringlikon, Schulinternat, Uitikon-Waldegg

Villa RA, Schulheime Redlikon-Aathal, Redlikon-Stäfa und Aathal-Seegräben

Rivapiana Minusio, Schulinternat am Lago Maggiore, Minusio

Rosenhügel, Heilpädagogisches Schulinternat, Urnäsch

Sonnhalde Celerina, Oberstufeninternat, Celerina

Schulinternat Flims, Flims-Waldhaus

stiftung zürcher kinder- und jugendheime



Geschäftsstelle Strassburgstrasse 5 CH-8004 Zürich

Telefon +41 (0)1 246 61 22 Fax +41 (0)1 291 51 89

E-Mail info.stiftung@zkj.ch www.zkj.ch