

Verantwortung in jeder Beziehung.

Geschäftsbericht 2005

Verantwortung in jeder Beziehung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

- 4 Bericht des Stiftungsrats:
Erfolg durch Zusammenarbeit.
- 5 Bericht der Geschäftsleitung:
Profilierte Angebote,
lebendige pädagogische Orte,
ein starkes Ganzes.

Journal

- 8 Immer wieder neu zu erkämpfen:
Der Lohn der Beziehung.
Dr. Kurt Huwiler, Leiter Produkte und
Angebotsentwicklung
- 12 Vieles lässt sich trotz klarer
Zielsetzung und guter Planung nicht
vorherbestimmen:
Erziehungsarbeit ist Beziehungsarbeit.
Werner Graf, Heimleiter Schulinternat
Flims
- 16 Haltungen zeigen sich in Alltäglich-
keiten und nicht in grossen pädagogi-
schen Entwürfen:
Gedanken über eine Beziehung.
Reto Heimgartner, Leiter
Krisenintervention Riesbach
- 18 Der Krippenaufenthalt als erster
Schritt von der Kernfamilie
zu grösseren sozialen Gruppen:
In die weite Welt hinaus.
Emine Bellido, Leiterin der Kinder-
krippe im Wohn- und
Tageszentrum Heizenholz

Zahlen, Daten, Fakten

- 22 Bericht der Kontrollstelle
- 23 Betriebsrechnung 2005 der Stiftung
Rosemarie Thoma, Leiterin Finanzen
und Administration
- 24 Spenden
- 25 Statistiken
- 26 Stiftungsrat
Geschäftsleitung
- 27 Heime in der Stadt Zürich
Heime im Kanton Zürich
Heime in der übrigen Schweiz
- 28 Kurzporträt der Stiftung

Fachlichkeit und Finanzierungsmodelle

Das Spannungsfeld zwischen finanzpolitischen Zielsetzungen und sozialpädagogischen Aufgaben und Angeboten war auch im abgelaufenen Geschäftsjahr das zentrale Thema.

Die im Sommer 2005 vorgestellte Neuordnung der Finanzierung der Heime im Kanton Zürich bezweckt die Harmonisierung der Staatsbeiträge sowie ein bedarfsgerechtes Angebot in der stationären und teilstationären Kinder- und Jugendhilfe.

Wir unterstützen diese übergeordneten Ziele des neuen Finanzierungsmodells. Ein wichtiges, erklärtes Ziel der Bildungsdirektion, nämlich die Schaffung respektive Erhaltung bedarfsgerechter Angebote, kann damit jedoch nicht vollständig erreicht werden. Einige unserer erfolgreichen Angebote lassen sich im neuen Modell kaum mehr finanzieren! Entsprechende Verhandlungen zur Sicherstellung dieser Angebote sind derweil noch im Gange.

Der hohe fachliche und qualitative Standard unserer Heime ist das Ergebnis erfolgreicher Zusammenarbeit zwischen staatlichen Organen und privaten Trägerschaften. Diese Trägerschaften sind wichtige Akteure im Bereich der Sozialpädagogik und der Sonderschulung. Die von ihnen geführten Schulen und Heime entsprechen einem ausgewiesenen öffentlichen Bedürfnis. Um angesichts der schwindenden Finanzen die Kräfte zu bündeln und sozialpolitisch verantwortungsvolle Lösungen zu entwickeln, ist die lösungsorientierte Zusammenarbeit aller zum Vorteil der Betroffenen und Beteiligten.

Das neue Volksschulgesetz – von den Stimmbürgerinnen und Stimmbürgern am 5. Juni 2005 angenommen – formuliert erneut den Anspruch auf Sonderschulung für Schülerinnen und Schüler mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen. Diese Kinder und Jugendlichen sollen wenn immer möglich in der Regelklasse unterrichtet werden. Die Umsetzung dieser neuen gesetzlichen Forderungen ist für die öffentliche Schule eine grosse Herausforderung. Wir verstehen uns als Teil des Bildungssystems in unserem Kanton und leiten aus diesem Verständnis heraus die Verpflichtung ab, als wichtige Trägerschaft an der Umsetzung des gesetzlichen Anspruches auf Sonderschulung mitzuarbeiten.

Wechsel im Stiftungsrat

Im April ist Dr. André Kuy von seinem Amt als Stiftungsratspräsident zurück- und aus beruflichen Gründen aus dem Stiftungsrat ausgetreten. André Kuy wurde im Mai 1999 zum ersten Präsidenten der neu gegründeten Stiftung gewählt. Unter seiner Führung vollzog sich die erfolgreiche Überführung der damals 16 Heime aus der städtischen Verwaltung in die private Stiftung.

Als Präsident hat sich André Kuy für eine zeitgemässe Kinder- und Jugendhilfe eingesetzt. Mit seinem Weitblick, seinem Wissen und seiner Erfahrung hat er die gute Entwicklung der Stiftung massgeblich geprägt. Der Stiftungsrat dankt André Kuy herzlich für seine ausserordentlichen Leistungen.

Im August 2006 wird Frau alt Stadträtin Monika Weber das Präsidium des Stiftungsrates übernehmen. Monika Weber gehört dem Stiftungsrat seit der Gründung der Stiftung an. Als langjährige Vorsteherin des städtischen Schul- und Sportdepartementes ist sie mit den aktuellen Aufgabenstellungen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe bestens vertraut. Dieser Wechsel im Präsidium bietet Gewähr für Kontinuität. So können wir unsere ganze Kraft unserer Hauptaufgabe – dem Führen und Weiterentwickeln von pädagogischen Angeboten – widmen.

Im April ist Frau Dr. Marie-Claire Levis (Küsnacht) neu in den Stiftungsrat gewählt worden. Mit ihrer breiten beruflichen Erfahrung als Juristin und Unternehmensberaterin sichert sie im Stiftungsrat die Qualität unseres Finanzmanagements. Als ehemalige Gemeinderätin in ihrer Wohngemeinde bringt sie aber auch Erfahrungen als aktive Politikerin in den Stiftungsrat mit ein.

Dank an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Der Stiftungsrat dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herzlich für ihre Arbeit. Mit ihrem Engagement und ihrer Fachkompetenz schaffen sie lebendige und profilierte Orte für junge Menschen. Sie ermöglichen Kindern, Jugendlichen und deren Bezugspersonen, ihre Ressourcen zu nutzen und ihre Persönlichkeit zu entfalten.

Dr. Andreas Brunner
Stiftungsratspräsident

Bericht der Geschäftsleitung:
**Profilierte Angebote,
 lebendige pädagogische Orte,
 ein starkes Ganzes.**

Das Ganze kann mehr sein als die Summe seiner Einzelteile. Wir folgen dieser Leitidee und haben auf dem Weg zu einer Organisation, deren einzelne Heime vernetzt denken und handeln, weitere Meilensteine erreicht. Wichtigstes Ziel ist und bleibt dabei immer die Qualität der pädagogischen Angebote.

Wir haben die Weiterentwicklung unserer Angebote im Schulbereich erarbeitet. Unsere langfristigen Ziele sind auf das neue Volksschulgesetz abgestimmt, drei Schwerpunkte sind gesetzt: Kooperation mit Schulgemeinden zur Entwicklung von regelschulnahen Angeboten wie Tagesschulen; Schaffung von Angeboten für Kinder und Jugendliche mit psychischen Beeinträchtigungen; Fokussierung und Weiterentwicklung der Angebote in den Lebensräumen der Kinder.

Der neue visuelle Auftritt unserer Angebote bringt die Leitidee «profilierte Angebote, lebendige pädagogische Orte, ein starkes Ganzes» zum Ausdruck. Wir stärken unsere gemeinsame Identität und kommunizieren die Zusammengehörigkeit der Angebote nach aussen. Die Umsetzung des neuen visuellen Auftritts verläuft schrittweise. Die Mehrheit der Heime hat ihre Kommunikationsmittel bereits auf das gemeinsame Gestaltungskonzept hin umgestaltet.

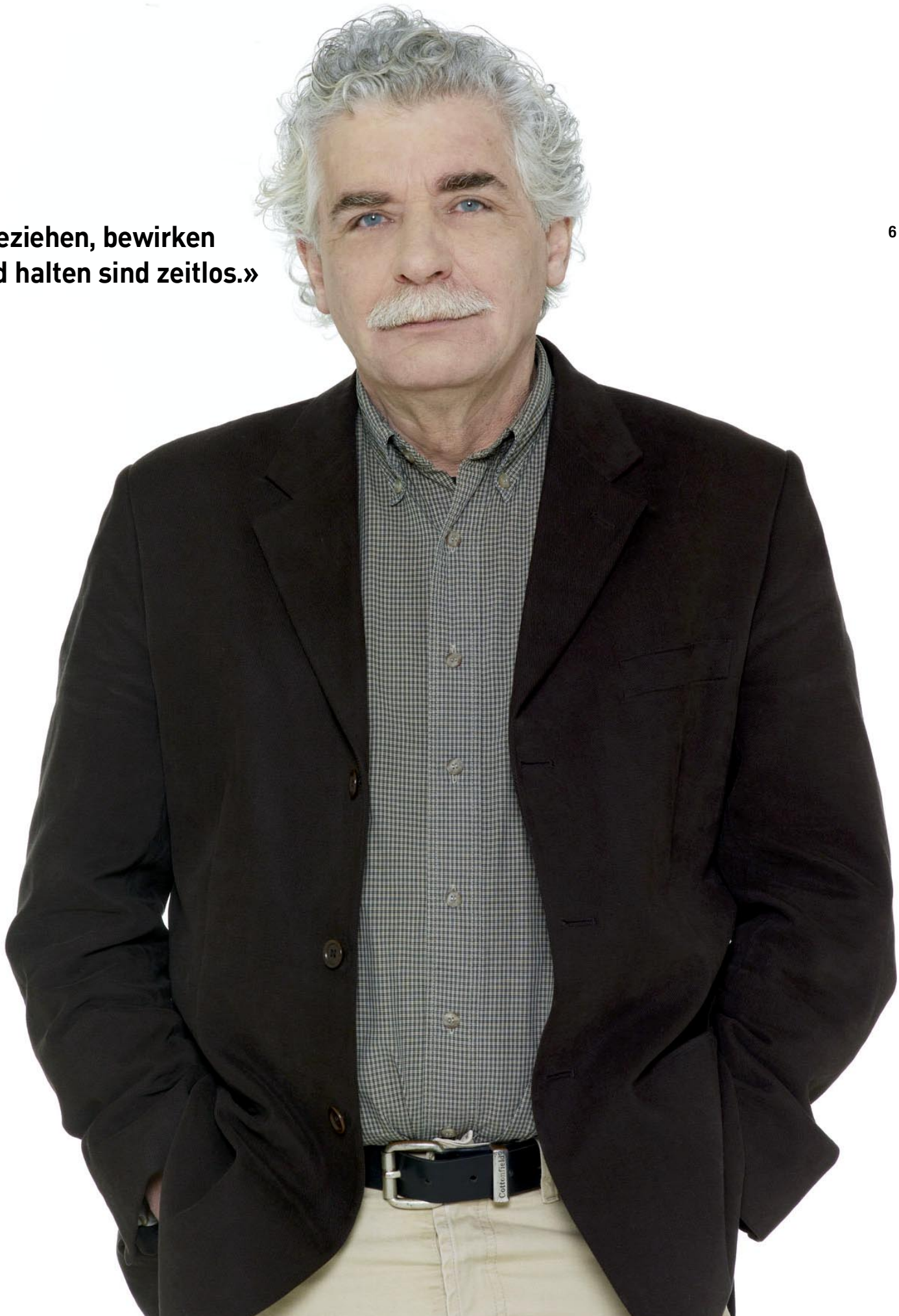
Im Immobilienbereich stehen wir mitten in den Vorarbeiten für ein anspruchsvolles Investitionsprogramm. Diese Arbeiten beinhalten die Finanzplanung und das Projektmanagement und konnten mit Erfolg vorangetrieben werden. Die einzelnen Projekte befinden sich in unterschiedlichen Planungsstadien: Für die Sanierungen des Zentrums Rötel und des Wohn- und Tageszentrums Heizenholz sind die Vorprojekte abgeschlossen. Die Planung der Instandsetzung des Schulinternats Heimgarten ist angelaufen und für die Erweiterung des Heilpädagogischen Schulinternats Rosenhügel in Urnäsch ist das Planerwahlverfahren abgeschlossen.

Das Journal unseres Geschäftsberichtes ist einem wesentlichen Merkmal der Arbeit von Menschen für Menschen gewidmet: der Beziehung. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten den pädagogischen Ort mit ihrer ganzen Persönlichkeit: mit ihrer Haltung, ihrem Engagement, ihrer beruflichen Identität, ihrem Wissen. Dies in Worte zu fassen ist ein ehrgeiziges Ziel: Wir wagen es.

Theo Eugster
 Geschäftsführer

**«Beziehen, bewirken
und halten sind zeitlos.»**

6



Reto Heimgartner, Leiter Krisenintervention Riesbach



«Es ist ja nur für eine kurze Zeit.»

Immer wieder neu zu erkämpfen:

Der Lohn der Beziehung.

Die Beziehungen zwischen Kindern oder Jugendlichen und ihren erwachsenen Betreuungspersonen im Heim stellen eine anspruchsvolle Variante menschlicher Begegnung dar. Es gehört zum professionellen Auftrag der Sozialpädagogik, diese wünschenswerten, aber kaum vorhersehbaren Beziehungen zu ermöglichen und zu gestalten. Dabei dürfen sich die Fachleute weder den Heranwachsenden aufdrängen noch sich in unangebrachte Gefühle verwickeln lassen. Sie müssen handlungsfähig bleiben, selbst wenn die Beziehung nicht in gewünschtem Mass gelingt.

Seit jeher kümmern sich Eltern um ihre kleinen Kinder, die auf Schutz, Nahrung und Geborgenheit angewiesen sind. Selbst wenn sich Eltern damit in Gefahr begeben oder ausserordentliche Anstrengungen unternehmen müssen, motiviert sie normalerweise ein Gefühl von Zuwendung und Liebe, ihrem Nachwuchs bestmögliche Startbedingungen zu schaffen. Meist entsteht eine tiefe gefühlsmässige Beziehung zwischen Eltern und Kindern, wobei diese Beziehung im Einzelfall auch sehr konfliktrichtig sein kann, ohne dass die Beteiligten einen Gedanken darauf verwenden müssten.

Ganz anders in der Sozialpädagogik. Obwohl die Erzieherinnen und Erzieher, die Lehrpersonen, Berufsbildnerinnen und -bildner und weitere Fachpersonen zum Teil elternähnliche Funktionen übernehmen, stellen sich bei ihnen ganz andere Fragen der Beziehungsgestaltung, der Legitimation und Verantwortung. Welche Beziehungsangebote machen sie den Kindern und Jugendlichen? Gehen sie eine gefühlsmässig enge Bindung ein, mit allen damit verbundenen Risiken? Bringen sie sich auch als Privatpersonen ein oder bleibt dieser Bereich verborgen? Nehmen sie Anteil am Schicksal der jungen Menschen, auch wenn die Arbeitszeit abgelaufen oder der Heimaufenthalt beendet ist?

Bezahlte Erziehung

Wer von Berufes wegen junge Leute erzieht, sieht sich aber noch anderen Fragen ausgesetzt, welche die Legitimation betreffen. Zwar ist unbestritten, dass Pädagoginnen und Pädagogen für ihre Tätigkeit Lohn beziehen, denn professionelle Erziehung ist eine Aufgabe des Staates, gesetzlich verankert und

finanziell geregelt. Trotzdem besteht der Verdacht, und dieser wird von kritischen Jugendlichen gerne ins Feld geführt, dass nicht als Beruf ausgeübt werden könne, was üblicherweise Aufgabe der Eltern ist, weil Gefühle nicht bezahlbar seien. Ich stimme dieser Kritik in einem Punkt zu: Es wäre gefährlich, wenn Pädagoginnen und Pädagogen vorgeben würden, den betreuten Kindern und Jugendlichen gegenüber elterliche Gefühle zu hegen, Elternersatz zu sein. Enttäuschungen auf Seiten der Kinder liessen sich ebenso wenig vermeiden wie Rollenkonflikte und Schuldgefühle bei den Erwachsenen.

Ist damit die Sozialpädagogik generell gefährdet? Ich möchte erläutern, warum das nicht der Fall ist. Wenn wir die Beziehung zwischen Menschen betrachten, können wir zwei Ebenen unterscheiden: Gefühle und Handlungen. Während es Gefühle gibt, die (meist) nur zwischen Familienmitgliedern vorkommen, gibt es andere, die allen Personen offen stehen: Achtung vor anderen Menschen, Einfühlungsvermögen und Freude am Gegenüber. Idealerweise gelingt es pädagogisch tätigen Personen besonders gut, Kindern und Jugendlichen mit dieser gefühlsmässigen Grundhaltung zu begegnen. Ausserdem sind die pädagogischen Fachleute durch ihre Ausbildung darauf vorbereitet, durch wohl überlegtes, auf ein Ziel gerichtetes Handeln die Voraussetzungen zu schaffen, dass sich Kinder gut entwickeln. Was beinhaltet das?

Unabhängig davon, ob ein Kind in einem Heim oder in einer Familie aufwächst, lassen sich drei Arten existenzieller Bedürfnisse unterscheiden. Hier interessiert uns der «biopsychosoziale Bereich», weil er sieben Bedürfnisse umfasst, die nur durch Erwachsene

oder Peers abgedeckt werden können (vgl. Obrecht, W., zit. nach M. Arnegger, Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession in der diagnostischen Praxis, neue praxis, 2005, S. 682–694). Das Kind braucht das Gefühl emotionaler Zuwendung (1), im Bedarfsfall soll ihm spontan geholfen werden (2). Es möchte Teil einer stabilen Gruppe von sympathischen Personen sein (3), die ihm einen unverwechselbaren Status, das heisst ein Gefühl der Identität vermitteln (4). Gleichzeitig muss jedem Kind genügend Autonomie gewährt werden, damit es Handlungsspielräume erproben kann, die seinem Entwicklungsstand angemessen sind (5). Es wünscht sich soziale Anerkennung für das, was es ist und tut (6), und erwartet, dass ihm, verglichen mit anderen bedeutsamen Bezugspersonen, Gerechtigkeit widerfährt (7).

Vertrauen in den Piloten

Der Staat geht davon aus, dass Eltern in der Lage sind, diese Bedürfnisse ihrer Kinder abzudecken. Meist erfüllen sie ihre Aufgabe gut, ohne sich der Komplexität ihrer Handlungen bewusst zu werden. Angehende Erzieherinnen und Erzieher dagegen setzen sich während der Ausbildung und auch später intensiv mit ihren Handlungsmöglichkeiten und ihren Gefühlen den Kindern und Jugendlichen gegenüber auseinander. Sie versuchen zu verstehen, wie sehr es ein Kind ängstigt, wenn es sich keinen Reim auf die Vorgänge in seiner Umgebung machen kann. Wenn es nicht weiss, ob Mutter und Vater morgen noch da sind oder ob es seine Freundinnen und Freunde erneut verliert, weil es den Wohnort wechseln muss. Das Kind ist darauf angewiesen, dass ihm

jemand die Welt deutet und ihm die Sicherheit gibt, dass es nicht alles selbst sehen und verstehen muss. Um ein Bild zu verwenden: So wie sich Erwachsene nur einem Piloten anvertrauen, von dem sie annehmen, dass er ein Brevet besitzt, so kann sich ein Kind nur Personen anvertrauen, die in ihm gute Gefühle auslösen, weil sie eine Beziehung zu ihm aufgebaut haben.

Das gilt auf ähnliche Weise auch später. Die Kommunikations- und Lernforschung hat gezeigt, dass eine Person umso besser versteht und lernt, je sympathischer und glaubwürdiger sie das Gegenüber einschätzt. Das eröffnet unseren Fachleuten in den Heimen die Chance, den Lernprozess junger Menschen zu erleichtern, indem sie als zuverlässige, kompetente und wenn möglich sympathische Beziehungspartnerinnen und -partner wahrgenommen werden. Lernen ist in diesem Zusammenhang weit gefasst zu verstehen, es sind nicht nur schulische Inhalte gemeint, sondern auch Fragen der sozialen Kompetenz, der Konfliktlösung oder

tionalen Kontakt verweigern (müssen), stellen wir Räume zur Verfügung, die unsere Klientinnen und Klienten gestalten können. Damit sind die Zimmer gemeint, welche nach persönlichen Vorlieben verschönert werden können, aber auch der Raum für Begegnungen im Spiel, im Gespräch oder in anderem gemeinsamen Tun. Diese Aktivitäten bilden das Fundament, auf dem emotionale Bindungen aufgebaut werden können, wobei die Pädagoginnen und Pädagogen auch hier mit Bedacht vorzugehen haben.

Wenn nur ein kurzer Heimaufenthalt geplant ist, dürfen dem Kind keine Beziehungsver-sprechungen gemacht werden, die nicht einzuhalten sind. Wenn das Kind dagegen längere Zeit an einem Ort bleibt, braucht es – je nach Alter – einen engeren emotionalen Bezug zu Erwachsenen und Kindern, damit es sich wohl und sicher genug fühlt, die täglichen Anforderungen zu meistern. Kinder jeden Alters (wie neuere Forschungsergebnisse zeigen, auch schon Säuglinge) sind in der Lage, zu mehreren Personen gleichzeitig

auch durch genaue Beobachtungen und den Einsatz von Tests und Abklärungshilfen sollen sinnvolle pädagogische Ziele vereinbart, erreicht und überprüft werden. Dabei spielen der «Bauch», die geschulte Intuition, eine bedeutsame Rolle. Gefühle werden zu Wegweisern, die den Mitarbeitenden die Orientierung erleichtern, wenn sie täglich unzählige Male sekundenschnell reagieren sollen. Dabei dürfen sie auch mal einen Fehler machen. Die Verantwortung für diese anspruchsvolle Tätigkeit kann nur durch ein kompetentes Team getragen werden, in dem erfahrene Mitarbeitende jüngere Fachkräfte oder solche in Ausbildung begleiten und beraten.

Angesichts der beträchtlichen Kosten eines Heimaufenthaltes stellt sich die Frage, ob der Aufwand für die Betreuung und Förderung eines Kindes gerechtfertigt ist, wenn doch Eltern ohne Ausbildung auch damit zurechtkommen. Die meisten jungen Leute, die in unseren Heimen wohnen, stellen hohe Anforderungen an die Betreuenden, an die Lehr-

Beziehung ist Voraussetzung für das Lernen und gleichzeitig das Ergebnis eines Lernprozesses.

der beruflichen Orientierung. Die Betonung dieses aktiven, zukunftsorientierten Vorgangs, welcher das Lernen darstellt, hilft zu verstehen, dass vom ersten Tag eines Heimaufenthaltes an etwas Wichtiges geschieht. Denn auch eine Beziehung einzugehen, Gefühle zuzulassen und jemandem gegenüber Vertrauen zu fassen, kann als Lernprozess verstanden werden. Ein Lerngegenstand, der vielen Kindern aufgrund früherer Erfahrungen grosse Mühe bereitet. Damit stehen wir vor einem Paradox: Beziehung soll Voraussetzung für das Lernen und gleichzeitig das Ergebnis eines Lernprozesses sein?

Wo hat der Kreis seinen Anfang?

Die Antwort liegt darin, dass Beziehung nicht nach dem Prinzip eines Lichtschalters funktioniert, nicht nur zwei Zustände kennt: ein oder aus. Für ein Kind ist es wichtig zu erleben, dass ernst gemeinte Beziehungsangebote vorhanden sind und aufrechterhalten bleiben, auch wenn es diese wiederholt zurückgewiesen hat. Zu Beginn eines Heimaufenthaltes, wenn noch keine Beziehung zwischen uns und den jungen Menschen besteht, ja selbst wenn diese jeden emo-

Beziehungen einzugehen. Im Idealfall pflegt das Kind weiterhin emotional enge Beziehungen zu seinen Eltern, während es im Heim ist, und entwickelt gleichzeitig Vertrauen, Respekt und positive Gefühle gegenüber Sozialpädagoginnen und -pädagogen, Lehrpersonen oder anderen Fachleuten. So lange für das Kind keine Loyalitätskonflikte entstehen, weil die Mitarbeitenden des Heims mit den Eltern rivalisieren oder umgekehrt, gelingt das meist problemlos. Von zentraler Bedeutung ist, dass die Mitarbeitenden der Institutionen klar zwischen ihren eigenen (Beziehungs-)Bedürfnissen und denen der Kinder unterscheiden und die gebotene Distanz halten, welche ihre Berufsrolle von ihnen verlangt.

Professionelle Optimisten

Die Anforderungen an unsere Fachleute sind hoch: Einerseits wird von ihnen erwartet, dass sie sich ständig im Team, in der Supervision, durch persönliche Lektüre und gezielte Weiterbildung mit ihren Handlungsmöglichkeiten auseinander setzen. Im Gespräch mit den Klientinnen und Klienten, den Eltern und platzierenden Stellen, aber

personen und alle anderen Mitarbeitenden. Vielfältige Gründe haben dazu geführt, dass die Erlebnis- und Handlungsweisen dieser Kinder und Jugendlichen ihrem Alter, der Situation oder den Erwartungen ihrer Bezugspersonen nicht entsprechen. Teilweise können sie sich selbst keinen Reim darauf machen. Oft sind sie nicht in der Lage, zu den Personen ihres Umfeldes eine angemessene Beziehung aufzubauen, die weder übermässig eng und herzlich noch von ausgeprägtem Misstrauen begleitet ist. In dieser Situation gilt es, das Vertrauen der Kinder und Jugendlichen zu erlangen. Konstante Ansprechbereitschaft, ehrliche Rückmeldungen und Verlässlichkeit der Mitarbeitenden bilden die Basis, trotz mehrfach gescheiterter Beziehungsaufnahmen nicht aufzugeben und beharrlich um den «Lohn echter Begegnung» zu kämpfen.

**«Humor verbindet uns in
allen Situationen.»**

10





«Wenn Esther lacht, fühle ich mich wohl.»

Vieles lässt sich trotz klarer Zielsetzung und guter Planung nicht vorherbestimmen:

Erziehungsarbeit ist Beziehungsarbeit.

«Erziehung ist nicht eine Tätigkeit, sondern eine Haltung. Diese erzieherische Haltung kann in den verschiedensten Tätigkeiten ihren Ausdruck finden, und ebenso im Nicht-Tun (was nicht verwechselt werden darf mit dem Nichts-Tun!). Was ich mit, vor einem oder für ein Kind «mache», ist von untergeordneter Bedeutung gegenüber der Art, wie ich dem Kind begegne.» (Emil E. Kobi, 1983, Grundfragen der Heilpädagogik, S. 67)

Der Satz «Ich möchte, dass du dein Pult aufräumst», von einem Erwachsenen an ein Kind gerichtet, hat eine klar erkennbare (pädagogische) Absicht. Ob der Satz aber die gewünschte Handlung auslöst und zum erhofften Ergebnis führt, hängt sicher am allerwenigsten vom rein sprachlichen Inhalt des Satzes ab, sofern wir einmal davon ausgehen, dass das Sprachverständnis nicht durch Fremdsprachigkeit oder eine Hör-/Sprachbehinderung eingeschränkt ist. Die Umstände, unter denen der Satz gesagt wird, sind zweifellos entscheidend für dessen Wirkung. Wer sagt das zu wem, unter welchen Umständen, zum wievielten Mal, zu welcher Zeit, in welchem Ton, mit welcher Gestik und Mimik? Und vor allem: In welcher Beziehung stehen die beiden zueinander? Was bewirkt aufgrund der bisherigen Erfahrungen ein Befolgen oder Nicht-Befolgen?

Bedeutung der pädagogischen Beziehung

Wenn Erziehung ein gewissermassen «technischer» Vorgang wäre – etwa vergleichbar mit der Einnahme eines Medikamentes, 3-mal täglich vor dem Essen je 20 mg –, ginge es nur darum, die richtigen Sätze zur richtigen Zeit auszusprechen und die Wirkung wäre mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit garantiert, unabhängig davon, wer den Satz gegenüber wem ausspricht. Selbstverständlich wissen wir alle, dass auch eine medizinische Behandlung nicht auf so einfache Art wirkt. Trotzdem: Es ist uns bewusst, dass in der Erziehung das Wesentliche nicht ein bestimmtes (wissenschaftlich erforschtes und dadurch

eine hohe Erfolgsprognose versprechendes) Tun ist, sondern dass wir es mit sehr komplexen und komplizierten Zusammenhängen zu tun haben.

Als Pädagoginnen und Pädagogen sind wir also viel mehr gefragt, wer wir sind, als was wir tun. Unser pädagogisches Konzept wird von dieser Grundhaltung geprägt. Damit sehen wir die Persönlichkeit der pädagogischen Mitarbeitenden in der Schule und in der Wohngruppe im Zentrum der erzieherischen Fragestellung. Die Faktoren, die darüber entscheiden, ob eine pädagogische Beziehung im Hinblick auf die zu erreichenden Ziele wirkungsvoll ist oder nicht, sind äusserst vielfältig. Das Alter, das Geschlecht, die eigene Geschichte und die aktuelle Familiensituation, aber auch körperliche Merkmale, Sprache, Gestik und Mimik spielen auf beiden Seiten (beim Kind wie beim Erwachsenen) eine bedeutsame Rolle. Wichtig sind aber auch die mehr «atmosphärischen» Bedingungen, wie die Qualität der Zusammenarbeit im Team oder das Arbeitsklima, und beim Einzelnen Merkmale wie Sicherheit, Zufriedenheit, Engagement und Freude am Beruf, Toleranz oder die Fähigkeit zur Empathie.

Es ist sicher von Vorteil, wenn sich in einem Team unterschiedliche Persönlichkeiten zu einer gut funktionierenden Zusammenarbeit mit einem hohen Mass an Toleranz und Akzeptanz finden. Dadurch entsteht für die Kinder eine breitere Palette von Beziehungsangeboten. Wie die Erwachsenen mit unterschiedlichen Auffassungen miteinander

umgehen, ist für den erzieherischen Erfolg von wesentlicher Bedeutung.

Viele unserer Kinder – und ihre Familien – haben in ihrem bisherigen Leben viel Unsicherheit, Enttäuschung und wenig Verlässlichkeit erlebt. Sie begegnen deshalb vor allem Erwachsenen zunächst einmal zu Recht mit Vorsicht oder Misstrauen. Aufgrund ihrer persönlichen Erfahrung neigen sie dazu, Beziehungen immer wieder zu hinterfragen und ihre Tragfähigkeit zu überprüfen. Für die professionelle Sozialpädagogik ist es deshalb sehr wichtig, dass wir einen so genannten «Vertrauensmissbrauch» auf diesem Hintergrund sehen und verstehen und uns unserer eigenen Bedürfnisse möglichst bewusst sind. Hier liegen wohl die grössten Herausforderungen in der pädagogischen Arbeit.

Der erste Kontakt als Versuch einer Beziehungsaufnahme

Schon bei einer telefonischen Anfrage nach einem freien Platz in unserem Heim durch eine Fachperson oder durch einen Elternteil, aber noch viel wesentlicher beim ersten persönlichen Kontakt anlässlich eines Besuchs der Institution, ist unser Handeln vom Bewusstsein geprägt, dass die Beziehung die Basis ist für den möglichen Erfolg unserer pädagogischen Arbeit. Man weiss aus wissenschaftlichen Untersuchungen, dass wesentliche (oft unbewusste) Entscheidungen in Bezug auf Sympathie oder Ablehnung meist in den ersten Momenten einer Begegnung

zwischen Menschen gefällt werden. In einem Erstgespräch ist es demnach wichtig, ob bereits hier die Basis für eine Zusammenarbeit und damit ein Stück gegenseitiges Vertrauen entstehen kann. Vor allem jüngere Kinder sind für ihren eigenen Eindruck sehr stark von den Gefühlen der Eltern abhängig.

Selbstverständlich dürfen wir uns bei einer Aufnahme nicht nur von unseren Gefühlen leiten lassen, sondern müssen die anamnестischen (die Lebensgeschichte betreffenden) und die diagnostischen, aber auch die administrativen und organisatorischen Fakten genau überprüfen, um zu einem sicheren Entscheid zu gelangen. Auch ein «Schnupperaufenthalt» kann uns zu mehr Klarheit und Sicherheit verhelfen. Aber es muss uns stets bewusst sein, dass vieles auf einer Ebene entschieden wird, zu der wir wenig direkten Zugang haben.

Beziehungspflege mit den Familien

Ein Kind im Primarschulalter kann vom (Beziehungs-)Angebot eines Heims nur profitieren, wenn seine Familie grundsätzlich mit dem Aufenthalt in der Institution einverstanden

zuhalten. Oft erleben wir, dass gerade in schwierigen und kritischen Situationen, wo die Fortsetzung unserer Arbeit in Frage gestellt wird, durch intensivierete Kontakte mit dem Kind und seiner Familie eine neue, vertiefte und oft stabilere Basis der Beziehung gefunden werden kann. Häufig braucht es diese Krisen, weil wir erst dadurch eine gemeinsame Ebene finden. Vielleicht lief vorher im Heim alles relativ ruhig und problemlos und erst die Schwierigkeiten lassen uns zum Wesentlichen vordringen.

Austritt

Oft entsteht im Verlaufe des Heimaufenthaltes eine zwiespältige Haltung: «Wenn ich die im Eintrittsgespräch und in der laufenden Erziehungsplanung formulierten Fortschritte mache, komme ich meinem Ziel – der Rückkehr in die Herkunftsumgebung – näher. Vielleicht ist dies aber gar nicht mehr unbedingt mein Ziel. Da es mir in der Institution gut gefällt und ich hier meine Freunde habe, stellt sich die Frage, ob ich am ursprünglichen Ziel überhaupt festhalten will. Schliesslich erinnere ich mich an die vielen Probleme, die es zu Hause und in der Schule vor meinem Eintritt ins Heim gab.»

Da wir uns in jedem Fall so weit wie möglich als Beauftragte der Eltern verstehen, endet mit dem Aufenthalt im Heim auch unser Auftrag und wir machen von uns aus bewusst keine konkreten Angebote in Bezug auf Nachbetreuung. Wo Nachbetreuung notwendig oder erwünscht ist, helfen wir selbstverständlich bei der Suche nach Möglichkeiten. Auch dort, wo als Nachfolgeinstitution beispielsweise ein Oberstufeninternat gesucht wird, beteiligen wir uns aktiv.

Wir möchten dem Kind beim Austritt auf jeden Fall das Bewusstsein mit auf den Weg geben, dass es sein Ziel erreicht hat und unsere Unterstützung nun nicht mehr braucht. Zwar interessiert es uns durchaus, wie der weitere Weg der Kinder nach dem Austritt aussieht, aber wir machen auch die Erfahrung, dass oft «keine Nachrichten gute Nachrichten» bedeuten. Sicher ist, dass ein Kind, das sich schon bald und immer wieder bei uns meldet, den «Rückweg» nicht oder noch nicht richtig gefunden hat.

Als Pädagoginnen und Pädagogen sind wir viel mehr gefragt, wer wir sind, als was wir tun.

den ist und ein minimales Vertrauen zu den dort arbeitenden Personen entwickelt. Standortgespräche, Besuchstage und Elternabende, aber vor allem die regelmässigen telefonischen Kontakte und die Begegnungen vor und nach den Wochenenden bei der Übergabe der Kinder sehen wir stets als Gelegenheiten, das Vertrauen und damit die Tragfähigkeit der Beziehung immer wieder zu erneuern, auszubauen und zu vertiefen. Dabei ist es uns wichtig, dass die Eltern sich durch uns nicht konkurrenziert oder gar ersetzt vorkommen, sondern dass sie sich als Auftraggeber sehen. Damit können sie und ihre Kinder den «Erfolg» des Heimaufenthaltes als eigene Leistung erleben und die Chancen, dass nach einer Rückkehr die Reintegration in der Herkunftsumgebung gelingt, werden verbessert.

Dass wir im Alltag auch immer wieder die Grenzen dieses Konzepts – sowohl bei uns als auch in den Familien – erleben müssen, darf uns nicht davon abbringen, daran fest-

Spätestens dann, wenn über die Möglichkeit des Austritts konkret gesprochen wird, zeigen sich diese Widersprüche oft in aller Deutlichkeit. Gerade in der Schlussphase des Aufenthaltes erleben wir immer wieder ein Auf und Ab von Fortschritten und Rückschlägen. Es ist deshalb besonders wichtig, dass für die Beurteilung der Erfolgchancen im Hinblick auf eine Rückkehr letztlich die Meinungen des Kindes und seiner Familie wichtiger sind als diejenigen der Fachleute im Heim. Es ist oft erstaunlich, wie differenziert schon 12-Jährige in diesen Fragen urteilen und bei der Lösungssuche aktiv mithelfen. Dabei interessieren sie sich sehr für die gelungene oder auch misslungene Reintegration ihrer im letzten Jahr ausgetretenen Kolleginnen und Kollegen.

Die Erfahrung zeigt, dass die Frage des Austritts regelmässig bei den halbjährlichen Standortgesprächen und in jedem Fall früh genug – d.h. mindestens ein Semester im Voraus – thematisiert werden muss.

**«Offenheit und Ehrlichkeit
sind die Basis einer guten
Beziehung.»**

14





**«Dem Lehrmeister sage ich
nicht immer die Wahrheit.»**

Haltungen zeigen sich in Alltäglichkeiten und nicht in grossen pädagogischen Entwürfen:

Gedanken über eine Beziehung.

Ja, ich weiss, ich bin nicht dein Vater, und wir sind nicht deine Familie. Familie hast du nur eine, ein Leben lang, egal, ob du sie kennst und erfahren hast oder nicht. Du bewahrst dir deine Erfahrungen der Familie, ob du willst oder nicht, auch dann, wenn es schlechte sind, die dich dazu verleiten, gute nicht anzunehmen.

Du bist in einem Alter, wo sich jeder Jugendliche neu erfinden will. Dies ist eine Kraft, auf die du dich verlassen musst, um deine Verantwortung und Verlässlichkeit abzustechen. Diese Kraft ist Voraussetzung unserer Begegnung. Sie und unsere Beziehung werden uns in unserer nicht frei gewählten Konfrontation begleiten und beschäftigen.

Deine unbändigen Vorstellungen über Freiheit, deine Weigerung, dich einzulassen, dein Wunsch, dich schnell durchzusetzen, dich der Verantwortung zu entziehen, werden auf genaues Hinhören, Ertragen und klares Bestimmen treffen.

Ich werde mich einmischen, wo nötig durchsetzen und mich dir in den Weg stellen. Dir Schutz gewähren, dich dazu bringen, Handlungen neu zu überdenken und bittere Erfahrungen neu zu beurteilen. Ich bin nicht auf der Suche nach dir, denn dich gibt es, du bist das, was du denkst, fühlst und entscheidest. Ich leiste dir Widerstand und zwingen dich, dir neue Gedanken und Überlegungen über dein Verhalten und deine Ängste zu machen.

Anders als in deinen vielen anderen Beziehungen, zu Lehrern, Therapeuten etc., beziehe ich mich auf mich, du beziehst dich auf dich. Nur so werden Haltungen ehrlich, klar und transparent. Es wird eine Sisyphusarbeit für uns beide, denn Haltungen zeigen sich auch und vor allem im Kleinen, in Alltäglichkeiten, in kleinsten Verbindlichkeiten und nicht in grossen pädagogischen Entwürfen. Es geht darum, dir trotz deiner Unzulänglichkeit und Ablehnung Halt zu geben.

Es geht nicht darum, dich irgendwo hinzuführen, als wüsstest du nicht, was gut für dich ist. Nein, ich will dir das Handwerk lehren, an deinem Weg zu bauen, ihn zu befestigen, damit er nicht rutscht und du den Boden verlierst. Nicht nur die grossen Strassen müssen befestigt sein, nein, auch dem bescheidenen Saumpfad unseres Lebens müssen wir Sorge tragen, ihn immer wieder auf Halt und Sicherheit überprüfen, denn jeder Pfad des Menschen führt über gefährliche Stellen, ein Leben lang. Deine Jugend verführt dich immer wieder, beliebig zu entscheiden, um endlich Ruhe zu haben, mein Alter verführt mich immer wieder, an Entscheidungen festzuhalten. Ich stelle dir das Werkzeug zur Verfügung und überprüfe deren Handhabung, damit du dir dienliche Entscheide von schädlichen unterscheiden kannst. Du wiederum gibst mir den Mut, Entscheide neu zu überdenken. So bekommt unsere Begegnung eine zusätzliche Bedeutung: Wir beide, du auf deinem, ich auf meinem Lebensweg, werden uns weigern, aus Wegen Strassen zu machen.

Denn Strassen sind der Beginn einer unsäglichen Verallgemeinerung und Gleichschaltung. Erfahrungen sind jedoch individuell, unterscheiden sich im Erleben jedes Einzelnen. Werden Erfahrungen verallgemeinert, wirst du nicht gezwungen, dich mit ihnen auseinander zu setzen.

Weisst du, je länger ich mir Gedanken über den Begriff «Beziehung» mache, desto diffuser und weniger fassbar wird er für mich. Ich frage mich, ob dieser Begriff in meiner Arbeit überhaupt existiert. Zu was und wozu habe ich Beziehungen?

Die ganze Welt spricht von Beziehungen. Es gibt persönliche Beziehungen, diplomatische Beziehungen, politische Beziehungen, ja sogar kriegerische Beziehungen.

Meine Einstellung und mein Handeln in der Arbeit mit Jugendlichen sind von professionellen Leitlinien geprägt. Ich kann aber meine Beziehungen zu den Jugendlichen nicht professionalisieren, ich muss sie individualisieren. Diese Tatsache erscheint mir sehr wichtig. Denn ich will in der Begegnung mit dem Jugendlichen immer berührbar bleiben, ohne eine Lösung für seine schwierige Situation im Kopf zu haben. Es muss mir gelingen, mit dem Jugendlichen in einen Dialog zu treten, ihm die Rahmenbedingungen, in denen wir uns bewegen, klarzumachen. Dies kann auch in einer Form von Dialog geschehen, die für mich noch nicht vorstellbar ist. Ich muss mich immer wieder neu von meinen Vorstellungen eines guten Dialogs trennen.

Ich möchte dir in aller Offenheit und Direktheit aufzeigen, wie ich dich sehe und erlebe, und dir meine persönliche Sichtweise aufzeigen. Niemals will ich dich dabei nur über das Einhalten der Hausordnung, deiner Unzuverlässigkeit, deiner Unverbindlichkeit definieren. Ich will dich konsequent im Team halten, dir Möglichkeiten und Grenzen aufzeigen, dich mit deinen Schwierigkeiten konfrontieren, ohne dich als Mensch der Lächerlichkeit preiszugeben.

Ich werde dich immer wieder auffordern, Abmachungen einzuhalten, dich in die Verantwortung gegenüber deinen Eltern und dem Einweiser holen. Auch will ich die Überzeu-

gung nicht tolerieren, dass andere an deiner misslichen Situation schuld sind. Du alleine besitzt die Kraft, dir Mut zu machen und den Lauf der Dinge anders zu betrachten und ihn zu verändern, Verwöhnung nicht als Zuwendung zu akzeptieren, und diese nicht zum Konsumgut zu machen.

Nicht die Beziehung ist eigentlich Inhalt der pädagogischen Arbeit, es sind die Haltungen und die Forderungen, die wir uns gegenseitig stellen. Daraus und aus deinem Wesen heraus entsteht die Beziehung, über die wir hier philosophieren. Sie entsteht aus unserer Begegnung, den Bedingungen, die auf uns wirken, und aus den Forderungen, die wir uns gegenseitig stellen und die wechselseitig auf uns wirken. Wir sind versucht, im Alltag unserer Begegnung diesen Forderungen auszuweichen, denn oft sind sie mühsam. Mein Vorteil liegt in meiner Professionalität, die mir in schwierigen Situationen hilft, dich auszuhalten, und die meinen Blick auf dich nicht trübt.

Nicht die Beziehung ist Inhalt pädagogischer Arbeit, sondern die Haltungen und die Forderungen, die wir uns gegenseitig stellen.

Dies erlaubt mir, im Wissen um deine Schwierigkeiten, die Beziehung zu dir nicht abzuberechnen. Dein Vorteil ist deine Direktheit, deine Unverfrorenheit, dein Wille, mich immer wieder herauszufordern, dein Streben nach Unabhängigkeit.

Ich bin auf unsere nächste Begegnung gespannt. Du wirst wieder zu spät kommen. Aber ich freue mich, dass du überhaupt kommst. Dein Zuspätkommen unterbricht den Fluss unserer Arbeit. Im Warten auf dich werde ich auf mich selbst zurückgeworfen, du wiederum gewinnst Zeit, und so geschieht mit uns das, was Valéry mit dem Satz «Alles beginnt mit einer Unterbrechung» ausdrückt.

In die weite Welt hinaus.

Der Kontakt mit Gleichaltrigen ist für Kinder lustvoll und lehrreich zugleich. Aber auch die Beziehung zu erwachsenen Betreuungspersonen erweitert ihren Erlebnishorizont. Damit der Schritt aus dem Kreis der Familie heraus gut gelingt, müssen die Eltern überzeugt sein, mit der gewählten Krippe den geeigneten Ort für ihr Kind gefunden zu haben. Vertrauen zu den Erzieherinnen und zur Krippenleiterin hilft ihnen dabei.

Eingewöhnung: «So viel Neues!»

Das langsame Heranführen eines Kindes an die neue Umgebung und die zunächst unbekanntesten Personen schafft die Basis für eine positiv erlebte Krippenzeit. Um jedem Kind einen guten Einstieg zu ermöglichen, berücksichtigen wir unterschiedliche Aspekte. Als Erstes stellen wir sicher, dass das Kind und die Eltern in dieser Zeit immer von der gleichen Person betreut werden. Bei der Eingewöhnung spielen die Eltern eine wichtige Rolle. Sie müssen die innere Bereitschaft haben, ihr Kind in die Obhut fremder Personen zu geben. Verständlicherweise löst das bei vielen Eltern Besorgnis aus. Es ist uns ein Anliegen, die Eltern schon vor einem Eintritt mit ihren Sorgen und Ängsten ernst zu nehmen und ihnen zu zeigen, wie der Krippenalltag aussieht. Das hilft ihnen, das nötige Vertrauen aufzubauen. Oft sind die Eltern einfach froh, wenn sie unverkrampft über ihre Vorbehalte und Zweifel reden können und sich verstanden fühlen.

So kommen die Eltern nach der Aufnahmebestätigung zusammen mit ihrem Kind in die Krippe und lernen die Bezugsperson ihres Kindes kennen. Diese Bezugsperson wird sich in den nächsten Wochen intensiv dem Kind und seinen Eltern widmen. Um dem einzelnen Kind Sicherheit zu vermitteln, ist es gerade am Anfang von grosser Bedeutung, feste Strukturen und Rituale vorzugeben. Das Kind weiss anhand von Ritualen, was als Nächstes passiert, und kann so die Zeit der Abwesenheit seiner Eltern einschätzen. Wenn die Eingewöhnung erfolgreich verläuft und Vertrauen aufgebaut wurde, lässt sich das Kind zum Beispiel von seiner Bezugsperson in die Arme nehmen, es kann traurig sein, sich trösten lassen und wieder lachen.

In der Eingewöhnungsphase, die je nach Kind zwischen einigen Wochen und mehreren Monaten dauert, versuchen wir genau auf die nonverbalen Signale des Kindes zu achten. Das setzt präzise Beobachtungen voraus. So betreuten wir zum Beispiel ein dreieinhalbjähriges Kind, welches noch kein Deutsch konnte und keine Gruppenerfahrung mitbrachte. Für die Eltern war es wichtig, ihr Kind in die Krippe zu schicken, damit es später in der Schule die gleichen Chancen haben würde wie deutschsprachige Kinder.

Am Anfang sass es immer in einer «sicheren» Ecke, von wo aus es die Gruppe beobachtete. Die Bezugsperson war immer in der Nähe; sie hatten regelmässig Blickkontakt. Nach und nach öffnete es sich, fand am Schluss auch «Gschpänli», mit denen es anschliessend in den Kindergarten übertrat. Die Bezugspersonen spielen für die Kinder eine bedeutende Rolle. Sie geben ihnen Halt und Geborgenheit. Sie schaffen eine vertrauensvolle Umgebung, in der sich die Kinder entwickeln können.

Beziehungspflege: «Und was kommt jetzt?»

Nach der Eingewöhnungsphase, in der das Kind mit dem Krippenbetrieb und allen Personen vertraut wurde, kann nun die Beziehung zwischen Kind und Erwachsenen vertieft werden.

Durch eine bewusste Gestaltung der unterschiedlichen Situationen im Tagesablauf holen wir die Kinder dort ab, wo sie in ihrer Entwicklung stehen. Wichtige Anhaltspunkte liefern folgende Fragen: Was braucht das Kind jetzt, und von wem? Welche Stellung nimmt das Kind in der Gruppe ein? Hat es Freund-

schaften und Bindungen aufgebaut? Erlebt es Ängste? Wo stehen die Eltern?

Ich konnte oft beobachten, dass sich die Kinder auch für andere Erwachsene öffnen, ja sogar ihre Nähe suchen. Wir fördern dieses Verhalten, denn das Kind soll selber über seine Interaktionspartner entscheiden lernen. So kann ein Kind mit der gewonnenen Sicherheit und ausreichendem Selbstvertrauen mehrere Bezugspersonen haben, je älter es wird, das heisst, mit einer Betreuerin möchte es kneten und basteln, mit einer anderen singen und spielen. Das Kind ist nicht mehr nur auf eine Person bezogen, sondern verteilt seine Aufmerksamkeit auf mehrere Personen.

In einer grösseren Gruppe bilden sich automatisch Subgruppen, die sich oft aus gemeinsamen Interessen oder Sympathien heraus entwickeln. Ist es am Anfang für ein Kind sehr wichtig, eine feste Bezugsperson zu haben, wird es im Laufe der Zeit immer bedeutsamer, seine Kolleginnen und Kollegen in der Krippe zu treffen und mit ihnen gemeinsam Erfahrungen und Erlebnisse zu machen und so die Welt zu entdecken. Bei Säuglingen verhält es sich etwas anders, da sie bis zum Alter von etwa eineinhalb Jahren feste Bezugspersonen brauchen. In diesem Alter sind sie auf regelmässigen Körper- und Blickkontakt mit den Erwachsenen angewiesen. Der Erwachsene muss sich ständig in der Nähe des Säuglings aufhalten. Die Stimme, das Aussehen und die Gerüche prägen sich die Säuglinge sehr genau ein. Deshalb «fremdeln» sie, sobald sich ihnen eine fremde Person nähert. Behutsam werden die Säuglinge und Krabbelkinder (8–10 Monate) an andere Erwachsene im Team gewöhnt. Dies geschieht fliessend im Alltag mit gemeinsamen Erlebnissen wie Spaziergängen,

gemeinsamen Mahlzeiten etc. Selbst entwickelte Rituale wie zum Beispiel sich auf eine bestimmte Art von den Eltern zu verabschieden, geben dem einzelnen Kind in der Gruppe grossen Halt.

Im Laufe der Krippenzeit treten unterschiedliche Herausforderungen und damit verbundene Emotionen auf, welche die Kinder selbstbewusster machen. Dazu gehören Abschiednehmen, Wiedersehen, Wut, Aggression, Freude, Spass, Konkurrenz, Lachen, Weinen, sich Streiten, Teilen, Führen, sich Unterordnen. Das alles sind wichtige Erfahrungen und Fähigkeiten, die das Kind später jederzeit in seinem Leben abrufen kann. Bei der Verarbeitung dieser Emotionen wird jedes einzelne Kind behutsam, oft in Absprache mit den Eltern, begleitet und darin bestärkt, seine eigenen Lösungen zu finden.

Ablösungsphase:

«Jetzt will ich in den Kindergarten!»

In dieser Zeit soll das Kind auf das Kommen vorbereitet und «gluschtig» gemacht werden. Hier ist ein gesunder Abstand der Bezugsperson wichtig. War bis anhin eine angemessene Nähe von Bedeutung, muss man dem Kind nun das Gefühl vermitteln, für die anstehenden Veränderungen bereit zu sein, sprich für den Übertritt in den Kinder-

um die Ablösephase positiv zu gestalten. Unsere Aufgabe sehe ich darin, dem Kind Raum und Zeit zu geben, sich seiner Gefühle bewusst zu werden und diese zeigen zu können. Ein Kind darf traurig sein, es kann aber auch fröhlich und unbekümmert, mit Lebenslust und Leichtigkeit Abschied nehmen. So geschehen bei einem Kind, das zu seiner Mutter sagte: «Ich will nicht mehr in die Krippe. Jetzt will ich in den Kindergarten gehen.» Das Kind sollte nach den Sommerferien nochmals für etwa zwei Wochen in der Krippe betreut werden, hat sich aber eindeutig dagegen gewehrt. Die Betreuerin machte die Mutter darauf aufmerksam, die dann entschied, den Abschied wie bei fast allen Kindern vor den Beginn der Sommerferien vorzulegen. So konnte das Kind den Zeitpunkt seines Abschiedes selbst wählen und ist zufrieden in die weite Welt hinausgegangen.

Die Bezugspersonen spielen für Kinder eine bedeutsame Rolle. Sie geben ihnen Halt und Geborgenheit.

garten oder in eine ähnliche Institution. Der Abschied sollte überwiegend positiv besetzt sein. Mit Liedern, Geschichten, Bilderbüchern und nicht zuletzt in Gesprächen mit dem einzelnen Kind und der Gruppe kann die Betreuerin den baldigen Abschied thematisieren. Die Kreativität der Erzieherinnen ist hier gefragt. Auf alle Fälle sollte vermieden werden, die Angst in den Mittelpunkt zu stellen. In den Gesprächen mit dem Kind und den Eltern kann man das Kind gut auf den neuen Lebensabschnitt vorbereiten. Feste Rituale sind auch hier unumgänglich. Zudem erlebten die Kinder bereits bei älteren Kolleginnen und Kollegen, was Abschiednehmen bedeutet. Oft sind die Kinder nach zwei- bis dreijährigem Krippenaufenthalt von sich aus bereit, sich aus der Gruppe herauszulösen, weil sie zum Teil unterfordert sind und eine neue Herausforderung brauchen. In diesem Fall kann die Betreuerin einfach daran anknüpfen,

**«Halten und
gehalten werden.
So entsteht
Vertrauen.»**



Auf einen Blick:

21

Zahlen, Daten, Fakten.

**Bericht der Kontrollstelle an den
Stiftungsrat der Stiftung Zürcher Kinder-
und Jugendheime, Zürich**

Als Kontrollstelle haben wir die Buchführung und die Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung und Erläuterungen) der Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime, Zürich, für das am 31. Dezember 2005 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 die 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 Fides Peat

Kurt Gysin
dipl. Wirtschaftsprüfer

Ferdinand Hofmann
dipl. Wirtschaftsprüfer
Prüfungsleiter

Zürich, 4. April 2006

Beilage:

Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung und Erläuterungen)

Betriebsrechnung 2005 der Stiftung

Im Geschäftsjahr 2005 hatten neben dem Hauptgeschäft wiederum umfangreiche Instandhaltungs- und Instandsetzungsarbeiten sowie die Planung von grösseren Umbau- und Sanierungsprojekten Einfluss auf die Betriebsrechnung der Stiftung. Zudem mussten aufgrund vorliegender Verkehrswertschätzungen Wertberichtigungen in Höhe von 3,53 Millionen Franken vorgenommen werden. Die im Geschäftsjahr 2004 begonnenen Renovationsarbeiten an den Gebäuden der Villa RA in Aathal, die Brandschutzmassnahmen im Schulinternat Ringlikon und die Geschäftsstelle am Obstgartensteig 4 in Zürich wurden fertig gestellt, abgerechnet und zur Subventionierung an den Bund und den Kanton eingereicht. Weiterhin wird die Betriebsrechnung 2005 im Vorjahresvergleich durch das Kinder- und Jugendheim Fennergut beeinflusst. Dieses Heim wurde am 1.7.2004 in die Stiftung integriert und belastete die Betriebsrechnung 2004 im Vergleich zur Betriebsrechnung 2005 nur zu 50%. Allein daraus resultiert gegenüber dem Vorjahr ein Mehraufwand von gesamthaft rund 1,1 Mio.

Betriebsrechnung

Aufgrund der zu erwartenden Defizitübernahme und ohne Berücksichtigung der ausserordentlichen Wertberichtigungen erwarten wir für die subventionierten Angebote wiederum ein ausgeglichenes Ergebnis. Die nicht subventionierten Angebote weisen zum Jahresende einen Verlust in Höhe von 8'370 Franken aus. Die Kenntnis von möglichen Mehrwertsteuernachzahlungen für das Angebot der Sozialpädagogischen Familienarbeit veranlasste uns, eine Rückstellung in Höhe von rund 0,6 Millionen Franken zu bilden.

Die ausserordentlichen Wertberichtigungen, die zu einem Verlust in Höhe von 3,53 Millionen führen, werden gemäss Stiftungsratsbeschluss dem Stiftungsvermögen belastet. Die Zunahme des Gesamtaufwandes ist durch das Fennergut, durch höhere Arbeitgeberanteile an den Pensionskassenprämien, höhere Ausgaben für Aus- und Weiterbildung und Personalsuche und durch steigende Energiekosten beeinflusst.

Der Ertrag steigt insgesamt um 2,3 Millionen Franken. Davon entfallen 1,6 Millionen bedingt durch eine bessere Nachfrage auf höhere Kostgeldeinnahmen in verschiedenen Heimen der Stiftung. Verursacht durch tiefere Bundessubventionen steigt der Defizitbeitrag des Kantons Zürich.

Bilanz

Die Bilanz wird im Wesentlichen durch vier Positionen beeinflusst: Die Fondskapitalien stiegen um 0,9 Millionen Franken. Wir erhielten zu Gunsten des Hauses Sonnenberg eine Erbschaft in dieser Höhe. Rund 0,3 Millionen dieser Erbschaft sind in Wertschriften angelegt.

Die Abwertung der Immobilien im Schulinternat Heimgarten führt im Wesentlichen zur Senkung des Liegenschaftsvermögens. Die Immobilien der Schulinternate in Flims und Celerina sind nun definitiv in das Eigentum der Stiftung übergegangen. Teilweise konnten die Grundstücke aufgrund des bürgerlichen Bodenrechtes aber nicht übertragen werden, was zu einer Abparzellierung des nicht übertragbaren Teiles führte. Gleichzeitig wurde eine Wertberichtigung vorgenommen. Diese Gegebenheiten wirken sich in Höhe von 1,4 Millionen Franken auf das Grundstücksvermögen sowie das Stiftungsvermögen aus.

Im Geschäftsjahr 2005 wurden zwei Betriebsprüfungen durch das Bundesamt für Sozialversicherung durchgeführt. Dadurch konnte im Geschäftsjahr 2005 sowohl das Geschäftsjahr 2003 wie auch 2004 definitiv abgerechnet werden. Dies führt zu höheren Restdefizitforderungen und gleichzeitig zu tieferen Aktiven Rechnungsabgrenzungen.

Rosemarie Thoma
Leiterin Finanzen und Administration

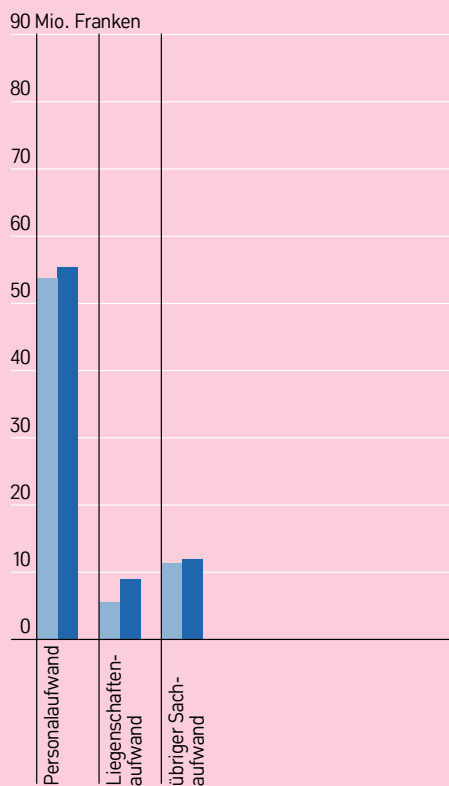
Spenden

2 W Witzig Waser Büromöbel AG, Zürich
ABN AMRO Bank, Zürich
Albert Surber Jun., Uitikon
Alfred und Bertha Zangger-Weber Stiftung
Anja Bloesser, Zürich
Anja Bolli-Galli, Zürich
APT Handel und Service GmbH, Hochfelden
B. Ryffel und T. Ramseier, Zürich
Baugenossenschaft Sonngarten, Zürich
Baugesellschaft Val Curtinaglia, Scuol
Bibus AG, Wallisellen
Boris Moers, Zürich
Burra AG, Zürich
Caroline Meier, Erlenbach
Charles Aellen, Zürich
Computer Trade Scheuss & Co. GmbH, Zürich
Daniel J. Schweiger, Herrliberg
Denz Co. AG, Nänikon
E. und M. Hünerwadel, Küsnacht
Expert Bau und Immobilien AG, Eric Stiefel, Zürich
F. Berner Gartenbau AG, Zürich
Françoise-Christiane-Stiftung, Zollikon-Station
Gemeindeverwaltung Männedorf
Gemeinnütziger Frauenverein, Bülach
General Consulting Network CNG, Winterthur
Getränkesservice Eichhof AG, Zürich
Hans-Rudolf Nuss-Kraft, Zürich
Hotz Elektro AG, Watt-Regensdorf
Johnson Matthey & Brandenberger AG, Zürich
Katholische Kirchenverwaltung Urnäsch-Hundwil
Kirchgemeinde Buchberg-Rüdlingen, Hochzeit Blätter
Köchli Getränke AG, Steinmaur
Lars Kraus, Zürich
Martin Bisang, Küsnacht
Maya Silbermann, Zollikon-Dorf
Oliver und Yvonne Roth, Zürich
P. Müller, Hochzeitskollekte ref. Kirchgemeinde, Küsnacht
Pearl Bar, M. Schilt und C. Gerber, Zürich
Peter Müller, Bülach
Peter und Christine Silberschmidt, Zug
Peter Zeifel, Zürich
Philip Albers, Küsnacht
Philippe Stuedi, Küsnacht
Pirmin Schwander, Lachen
Politische Gemeinde Oberglatt
Politische Gemeinde Grüningen
R. und J. Wassmer, Zürich
Ref. Kirchgemeinde Küsnacht
Regula Wolfensberger Frick, Kilchberg
Schneider, Wand- und Bodenbeläge, Zürich
Simone Tschunkert und René Rusca, Zürich
Sozialdepartement Stadt Zürich
St. Niklaus Gesellschaft, Küsnacht-Erlenbach
Stefan Moser, Rümliang
Steger Haustechnik AG, Zürich
Susan und Nicky Merian Haller, Feldmeilen

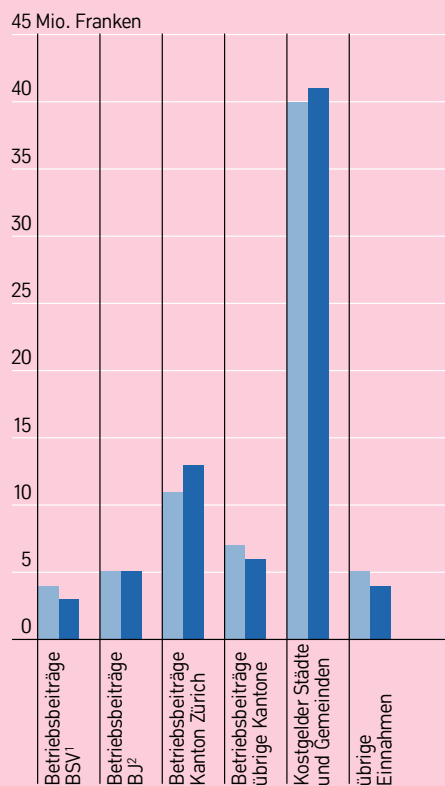
SUVA Zürich
Tevag AG, Altendorf
Thomas Morscher, Zürich
Thomas Rieffel, Meilen
Thors MC, Rorbas
Touring Club der Schweiz, Gruppe Zürich Stadt
V. Morscher-Guggenbühl, Erlenbach
Walter Caseri, Sanitäre Anlagen, Zürich
Winterhilfe Stadt Zürich
Zürcher Kantonalbank, Zürich
Diverse Barspenden

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.

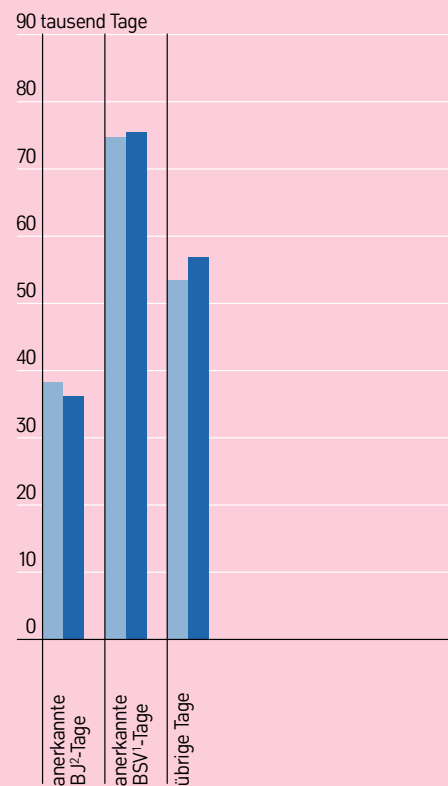
Kostenstruktur



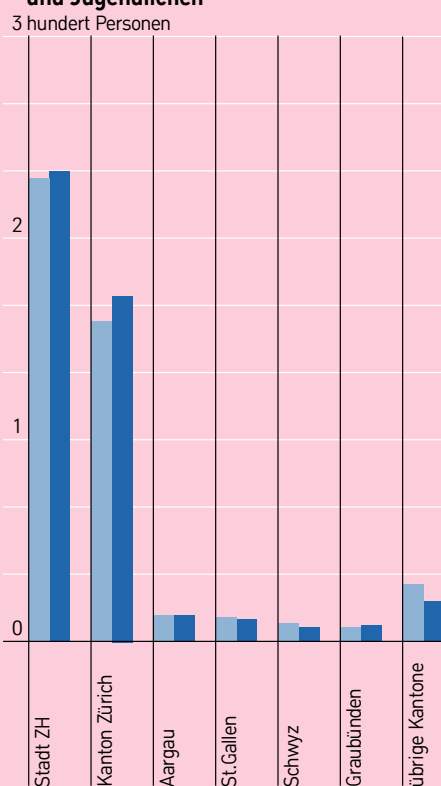
Finanzierung



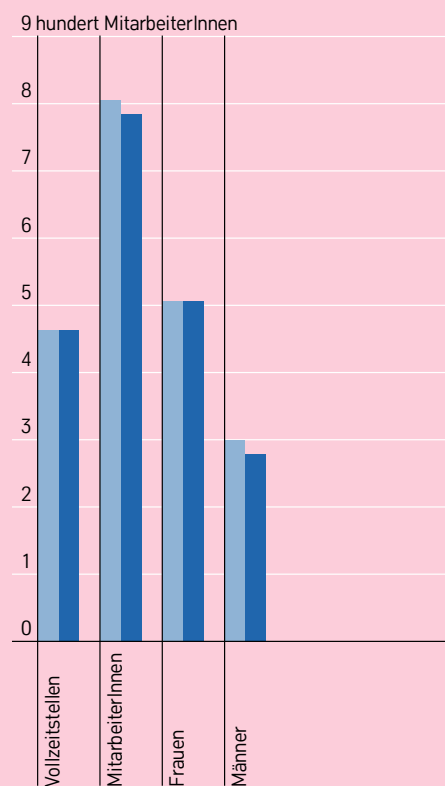
Belegungstage



Herkunft der betreuten Kinder und Jugendlichen³



Personalbestand⁴



- Geschäftsjahr 2005
- Geschäftsjahr 2004
- ¹ Bundesamt für Sozialversicherung
- ² Bundesamt für Justiz
- ³ Krippen, Mutter-Kind-Wohngemeinschaft, Sozialpädagogische Familienarbeit und Derman ausgenommen
- ⁴ Stichtag 31.12.2005

Stiftungsrat

Andreas Brunner, Dr.*
Leitender Oberstaatsanwalt Kanton Zürich;
Präsident (seit 21.4.2005)

André Kuy, Dr.*
Rechtsanwalt, Stadtschreiber von Zürich;
Präsident (bis 21.4.2005)

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

Madeline-Claire Levis, Dr. (seit 9.2.2005)
Rechtsanwältin, Unternehmensberaterin

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

Ursula Silberschmidt Vecellio
Unternehmerin

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

Monika Weber, lic.phil.
Stadträtin, Vorsteherin Schul- und Sport-
departement Stadt Zürich

Geschäftsleitung

Theo Eugster
Geschäftsführer

Kurt Huwiler, Dr.
Leiter Produkte und Angebotsentwicklung

Rosemarie Thoma
Leiterin Finanzen und Administration

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: André Woodtli

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

Röteli
 Pädagogisch-psychologisches Zentrum
 8037 Zürich
 Leitung: Günther Endrass, Dr.

Sonnenberg
 Sozialpädagogische Wohngruppen
 und Schlaufenschule
 8030 Zürich
 Leitung: Hanspeter Naef

Heime im Kanton Zürich

Burghof
 Pestalozzi-Jugendstätte
 8157 Dielsdorf
 Leitung: Walter Toscan

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

Rosenhügel
 Heilpädagogisches Schulinternat
 9107 Urnäsch
 Leitung: Emil Hüberli

Schulinternat Flims
 7018 Flims-Waldhaus
 Leitung: Werner Graf

Sonnhalde
 Oberstufeninternat
 7505 Celerina
 Leitung: Beatrice Kopania

Die Stiftung führt ein differenziertes und qualitativ hoch stehendes 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
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 Aufenthaltes in einem Wohnheim, in einer Wohngruppe oder im betreuten Einzelwohnen
- Sozialpädagogische Betreuung und Förderung sowie schulische Ausbildung gemäss den Lehrplänen der Volksschule während des Aufenthaltes in einem Schulheim (Rosenhügel lehrplanbefreit)
- Sozialpädagogische Betreuung und Förderung sowie Berufsausbildung während des Aufenthaltes 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.).

58 Plätze für Vorschulkinder in Zürich und Küsnacht

Mutter-Kind-Wohngemeinschaft

Angebot für Frauen und ihre Kinder in Not-situationen (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 Lebens-situationen. 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

Roth & Schmid, Zürich

Konzept und Gestaltung

Girardin Creative Consulting, Zürich

www.girardin.ch

Michel Girardin, Richard Litscher

Lithos und Druck

Lichtdruck, 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.
Rivapiana. Schulinternat, Minusio.
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.