

| | |
|---------------------|---|
| Zeitschrift: | Quellen und Forschungen zur Bündner Geschichte |
| Herausgeber: | Staatsarchiv Graubünden |
| Band: | 33 (2016) |
| | |
| Artikel: | "Niemandskinder" : Erziehung in den Heimen der Stiftung Gott hilft, 1916-2016 |
| Autor: | Luchsinger, Christine |
| Kapitel: | 7: Professionelle Erziehung ab 1990 |
| DOI: | https://doi.org/10.5169/seals-939159 |

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 22.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

7 Professionelle Erziehung ab 19901

7.1 Thesen zur heutigen Fremderziehung

Es ist scheinbar grosse Bewegung in die sozialpädagogischen Angebote gekommen. Schon der Begriff der ‹Angebote› signalisiert, dass das Verhältnis zwischen den Fachleuten und den ‹Klienten› heute anders wahrgenommen wird als zu der Zeit, wo man noch vom ‹Heimaufenthalt› sprach. Vereinfacht gesagt, sucht man gegenwärtig lieber das Miteinander als die hoheitliche Anordnung bzw. den Vollzug. Dies ist einerseits der Erkenntnis geschuldet, dass die Erfolgschancen grösser sind, wenn sozialpädagogische Massnahmen nicht gegen den Willen von Eltern und in enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Fachleuten erfolgen. Möglich war diese Einsicht – historisch gesehen – durch die Auflösung (oder Abschwächung) des hierarchischen Denkens in der Gesellschaft sowie in den Familien. Andererseits hat sich die Sozialpädagogik ‹flexibilisiert›. So sind in den letzten Jahren zahlreiche Angebote entstanden, die sich präventiv ausrichten und damit einen schwächeren Eingriff in die Familie bedeuten. Es handelt sich dabei um Beratungs- und Trainingsangebote für Familien (zum Beispiel sozialpädagogische Familienbegleitung) oder für die Kinder (zum Beispiel Schulsozialarbeit).

Dabei geht es um eine fachliche Weiterentwicklung, die klar von politischen Prämissen begleitet wurde. Dazu gehört die Debatte um vermehrte Integration statt Separation der Kinder, die bereits Ende der 1970er-Jahre einsetzte, in der Schweiz aber insbesondere seit der Jahrtausendwende an Gewicht gewann. Dazu gehört ebenso der Spardruck, der in den meisten Kantonen auch die Bildungsleistungen betraf. Um die Kosten besser kontrollieren zu können, versuchen Bund und Kantone, die ‹Angebote› zu steuern und eine Bedarfsplanung zu entwickeln. Bisher fehlen allerdings erfolgversprechende Umsetzungen.

Ein deutlicher Umbruch zeichnet sich in der Rechtssituation ab bzw. sollte sich abzeichnen. Stattgefunden hat er bei der Neuregelung der Zuständigkeiten für Kinder mit besonderen Bedürfnissen, die vom Bund zu den Kantonen wechselte (vgl. Box: Die NFA und die Integrationsdebatte). Erst wenig bewegt hat sich eine rechtliche Anpassung im Hinblick auf die Flexibilisierung der sozialpädagogischen Angebote. So ‹passt› die Definition eines Heimaufenthalts in den eidgenössischen und kantonalen Rechtsgrundlagen nicht mehr auf die zahlreichen modularen Varianten, die heute angeboten werden. Auch für die Möglichkeiten einer frühzeitigen Intervention über

eine Beratung (ein sogenanntes ambulantes Angebot) fehlen oft rechtliche Grundlagen, die deren Finanzierung ermöglichen würden.

In Bezug auf die Fremderziehung fehlen sowohl historische wie aktuelle Rechtsvergleiche innerhalb der Schweizer Kantone. Sie würden viel aussagen über das Verhältnis der Gesellschaft zur Notwendigkeit (oder eben nicht) von Fremdplatzierungen. In den folgenden Kapiteln kann dieser Frage nur summarisch und im Hinblick auf die Stiftung *Gott hilft* und deren Angebote im Kanton Graubünden nachgegangen werden.

Auf Bundesebene fanden in anderer Hinsicht rechtliche Anpassungen statt, allerdings weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit: Das Schweizer Bundesgericht hat sich 1997 dafür ausgesprochen, dass das Recht der Kinder auf Partizipation, wie es die UNO-Kinderrechtskonvention vorsieht, direkt auf Schweizer Recht anwendbar ist.² Und die neue Bundesverfassung von 2000 führt in einem eigenen Artikel die Kinderrechte in einer allgemeinen Form als eine Art soziales Grundrecht auf.³ Beides kann als Hinweis darauf gelten, dass die Kinderrechte in der Schweiz stärker beachtet werden, jedoch lässt sich daraus wenig Handlungsleitendes zur Pädagogik ableiten.

Wie orientiert sich die Sozialpädagogik der Stiftung *Gott hilft* in dieser Umbruchssituation? Hat sie sich ‹flexibilisiert›? Welche Werte bestimmen heute ihr Handeln? Und wie erzieht sie die Kinder heute? Im Weiteren muss auf den schwierigen Umbau der sozialpädagogischen Angebote der Stiftung in den Jahren seit 1990 eingegangen werden. Dabei werden die wichtigsten theoretischen und methodischen Grundlagen des heutigen sozialpädagogischen Handels in der Stiftung beleuchtet und es wird nachgefragt, ob und wie diese Grundlagen in der Praxis tatsächlich gelebt werden.

7.2 Der Weg der Stiftung zu einer pädagogischen Strategie

Die Jahre zwischen 1990 und 2010 brachten der Stiftung *Gott hilft* einschneidende Veränderungen auf mehreren Ebenen: Eine neue Leitung mit Daniel Zindel (Gesamtleiter), Werner Haller (Finanzen und Personal) und Christian Mantel (Pädagogik) schuf neue Führungs- und Organisationsstrukturen, führte ein Lohnsystem ein (vgl. Kap. 8.), baute in Uganda mehrere Kinderheime auf und stellte die pädagogische Arbeit nochmals strukturell und methodisch um. Ab 2009 übernahm Martin Bässler die Leitung der pädagogischen Betriebe, während Christian Mantel seine Beratungsfunktionen beibehielt.

Pädagogisch von grosser Tragweite war der Entscheid, 2003 eine Jugendstation für männliche Jugendliche zwischen 12 und 22 Jahren zu schaffen, die Jugendstation ALLTAG. Einerseits wollte man sich damit dem heiklen

• •

Die NFA und die Integrationsdebatte

Im Zuge der Neugestaltung des Finanzausgleichs (NFA) zwischen Bund und Kantonen hat sich die eidgenössische Invalidenversicherung 2008 aus der Mitfinanzierung der Sonderschulen zurückgezogen und die Verantwortung den Kantonen übertragen. Wie andere Kantone hat auch Graubünden in der Folge die schulische Integration von Kindern mit besonderen Bedürfnissen zu seinem Grundsatz erhoben. Im Schulgesetz von 2012 sind nur noch sogenannt hochschwellige sonderpädagogische Massnahmen separiert vorgesehen (Art. 46/2), für die der Kanton die Kosten übernimmt.⁴

Der Debatte über eine vermehrte Integration von Kindern mit Behinderungen in die Regelschule lagen die Kinderrechte zugrunde: Die UNO-Kinderrechtskonvention (UN-KRK) spricht behinderten und nichtbehinderten Kindern das gleiche Recht auf vollständige soziale Integration und individuelle Entfaltung zu (Art. 23). Forschungsresultate belegten, dass bei Kindern mit leichten bis mittleren geistigen oder körperlichen Behinderungen, sowie bei Kindern mit Lern- und Verhaltensauffälligkeiten mit einer Integration mehr Lernerfolge erzielt werden. Für Kinder mit schweren geistigen Behinderungen oder schweren Verhaltensauffälligkeiten existieren bislang keine diesbezüglichen Forschungen.⁵

Die Defizitorientierung der rein medizinischen Beurteilung von Kindern durch die IV stand damit in einem gewissen Widerspruch zu den Erkenntnissen, die nicht allein die Behinderung, sondern auch die Ressourcen und das Umfeld einbezogen. In der Schweiz führten Erwartungen bzw. Befürchtungen über mögliche Einsparungen durch die Integration zu einer Ideologisierung der Debatte, so dass die vorliegenden Forschungsergebnisse wie auch die schulische Realität zu wenig Berücksichtigung fanden.

Kaum ein Thema bei der Integrationsdebatte bildete die Überforderung von Familien. Die bildungspolitische Debatte war geprägt von der Schule, obwohl ein grosser Teil von Erziehung nicht dort stattfindet. Es herrschte eine gewisse Zurückhaltung, sich wertend in die Privatsphäre von Familien «einzumischen» – in die Zeit der unzulässigen moralischen Verurteilung von Familien wollte man nicht zurück. Die Privatheit der Familien trägt allerdings dazu bei, dass Erziehung weitgehend unsichtbar bleibt und deshalb ein geringes gesellschaftliches Prestige besitzt. Dies wird oft unbesehen auf die Fachdisziplin der Sozialpädagogik übertragen.

Die Stiftung *Gott hilft* unterstützte den Grundsatz der Integration, betrachtete ihn aber nur für diejenigen Kinder als sinnvoll, «die durch ein tragfähiges Familiensystem unterstützt werden».⁶ Die anderen Kinder würden weiterhin eine «temporäre Separation» im Sonderschulheim benötigen.⁷ Dabei spricht die Stiftung explizit Kinder «mit schweren Verhaltensauffälligkeiten» an, also Kinder, bei denen es bis heute keine wissenschaftlich gesicherten Kenntnisse gibt, ob sich ihre Integration bewähren würde.

• •

Übergang von der Schulzeit in die Lehre widmen, an dem viele Jugendliche scheiterten. Andererseits sollte das Angebot Jugendlichen offen stehen, die in anderen Kinder- und Jugendheimen Grenzen sprengen würden. Die Jugendstation wurde als «Institution des vollständig offenen Strafmaßnahmenvollzugs» eingerichtet.⁸ Sie war nicht mehr als klassisches Heim konzipiert, sondern wollte mit einem modularen System die Selbständigkeit der Jugendlichen sukzessive fördern. Ziel war es, die Jugendlichen wenn möglich bis in die Lehre bzw. bis zu einem Lehrabschluss zu begleiten. Die Jugendstation ALLTAG, die in einer Mietwohnung begonnen hatte, ist seit 2008 im ehemaligen Kinderheim der Stiftung in Trimmis beheimatet. Als Kinderheim wurde Trimmis aufgegeben, weil die rechtlichen Grundlagen Platzierungen aus sozialen bzw. familiären Gründen, wie sie bisher erfolgt waren, zu wenig unterstützten.⁹

Mit der Schliessung des Schulheims in Wiesen/AR 2009 endete ein seit Jahren problematisches Kapitel für die Stiftung. Das Heim im Kanton Appenzell hatte den Anschluss an die neuen pädagogischen Anforderungen nicht geschafft und geriet in negative Schlagzeilen. Es gab Vorwürfe wegen Missbrauchsfällen unter Jugendlichen und wegen verabreichter Körperstrafen.¹⁰ Die personellen Probleme zwischen dem Heimleiterpaar und dem Team waren der Stiftung bekannt, denn Christian Mantel führte seit 1994 regelmässige Beratungsgespräche in Wiesen. Aber auch nach der Pensionierung des Heimleiters schaffte das Heim den Anschluss an die neue Zeit nicht. Als dann der Kanton Appenzell-Ausserrhoden signalisierte, kein Interesse mehr am Schulheim zu haben und zu alternativen Konzepten für Wiesen abwinkte, entschloss sich die Leitung zur Schliessung.

Die pädagogische Strategie ab 2010

Angesichts einer ungewissen Entwicklung der kantonalen Rechtssetzungen im Zusammenhang mit der NFA versuchte die Stiftungsleitung, den künftigen Bedarf an erzieherischer Unterstützung selbst zu ermitteln. Sie befragte Vormundschafts- oder andere Behörden und versuchte, Angebote zu entwickeln, die diese als sinnvoll erachteten. Nach wenigen Jahren merkte man allerdings, dass die Entwicklung doch in eine andere Richtung ging. 2010 entschied sich die Stiftung in pädagogischer Hinsicht für eine komplett erneuerte Strategie.

Der Stiftungsrat verabschiedete sie im September 2009 für fünf Jahre. Sie basiert auf folgenden Schwerpunkten:

1. Die Stiftung *Gott hilft* will «flexible, modular und integrativ gestaltete Angebote anbieten, die sowohl dem Bedürfnis der Gesellschaft als auch dem des einzelnen Klienten entsprechen».¹⁵

• •

Christian Mantel (1951–2012)

Nach elf Jahren als Heimleiter (zusammen mit seiner Frau) in Trimmis übernahm Christian Mantel 1993 die pädagogische Leitung in der Stiftung *Gott hilft* und die Beratung des pädagogischen Personals. Seine Leitung war geprägt von erzieherischer Kreativität und grosser Einfühlung in die Kinder. Er notierte sich zum Beispiel die Gespräche bei Zufallsbegegnungen mit Heimkindern. «Elsa möchte wählen können, wann sie ins Dorf gehen darf. [...] Es werden Unterschiede bezüglich der Freiheit von Mädchen und Knaben gemacht. Die Knaben haben mehr Freiheit.»¹¹

Seine pädagogische Neugier war gross. Er setzte sich mit Themen von A wie Abhauen über B wie Biografiearbeit, mit Elternarbeit, Emotionaler Intelligenz, Hospitalismus, Humor, lösungsorientiertem Verhalten, Gewalt, Perfektionismus, Grenzen setzen bis hin zu T wie Transaktionsanalyse auseinander. Dabei versuchte er immer, die unterschiedlichen Ansätze in einen Bezug zur Bibel zu setzen. Am lösungsorientierten Ansatz, den er bereits in den 1990er-Jahren in der Stiftung einführte, interessierte ihn die Haltungsänderung.¹² Der Ansatz konzentriert sich – vereinfacht gesagt – auf die Wünsche, Ziele und Ressourcen eines Menschen und nicht auf seine Probleme. Es wird also nicht nach Defiziten, sondern nach Kompetenzen gesucht. Ausserdem hebt der Ansatz die Unterschiede zwischen dem (allwissenden) Profi und dem (Rat suchenden) Klienten auf, indem er von einer Grundhaltung des ‹Nicht-Wissens› ausgeht. Christian Mantel verknüpfte ihn mit seiner Glaubensüberzeugung. Folgenden Grundsatz des lösungsorientierten Ansatzes: «Alle Menschen haben Ressourcen, um ihr Leben zu gestalten. In eigener Sache ist der Einzelne kundig und kompetent.», umschrieb er so: «Weil sie alle Menschen mit Gottes Augen sehen, sind ihnen die Begabungen und grossen Möglichkeiten jedes Menschen sichtbar [...].»¹³

Mantel betonte die Aufgabe jedes Sozialpädagogen zur Selbstreflexion, die ihn befähigen soll, seine Haltungen zu verändern. Er plädierte für eine Pädagogik der Ebenbürtigkeit. Für ihn bedeutete dies, nicht nur genau hinzuhören, was das Kind sagt, sondern auch auf seine Stimme und Gesten zu achten und alles sehr zurückhaltend zu interpretieren. Zur Ebenbürtigkeit gehörte ebenso der Respekt vor Grenzen, die das Kind andeutete oder aussprach. «Auf dieser Ebene sind Abmachungen mit dem Kind möglich, die sein Selbstverantwortungsbewusstsein stärken können.»¹⁴ Die Ebenbürtigkeit schloss aber auch ein, dass der Pädagoge Grenzen setzen konnte.

Christian Mantel war – zusammen mit Bernhard Heusser von der Höheren Fachschule – prägend für die pädagogische Weiterentwicklung in der Stiftung *Gott hilft*. Seine kreative Umsetzung neuer Ansätze gab der Stiftung ein neues pädagogisches Profil, das später von seinem Nachfolger systematisiert und weiterentwickelt wurde.

• •

2. «Angebotsflexibilisierung»: Neu sollen neben den stationären Angeboten auch Tagesstrukturen und teilstationäre Angebote möglich sein.
3. Im Bereich der Timeout-Platzierung und der Krisenintervention will die Stiftung «eine wichtige Ansprechpartnerin in der Ostschweiz» werden.
4. Konzeptionell soll sie nach dem Modell der Sozialraumorientierung arbeiten und organisatorisch die pädagogischen Institutionen und Dienstleistungen unter dem «Dach des pädagogischen Kompetenz-zentrums (PKZ)» führen.
5. In der Zusammenarbeit mit den Standortkantonen strebt die Stiftung eine «verbindliche Zusammenarbeit», wenn möglich auf der Basis von Leistungsvereinbarungen an.

2012 und 2014 wurde der Stand der Umsetzung der Strategie ausgewertet und die Stossrichtung in einzelnen Punkten angepasst. Vier Problem- oder Entwicklungsfelder lassen sich dabei erkennen:

a) Schwierige Steuerung

Bei den stationären Angeboten – den Kinderheimen – schwankte die Auslastung enorm. 2012 war sie sehr gut, bereits zwei Jahre später stark rückläufig. Besonders dramatisch verlief sie bei der Jugendstation ALLTAG. Diese war von 2004 bis 2013 ausgesprochen erfolgreich, bevor die Auslastung massiv einbrach und sich 2015 wieder etwas erholte.

Grundsätzlich ist schweizweit ein deutlicher Rückgang bei den Platzierungen in Jugendheimen feststellbar. Dies hängt unter anderem mit einer Reduktion von Massnahmen im jugendlichen Strafvollzug zusammen, der einerseits demografischen – auch kulturellen – Veränderungen geschuldet ist, andererseits der Tatsache, dass Jugandanwaltschaften vermehrt ambulante Unterstützungsangebote beziehen. Der Spardruck der öffentlichen Hand spielt ebenfalls eine Rolle.¹⁶ 2014 verlor die Jugendstation ALLTAG deshalb praktisch alle Platzierungen aus anderen Kantonen, die in den Jahren zuvor 50 bis 70 % ausgemacht hatten.¹⁷

Unter diesen Vorgaben fällt es der Stiftung schwer, die Auslastungseinbrüche zu interpretieren und daraus eine strategische Weiterentwicklung abzuleiten. Die strategische Planung gleicht oft einem Blindflug, da weder zu den gesellschaftlichen Entwicklungen im Jugendbereich, noch zum Bedarf der Kantone genügend Angaben bestehen, um einen Trend voraussehen zu können. Fremdplatzierungen bewegen sich außerdem in einem heiklen politischen Umfeld, das zu raschen Meinungsumschwüngen neigt. Ferner führt die



Ob Christian Mantel hier mit dem Jugendlichen eine Wette eingeht? Seine methodische Vielfalt in der Erziehung war bekannt (Aufnahme um 2000).

ständig verfeinerte psychiatrische Diagnostik zu immer neuen Defizitbildern, die nach immer neueren Massnahmen rufen. Nur sind diejenigen, die dies feststellen, nicht diejenigen, die die neuen Angebote finanzieren.

Insbesondere bei Kindern oder Jugendlichen mit Verhaltensauffälligkeiten – der hauptsächlichen Zielgruppe in den heutigen Heimen der Stiftung – wirkt die Unterscheidung zwischen schulischer und sozialer Indikation künstlich, da die meisten Kinder an beiden Orten Schwierigkeiten haben. Dem tragen die kantonalen Gesetze nicht Rechnung. Auf diese unbefriedigende Situation verwies 2012 auch der Bund.¹⁸ Während die Finanzierung bei einer schulischen Indikation meist beim Kanton liegt, trifft dies bei der sozialen Indikation – also bei Problemen in oder mit der Familie – nicht zu. Die Finanzierung gestaltet sich dann oft prekär. Können die Familien die Kosten nicht tragen, sind in der Regel die Gemeinden gefordert, die Kosten innerhalb ihres Sozialbudgets zu übernehmen. Diese Hürde verleitet immer wieder zu schulischen Platzierungen in einem Sonderschulheim, obwohl eine zivilrechtliche Platzierung, zum Beispiel in einer Jugendstation, passender wäre.¹⁹

Mehrfach mussten Sonderschulheime der Stiftung in den letzten Jahren «gewalttätige, kiffende Jugendliche» aus dem Heim weisen, weil sie nicht tragbar waren. Ihr Verhalten stand zu sehr im Konflikt mit den Erziehungszielen für die jüngeren Schülerinnen und Schüler. Mit einer gewissen Resignation bemerkte der ehemalige Leiter der Jugendstation ALLTAG, dass damit die perfekte Struktur für diese Jugendlichen bereit stehen würde – wenn denn eine Finanzierung möglich wäre.²⁰

Im Kanton Graubünden hat die Stiftung in gewissem Sinn selbst zu dieser unbefriedigenden Situation beigetragen: Vor dem Wechsel zu einem Lohnsystem 2003 waren ihre Ansätze derart tief, dass die Kosten für die Gemeinden kaum ins Gewicht fielen. Erst seit 2003 werden sich die Gemeinden der Kosten und Probleme überhaupt bewusst.²¹

Je mehr sich die Stiftung ‹diversifizierte› und ihr pädagogisches Angebot in alle Richtungen anpasste und ausweitete, umso deutlicher wurde die Diskrepanz zu den nach wie vor unflexiblen rechtlichen Grundlagen, die diese Weiterentwicklung (noch) nicht vollzogen hatten. Projekte gerieten dadurch ins Schlingern. «Der Druck, dass wir mit unserem Projekt zügig vorwärts machen, steht umgekehrt proportional zur Bereitschaft der kantonalen Behörden, finanzielle Verantwortung mitzutragen», klagte die Stiftung bei der Planung der Jugendstation ALLTAG.²² Sie hat sich dennoch für diesen strategischen Weg entschieden und versucht, mit einer möglichst guten Zusammenarbeit mit den kantonalen Stellen (Punkt 5 der Strategie) die Handicaps zu überwinden. Im Kanton Graubünden wurde dazu ein überdepartementaler Austausch initiiert.²³

b) Pädagogische Herausforderung

Wie in anderen Kantonen setzt Graubünden seit 2012 auf eine vermehrte Integration von Kindern in die Regelschule statt auf deren Separation (vgl. Box: Die NFA und die Integrationsdebatte). Auch die Stiftung *Gott hilft* anerkennt, dass die Regelschule mit ihren Integrationsmassnahmen heute Kinder mit Behinderung besser fördern kann. Im Elternhaus, wo meist keine stützenden Massnahmen möglich sind, bleiben die Schwierigkeiten mit auffälligen Kindern allerdings bestehen. Als Antwort auf die Integration hat sich die Stiftung auf die Erziehung von Kindern mit schweren Verhaltensauffälligkeiten spezialisiert, die in der Regelschule nicht tragbar sind. Sie versucht zudem, die Separation anders zu «verkaufen». «Unser Angebot als Sozialisation und nicht einfach als Separation «verkaufen»», empfahl ein internes Schreiben 2005.²⁴

Eine «Nebenwirkung» der verstärkten Integration ist die Tendenz, Kinder später in stationäre Einrichtungen zu platzieren. Oft geschieht dies heute erst für die letzten Schuljahre, denn vorgängig werden alle Möglichkeiten ausgeschöpft, die Schule zu unterstützen. Manchmal stellen diese Verzögerungen jedoch für das Kind und für die Chancen eines erzieherischen Erfolgs eine grosse Belastung dar. Die Stiftung muss deshalb ihr pädagogisches Repertoire immer wieder auf die Kurzfristigkeit hin anpassen und überprüfen.

c) Neue Ausrichtung der pädagogischen Angebote

Wenn die Stiftung in ihrer Strategie von «flexiblen, modular und integrativ gestalteten Angeboten» spricht (Punkt 1 der Strategie), meint sie damit die Neugestaltung dessen, was früher einfach der Heimaufenthalt war. Heute sind die Aufenthaltsformen vielfältiger und reichen von Tagesaufenthaltern in den Sonderschulheimen bis hin zu den Kindern, die während der Woche im Heim und an den Wochenenden bei Kontaktfamilien leben. Zur Flexibilisierung gehört auch der Aufbau von ambulanten Angeboten in der *Sozialpädagogischen Fachstelle*, die 2011 gegründet wurde. Sie ist heute in der *Schulsozialarbeit* tätig: Im Auftrag von Gemeinden übernimmt die Fachstelle die «Lebenshilfe» von Schülerinnen und Schülern, um die Lehrpersonen zu entlasten.²⁵ Die Begründung für dieses Angebot entspringt der praktischen Erfahrung: «Eine Beschränkung der Schule auf ihr «Kerngeschäft Unterricht» ist nicht mehr möglich, weil die ausserschulische Situation von Schülerinnen und Schülern meist in direktem Zusammenhang mit ihrer Leistungsfähigkeit sowie ihrem Leistungswillen in der Schule steht.»²⁶

Die Fachstelle hat zudem eine *Sozialpädagogische Familienbegleitung und Erziehungsberatung* aufgebaut: Wenn Familien mit dem Erziehungsalltag überlastet sind, können Sozialpädagoginnen oder Sozialpädagogen Rat geben,

teilweise direkt vor Ort. Dabei geht es darum, ein verändertes Erziehungsverhalten mit Eltern und Kindern einzuüben. Diese Form der Beratung kann von Familien als bevormundend empfunden werden, weshalb die Fachstelle betont: «Wesentlich ist für uns die Orientierung an den Problemsichten der Familien und ihrem Bedarf sowie ihren Veränderungswünschen.»²⁷ Dank der Fachstelle hat die Stiftung im Kanton ein grösseres Gewicht erhalten. Ungelöst bleibt weiterhin die Finanzierung der Beratungsangebote (Ausnahme: Schulsozialarbeit) aufgrund mangelnder rechtlicher Grundlagen.

Seit 2015 verfügt die Stiftung über die kantonale Bewilligung als *Platzierungsorganisation*. Sie hat dazu ihr bestehendes Netz an Kontaktfamilien für schwierige Situationen oder sogenannte Timeouts ausgeweitet und neu organisiert. So stehen 30 bis 35 Kontakt- und Pflegefamilien für Spezialbedürfnisse der Stiftung wie auch extern zur Verfügung.²⁸ Der Kanton verfügt damit über einen Ansprechpartner für Familienplatzierungen, der zudem für die Qualität zu bürgen hat.

Ein Beleg für die Beweglichkeit der Stiftung wie für ihre gestärkte Stellung im Kanton Graubünden ist der Aufbau einer Wohngruppe für zwölf unbegleitete minderjährige Asylsuchende (UMA) in Felsberg innerhalb weniger Monate.²⁹ Die Regierung Graubündens hatte aufgrund der stark steigenden Zahlen von Asylsuchenden die Stiftung im Juni 2015 für einen entsprechenden Leistungsauftrag angefragt. Seit November desselben Jahres ist die Wohngruppe in Betrieb.

d) Neue Strukturen und neue Methoden

Unter dem Sozialpädagogen Martin Bässler wurden die pädagogischen Betriebe enger zusammengefasst (Punkt 4 der Strategie). Alle arbeiten nach den gleichen Grundsätzen. Neue methodische Ansätze sind entweder für alle verbindlich (zum Beispiel Sozialraumorientierung, systemisches Arbeiten) oder es werden Spezialisierungen geschaffen (zum Beispiel Traumapädagogik). Auf die hauptsächlichsten Grundlagen wird in Kapitel 7.3. und auf ihre Umsetzung in Kapitel 7.4. eingegangen.

7.3 Die pädagogischen Grundlagen der Stiftung *Gott hilft*

Der Leitbildprozess, den die Stiftung in den 1990er-Jahren einleitete, wurde bald um *pädagogische Leitlinien* erweitert. Die ersten lagen 2004 vor, wurden allerdings nicht in Kraft gesetzt. Stattdessen wurde nochmals um Formulierungen gerungen, die Sprache nochmals dem Zeitgeist angepasst und versachlicht. Erst seit 2012 gelten sie für alle pädagogischen Institutionen

Die Sozialraumorientierung

Die Sozialraumorientierung ist ein relativ neues Konzept im deutschsprachigen Raum, das für jede Dienstleistung in der Jugend- und Familienhilfe von den Interessen und dem Bedarf der Familie ausgehen will und nicht von den existierenden Angeboten. «Nicht das Kind muss ins Konzept der Einrichtung passen, sondern umgekehrt, die Einrichtung richtet ihr Konzept auf die Bedarfe der Kinder und ihrer Eltern aus. Dafür wird die traditionelle Trennung von stationären und ambulanten Hilfen aufgegeben.»³⁰ Nicht mehr die Fachleute sind die Experten, sondern die Familien selbst. Damit richtet sich das Modell ausdrücklich nicht nach dem Weltbild der Professionellen, sondern fördert die Entwicklung von gemeinsamen Lösungen zusammen mit den Betroffenen. Familien wird geholfen, möglichst viel Unterstützung in ihrer Lebenswelt und – nur falls nötig – externe Hilfe in der Nähe zu finden. Dies bedingt Sozialräume, die solche Hilfe in der Nähe anbieten können. Jede Hilfe soll sich zudem flexibel den familiären Bedürfnissen anpassen, das heisst statt einer Fremdplatzierung wird im Bedarfsfall eine Tagesbetreuung oder eine Platzierung für drei Nächte pro Woche ermöglicht.

Das Arbeiten im Sozialraum kann nur beschränkt innerhalb einer Organisation umgesetzt werden. Die als strategisches Ziel definierte Sozialraumorientierung der Stiftung *Gott hilft* kommt deshalb bisher nicht voll zum Tragen. Dazu würde sie ein neues Berufsverständnis und vor allem eine Umgestaltung der Finanzierungsmodelle benötigen. Die heutige staatliche Unterstützung ist in der Regel zu unflexibel, da sie nach Platzzahlen und Belegungstagen funktioniert: «Im heutigen fallbezogenen Finanzierungssystem sind alle Beteiligten darauf angewiesen, Fälle zu produzieren, um Geldmittel zu sichern. Wer eine Hilfe möglichst rasch wieder beendet oder [...] mithilft, Fälle zu verhindern, schneidet sich ins eigene Fleisch.»³¹ Die Sozialraumorientierung sieht dagegen eine Globalfinanzierung vor für Unterstützungsformen, seien sie ambulant, stationär oder wechselnd. Die Realität ist davon weit entfernt.

der Stiftung (vgl. Anhang 4). Die *pädagogischen Leitlinien* gehen von der Notwendigkeit einer «ganzheitlichen Entwicklung» der Kinder aus:

«Vielen von ihnen fehlen die wesentlichen Voraussetzungen, um im Leben zurechtzukommen. Daher hat die Persönlichkeitsentwicklung vor der Wissensvermittlung Vorrang, da sie die Voraussetzung dafür ist, erworbenes Wissen für sich und andere verantwortlich anzuwenden. Damit vertritt die Stiftung *Gott hilft* eine ganzheitliche Auffassung von Bildung, die sich nicht mit formalen Bildungsabschlüssen begnügt, sondern jungen Menschen Orientierung gibt und sie stark macht, ihr Leben selbstbewusst und eigenverantwortlich zu führen.»³²

Die ganzheitliche Bildungsauffassung, die explizit *mehr* als die schulische Bildung umfasst, lässt der sozialpädagogischen Arbeit viel Raum: Die professionelle Erziehung soll und muss die ‹Menschenbildung› übernehmen oder mindestens unterstützen, die das Kind – aus welchen Gründen auch immer – auf andere Weise nicht genügend erhalten kann.

Die Leitlinien definieren drei sogenannte Kernressourcen, nämlich

- die Identitätsentwicklung,
- die Ressourcenentwicklung und
- die Partizipation in der Gesellschaft.

Diese Gliederung basiert auf den Leitlinien des deutschen christlichen Vereins *cjd*. Sie finden allerdings auch ihre Entsprechung in Kategorisierungen von nicht christlich ausgerichteten Erziehungswissenschaftlern.³³

Zur *Identitätsentwicklung* gehört der Umgang mit Werten. «Wert schätzen – Wert geben», lautet eine Devise und die Stiftung verpflichtet sich, das Kind in seiner Einzigartigkeit zu respektieren. Werte, die die Stiftung in ihrem pädagogischen Auftrag weiter geben will, sind das Erleben von «echten, tragfähigen Beziehungen» oder die Gestaltung von «sicheren Orten». Der Besonderheit der betreuten Kinder wird mit folgendem Ziel Rechung getragen: «Wir leiten die Kinder und Jugendlichen an, sich konstruktiv mit ihrer Biographie auseinanderzusetzen und lebensbejahende Zukunftsperspektiven zu entwickeln.»³⁴

Die Sozialpädagogik entwickelt ihr Können in der Regel im Alltag. Ohne eine klare Benennung der Werte, die dabei tragend sein sollen, würde sie sich verlieren. Eine Erziehung ohne die Vermittlung von Werten – oder einer ‹Haltung› – funktioniert nicht.³⁵ Wenn die übergeordneten Werte und Ziele der *Leitlinien* in die pädagogischen Konzepte Eingang finden und im Alltag handlungsleitend sind, entsteht eine transparente Erziehung, die Qualitäten aufweist, die in der ‹mütterlichen› Erziehung früherer Jahre in



Eine Erziehung zur Selbständigkeit bedeutet auch das Erlernen von so Banalem wie dem Zusammenlegen der Wäsche – heute auch für Knaben (Aufnahme um 2010).

den Heimen nicht enthalten waren. Erziehung wird dann sozusagen ‹rückverfolgbar› von der Handlung bis zum zugrunde liegenden Wert. Und dies nicht nur für Supervisoren, Chefs oder eine Aufsichtsstelle, sondern ebenso für die Kinder.

Mit der *Ressourcenentwicklung* soll dem Kind geholfen werden, seine Fähigkeiten zu entdecken und zu entfalten. Als Ressource gelten unter anderem seine Entscheidungsfähigkeit, die Selbstdisziplin und die Selbstverantwortung. Der Ansatz der Ressourcenentwicklung geht strikt von den Fähigkeiten aus und vermeidet jede Defizitorientierung. Darin ist sich die professionelle Erziehung heute einig. Wie bei den Werten (Identitätsentwicklung) sprechen die *Leitlinien* auch hier die Kinder als eigenständige, mit den Erwachsenen gleichwertige Personen an, die – so weit wie möglich – eine Eigenverantwortung tragen. Die Stellung der Kinder ist somit eine grundsätzlich andere als früher. Die Selbstdisziplin hingegen scheint diejenige Fähigkeit zu sein, die seit hundert Jahren durch die Erziehung gefördert werden muss, und die bis heute nicht hinterfragt wurde.

Mitsprache und Beteiligung der Kinder, aber auch ihrer Eltern werden unter dem Titel der *Partizipation an der Gesellschaft* explizit in den *Leitlinien* erwähnt. Die Gestaltung der familiären Beziehungen durch die Kinder steht sogar an erster Stelle. Grundsätzlich sollen die Kinder «soziale Kompetenzen» erwerben können. Partizipation fordert die Stiftung aber auch von sich selbst, sowohl mit den Angehörigen wie mit anderen Helfersystemen. Auch wenn die Stiftung mit «sicheren Orten» Kindern weiterhin ein Stück ‹Heimat› geben möchte, so verortet sie sich selbst in einem grösseren Zusammenhang.³⁶ Die Kinder kommen nur für eine beschränkte Zeitspanne, meistens nur wenige Jahre. Wenn es in dieser Zeit gelingt, ihre Beziehung zur Familie zu verbessern, ist bereits viel erreicht. Das Heim fungiert also nicht mehr als ‹Heimat›, sondern als Schonraum und als soziales Übungsfeld.

In den *Leitlinien* findet sich kein expliziter Hinweis auf die christlichen Grundwerte der Stiftung. Sie sind dennoch vorhanden, wie die Definition des Menschenbildes der Stiftung zeigt: «Die pädagogische Arbeit der Stiftung *Gott hilft* beruht auf einem christlichen Menschenbild. Jeder Mensch soll seinen unverwechselbaren Wert entdecken, weil er ein einmaliger und unverzichtbarer Schöpfungsgedanke Gottes ist.»³⁷

Pädagogische Konzepte und Methoden

Pädagogische Rahmenkonzepte bilden heute die Grundlage aller Kinder- und Jugendheime. Sie werden vom Standortkanton geprüft.⁴⁰ Den zuweisenden Stellen kann das Rahmenkonzept dienen, um die Eignung einer Institution

• •

Martin Bässler (*1975)

Der Sozialpädagoge Martin Bässler hat ab 2003 die Jugendstation ALLTAG mit aufgebaut und geleitet. Nach seiner Ausbildung, die er an der Höheren Fachschule der Stiftung absolviert hatte, arbeitete er vorerst für den Verein *Überlebenshilfe* in Chur. 2009 übernahm er als Leiter der pädagogischen Angebote der Stiftung *Gott hilft* den Auftrag zur «Diversifizierung» der damals noch «klassischen» Heimangebote. Die Stiftung hatte erkannt, dass es nicht mehr dem simplen Bedarf entsprach, ein Kind entweder im Heim zu platzieren oder nicht, sondern vielfältige neue Varianten notwendig wären. Im Gegensatz zu seinem Vorgänger Christian Mantel steht in seiner Funktion die Führung und nicht die Beratung der pädagogischen Betriebe im Vordergrund.

Besonderes Gewicht misst Bässler der Vernetzung im Kanton bei: «Man darf nicht losgelöst arbeiten.»³⁸ Er präsidiert die Bündner Konferenz der Kinder- und Jugendheime und arbeitet im Bündner Spital- und Heimverband mit. Mit den zuweisenden und unterstützenden Stellen steht er in regelmässigem Austausch und ist auch auf nationaler Ebene vernetzt. Die grössere Präsenz hat positive Auswirkungen. So komme es vor, dass sich eine Behörde mit einem schwierigen Fall bei ihm melde und wissen wolle, welche Lösungen die Stiftung anbieten könne. Meist seien es mehrere passende Angebote, so dass man gemeinsam auswählen könne.

Der Umbau der pädagogischen Angebote ist – nach Meinung von Bässler – noch lange nicht abgeschlossen. Es gelte flexibel zu bleiben. Die rechtlichen Rahmenbedingungen erscheinen ihm allerdings oft als eine «Zwangsjacke». Er berichtet vom Beispiel einer Sonderschülerin, die sich im Heim schulisch so gut entwickelt hatte, dass eine Integration in die Regelschule möglich geworden wäre – aber aus rechtlichen Gründen nicht umgesetzt werden konnte, da eine Rechtsgrundlage für die Finanzierung des Heimaufenthalts ohne Besuch der internen Sonderschule fehlte.

Die Stiftung hat sich auf die Erziehung «verhaltensorigineller» Kinder spezialisiert und versucht, die Möglichkeiten ihres pädagogischen Handelns im Hinblick auf diese Kinder weiter auszubauen, selbst in grenzwärtigen Fällen. Die Devise vom Dranbleiben, Aushalten und nochmals neue Wege suchen ist ein wichtiger Faktor der Tragfähigkeit.³⁹ «Es ist unser Job, mit schwierigen Kindern zu Rande zu kommen.» Dabei spiele die christliche Grundhaltung der Stiftung weiterhin eine Rolle, ist Bässler überzeugt. «Das «Gehaltensein» ist elementar für die Arbeit mit den schwierigen Kindern.» Diese Haltung bilde auch eine der Ursachen für die konstante und dadurch sehr erfahrene Mitarbeiterschaft, die offensichtlich gerne in der Stiftung arbeite. Bässler fordert, dass die *pädagogischen Leitlinien* in allen Grundlagendokumenten wieder «auftauchen» müssen, wenn sie gelebt werden sollen. Deshalb hat er lange für aussagekräftige Leitlinien und Fachkonzepte gearbeitet. Geholfen haben ihm dabei die Rückmeldungen der Aufsichtsstellen des Bundes und der beiden Kantone Graubünden und Zürich.

• •

für ein bestimmtes Kind abzuklären.⁴¹ Die Stiftung *Gott hilft* hat ihre Konzepte ausserdem zur internen Qualitätssicherung aufbereitet. Die Basis eines Rahmenkonzeptes bei *Gott hilft* bildet das Menschenbild, das die Stiftung für sich entwickelt hat. Alle Konzepte beruhen auf den *pädagogischen Leitlinien*. Jedes Rahmenkonzept definiert seinen Auftrag, sein Angebot, das Ziel und die Zielgruppe. Es gibt Auskunft über die Arbeitsgrundsätze, die Organisation, das Personal und die Formen der Qualitätssicherung. Ferner informiert es über die Finanzierung, die staatliche Anerkennung und die Aufsichtsstellen.

Im Folgenden wird das Rahmenkonzept des Verbunds sozialpädagogischer Pflegefamilien summarisch vorgestellt, anschliessend das Konzept der Standort- und Förderplanung, das für alle pädagogischen Institutionen der Stiftung *Gott hilft* massgeblich ist.

a) Das Rahmenkonzept des Verbunds sozialpädagogischer Pflegefamilien «Der Mensch ist ausgestattet mit einem freien Willen, Entscheidungs- und Gestaltungsfähigkeit und deshalb auch verantwortlich für sich, seine Mitmenschen und seine Umwelt.»⁴² Mit dieser Werthaltung – zitiert nach den christlichen Institutionen der Sozialen Arbeit (CISA), die die Stiftung mitbegründet hat – leitet der Verbund sein Konzept ein. Unter dem Schlagwort «Transparente Ausrichtung» weist er explizit auf seine christliche Glaubensgrundlage hin, betont aber auch, dass die Pflegefamilien überkonfessionell geführt werden.

Sozialpädagogische Pflegefamilien sind geeignet für die Aufnahme von Mädchen und Knaben im Alter zwischen 0 und 10 Jahren zur langfristigen Platzierung. Zur Zielgruppe gehören Kinder, die eine gefährdete Persönlichkeitsentwicklung aufgrund traumatischer Erlebnisse haben und deren Herkunfts familie nicht mehr tragfähig ist (wegen Scheidung, Sucht, häuslicher Gewalt usw.) oder bei denen «die Gefahr von Vernachlässigung oder Verwahrlosung droht». Die Pflegefamilien sollen den Kindern «Geborgenheit» und eine «Personen- und Wertekonstanz» geben. Das Rahmenkonzept nimmt die drei Kernkompetenzen der pädagogischen Leitlinien auf und konkretisiert sie mit Zielvorgaben. So lautet das Hauptziel für die Identitätsentwicklung: «Die Kinder haben einen gesunden Selbstwert, einen Lebenssinn und können schwierige Situationen meistern.» In einem Teilziel wird die «Ressource Gott» angesprochen, als eine Möglichkeit für die Kinder, sich mit der Sinnfrage auseinanderzusetzen.

Das Konzept betont, dass alle Ziele in enger Zusammenarbeit mit der Herkunfts familie erreicht werden sollen. «Dabei wird keine Idealform von Elternarbeit, Elternbeteiligung oder Motivation vorausgesetzt. Ziel ist es hingegen, in bestehenden Verhältnissen die besten Lösungen zu suchen.»⁴³ Wie

in den anderen Rahmenkonzepten wird das Aufnahmeverfahren beschrieben, das mit einem Vertrag besiegelt wird. «Wenn vom Alter her möglich, werden die Aufenthaltsziele gemeinsam mit dem Kind vereinbart.»⁴⁴ Sanktionen sollen in einem Zusammenhang mit der Regelübertretung stehen und für die Betroffenen «verständlich und nachvollziehbar sein». Kinder dürfen nicht lächerlich gemacht werden: «Von Liebesentzugsmassnahmen nehmen wir gleichen Abstand wie von Körperstrafen.» Damit dies eingehalten werden kann, hat die Stiftung eine «Vorfallskala» entwickelt.⁴⁵ Gröbere Vorfälle verlangen den Einbezug des pädagogischen Leiters und das Ausfüllen des Formulars zu grenzverletzenden Vorfällen (vgl. Kap. 7.4).

Wenn auch der Alltag in sozialpädagogischen Pflegefamilien familiär wirkt, zeigt das Rahmenkonzept doch deutlich auf, wo die Differenzen zur Familienerziehung liegen. Von den Erziehenden wird ein hohes Mass an Bewusstsein für ihr Handeln verlangt. Sie haben sich als Mitarbeitende einer Organisation zu verstehen, deren Leitsätze handlungsleitend zu sein haben. Bemerkenswert ist der Wandel der Ansprüche bei der Zusammenarbeit mit den Eltern: Erst der Hinweis, dass die Zusammenarbeit auch unter nicht idealen Bedingungen angestrebt werden soll, ermöglicht es Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, konstruktive Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln.

b) Das Konzept der Förderplanung

Die Stiftung bezeichnet ihre Standort- und Förderplanung als das «Herzstück der Kinder- und Jugendhilfe».⁴⁶ Sie gilt für alle stationären pädagogischen Angebote und ist ein Handlungsleitfaden unterhalb der Rahmenkonzepte. Als solcher führt er die Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen detailliert durch den Prozess der Zielformulierung und -auswertung mit Betonung der Wichtigkeit von «größtmöglicher Transparenz, Mitbestimmung und Partizipation in allem es/ihm/sie [= das Kind, cl] betreffenden Angelegenheiten.»⁴⁷

Das Konzept erwähnt verschiedene Planungsberichte, wobei der wichtigste wohl der *Bericht zur Standort- und Förderplanung* ist, der in der Regel zwei Mal jährlich von allen beteiligten Fachpersonen erstellt wird. Er wird anlässlich einer Standortsitzung mit dem Kind, den Eltern (oder einer anderen Bezugsperson), der einweisenden Stelle, der Heimleitung, der Lehrperson und der sozialpädagogischen Bezugsperson besprochen. Die Ziele werden konsequent vom «Grundsatzziel» über das «Rahmenziel» bis zum «Ergebnisziel» heruntergebrochen. Zum Beispiel:

Grundsatzziel: Die Kinder werden in ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützt, damit sie möglichst selbstständig, gesellschaftlich integriert und mit guter Lebensqualität leben können (Zielvorgabe aus den pädagogischen Leitlinien).

Rahmenziel: Das Kind xy «kann sich auf Beziehungen einlassen und mit zwischenmenschlichen Spannungen umgehen» (Rahmenziel zum Grundsatzziel Partizipation).

Ergebnisziel: Das Kind xy vereinbart mit seiner Bezugsperson ein geheimes Zeichen. Wenn die Bezugsperson in einem sich abzeichnenden Konflikt das Zeichen macht, zieht sich xy sofort für 15 Minuten in sein Zimmer zurück.

Die Ziele müssen nach der SMART+-Methode formuliert werden.⁴⁸ Die Formulare für die Zielauswertung und die nächste Zielvereinbarung orientieren sich konsequent an den drei Kernkompetenzen der *Leitlinien*. Das Konzept der Standort- und Förderplanung beruht auf allen wichtigen Qualitätslabels für die sozialpädagogische Arbeit in der Schweiz.⁴⁹ Die theoretischen Grundlagen werden durch die eigene Schule, die Höhere Fachschule für Sozialpädagogik, bereitgestellt.⁵⁰

Dank der Standort- und Förderplanung hat sich die Stiftung *Gott hilft* ein Managementinstrument gegeben, das die pädagogische Arbeit bis tief in die Praxis herunterbricht. Die Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen werden mittels der vorstrukturierten Formulare so geleitet, dass sie die Ansprüche auch erfüllen können. Für die Kinder ist die Arbeit mit dem Instrument der Förderplanung sehr anspruchsvoll. Kinder, die dazu in der Lage sind, entwickeln mit der Zeit einen wesentlich selbstreflexiveren Umgang mit ihren Stärken und Schwächen.⁵¹ Förderplanung und Zielerreichungsüberprüfung sind Instrumente, die in beinahe jedem Managementhandbuch zu finden sind. Darin zeigt sich ein Spezifikum heutiger professioneller Erziehung: Sie gleicht sich in gewisser Weise der Unternehmensführung an (oder umgekehrt?).

Die Förderplanung ist theoretisch hinterlegt, das bedeutet, dass sich die Erziehenden damit bereits in der Aus- oder Weiterbildung auseinandergesetzt haben. Dasselbe gilt für die anderen Methoden, die die Stiftung im pädagogischen Bereich anwendet, wovon eine kurz erläutert wird.

c) Die Traumapädagogik

Wie schon unter Christian Mantel wählt die Stiftung heute diejenigen aktuellen und anerkannten Methoden aus, die vereinbar mit ihrer christlichen Grundhaltung und tauglich für spezifische Problemlagen ihrer Zielgruppen sind. Eine der Methoden, die in den letzten Jahren eingeführt wurde, ist die Traumapädagogik. Auslöser dazu bildete die Teilnahme der Jugendstation ALLTAG am Modellversuch des Bundesamtes für Justiz zur Abklärung und Zielerreichung in stationären Massnahmen (MAZ).⁵² Als Beispiel für das methodenbasierte Arbeiten wird sie hier vorgestellt.

«Ein Trauma ist überwältigend, lebensgefährlich, über alle Massen erschreckend, etwas, das man eigentlich gar nicht verkraften kann [...].»⁵³ Man geht heute davon aus, dass körperliche, seelische oder sexuelle Gewalt fast immer zu Traumata führt, ebenso Flucht, Vernachlässigung oder Verwahrlosung. Entscheidend ist die Erfahrung eines hilflosen Ausgelifertseins.⁵⁴

Von einem Trauma wird dann gesprochen, wenn ein extremes Ereignis dazu führt, dass der Mensch weder dagegen ankämpfen noch fliehen kann (no fight – no flight). Sobald beides nicht mehr möglich ist, setzt im Gehirn eine übergrosse Dynamik ein, die als einzigen Ausweg ein sogenanntes ‹freeze and fragment› zulässt: die ‹Einfrierung› und Aufsplitterung des Erlebnisses, das dann nicht mehr in einem Zusammenhang erinnert werden kann. Diese Schutzreaktion führt dazu, dass keine Auseinandersetzung mit dem Erlebnis mehr möglich ist, was in den meisten Fällen schwerwiegende psychische Reaktionen oder Krankheiten zur Folge hat. Traumatisierte Kinder haben sozusagen das Weltvertrauen verloren. Sie können Bindungsstörungen, Lernbehinderungen, Störungen im Sozialverhalten, Aggressionen und vieles mehr aufweisen. Oft müssen sie zwanghaft und unkontrollierbar die traumatischen Erfahrungen mit Menschen immer wieder ‹inszenieren›. Selbst erfahren sie dabei eine grenzenlose Ohnmacht.

Die Schweizer Traumaforschung hat in den letzten Jahren festgestellt, dass 70% aller platzierten Kinder (in Pflegefamilien und Heimen) solche traumatischen Erlebnisse hatten.⁵⁵ Andere Studien nennen ähnlich hohe Prozentsätze und ergänzen, dass die meisten dieser Kinder eine oder mehrere psychische Störungen aufweisen. Die erschreckend hohe Zahl traumatisierter Kinder kann nicht als eine gesellschaftliche Veränderung gedeutet werden, sondern ist vielmehr der Weiterentwicklung diagnostischer Instrumente der Kinder- und Jugendpsychiatrie geschuldet. Unbestritten hat ein hoher Anteil der fremdplatzierten Kinder Schlimmes erlebt.

Die Traumapädagogik ist keine komplett neue Pädagogik. In mehrfacher Hinsicht verstärkt oder bestätigt sie vorhandene pädagogische Ansätze, zum Beispiel die Wichtigkeit einer Halt gebenden Beziehung zu einer erwachsenen Person. Für die Pädagogen der Stiftung *Gott hilft* kann dazu auch der Glaube gehören, als eine Antwort auf die Sinnfrage. Traumapädagogik setzt – wie der lösungsorientierte Ansatz – auf die Orientierung an den Stärken des Kindes und betont die Wichtigkeit von Regelmässigkeit und klaren Strukturen.

Eine eigenständige Weiterentwicklung ist die Traumapädagogik dort, wo sie als ‹Pädagogik des sicheren Ortes› bezeichnet wird. Jede pädagogische Intervention hat als Grundprinzip die innere und äussere Sicherheit des traumatisierten Kindes zu gewährleisten. Was für ein traumatisiertes Kind Sicherheit bedeutet, ist subjektiv, nur das Kind weiss es. Deshalb geht man

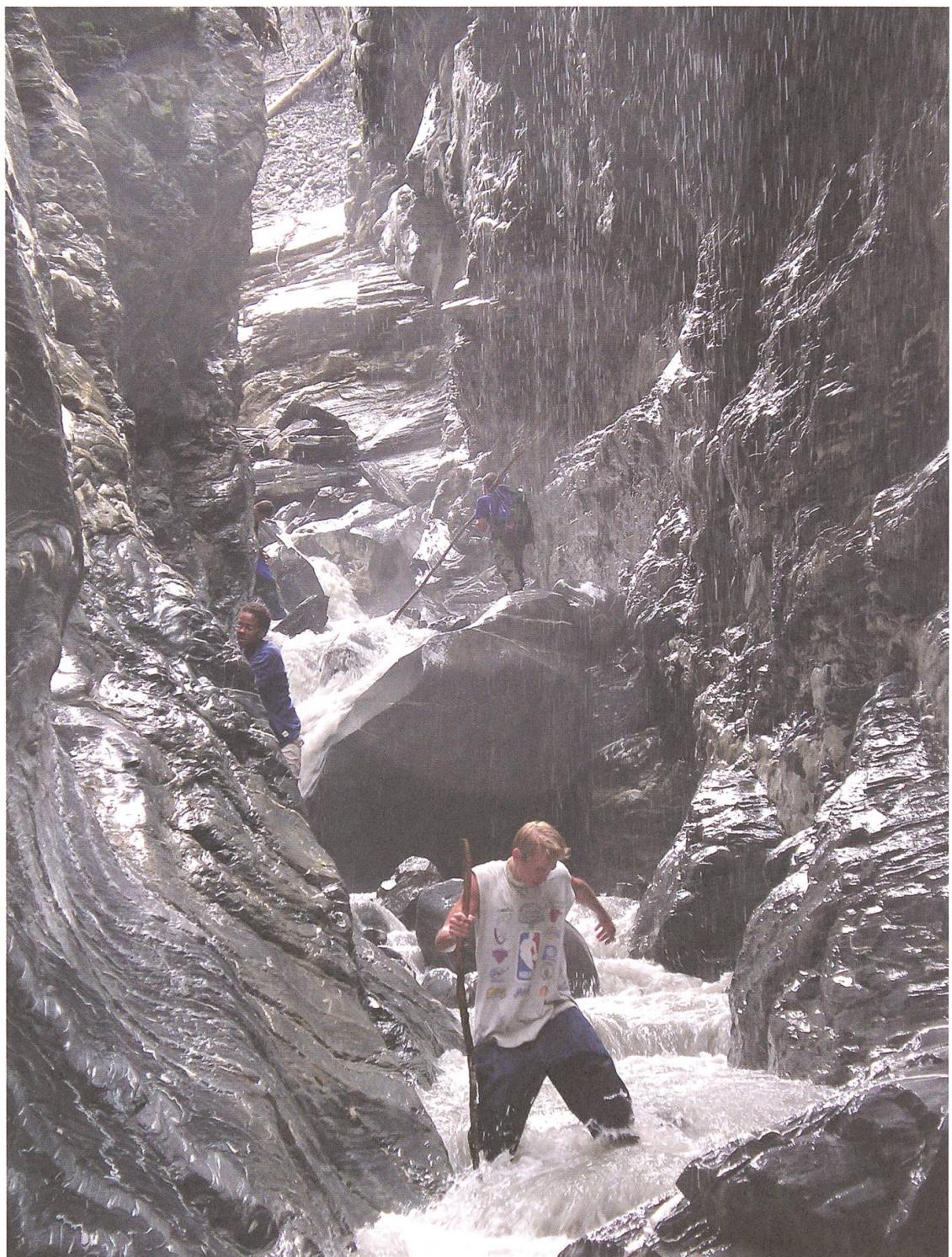
von seinen Vorstellungen aus und nimmt diese ernst. Dies führt zur Vorgabe der Traumapädagogik, dass jedes Handeln eines Kindes Sinn macht. Das «Konzept des guten Grundes» will dem Kind zu verstehen geben, das seine Reaktion normal sei, aber seine Belastung weit über der Normalität liege.⁵⁶ Anders gesagt macht seine Reaktion, die im Alltag oft übertrieben erscheint, als Reaktion auf sein verborgenes Trauma eben Sinn. Aufgabe des Pädagogen oder der Pädagogin ist die Entschlüsselung dieses Sinns.

Zentrales Element der Traumapädagogik ist, dass den Pädagoginnen und Pädagogen ebenso Sorge getragen wird wie den traumatisierten Kindern. Man spricht von einer möglichen «Ansteckung» oder einer sogenannten Mitgefühlserschöpfung.⁵⁷ Im Umgang mit traumatisierten Kindern kann die Widerstandskraft der Pädagogen angegriffen werden. Anspruchsvoll beim traumapädagogischen Ansatz sind ebenfalls die zwingend notwendigen Kenntnisse über die medizinischen und psychischen Grundlagen des Traumas, ohne die eine Sozialpädagogin nicht handeln kann. Noch viel anspruchsvoller ist der alltägliche, pädagogische Umgang mit traumatisierten Kindern.

In dreifacher Hinsicht hat die Stiftung bereits einen Grundstein gelegt, der den Pädagogen das Erziehen traumatisierter Kinder erleichtert:

- Mit ihrem Konzept der «Spiritualität als Ressource» will die Stiftung ihren Mitarbeitenden Sorge tragen.⁵⁸ Dies macht sie zu einer überdurchschnittlich stabilen Organisation. Wenn im Durchschnitt 44% der Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen in der Deutschschweiz nach spätestens zwei Jahren die Stelle wieder wechseln, so beträgt die durchschnittliche Verweildauer des pädagogischen Personals bei *Gott hilft* knapp sieben Jahren.⁵⁹
- Die Traumapädagogik gewichtet den «Resilienzfaktor Sinnhaftigkeit» hoch. Einen Sinn zu vermitteln, kann dem versehrten Kind Halt geben. Die Stiftung geht davon aus, dass ihre christliche Verwurzelung ein solches Sinnangebot darstellt.
- Mit der Sozialraumorientierung hat sie sich bis zu einem gewissen Grad von der Expertenhaltung des professionellen Pädagogen verabschiedet und kann deshalb das Kind als Experte für sich selbst akzeptieren.

Angesichts der zahlreichen Konzepte und Methoden kommt die Stiftung selbst zum Schluss: «Für jedes Angebot gibt es heute ein Konzept. Die Arbeit «mit» dem Kind ist strukturiert; die Arbeit «um» das Kind herum kennt klare Abläufe, Vorgaben und Standards. Innerhalb der Institutionen wird kaum mehr etwas dem Zufall überlassen; und auch für die Aufsicht und Begleitung der Kinder gibt es klare, meist sinnvolle Vorgaben.»⁶⁰ Wie gestaltet sich aber



Erlebnispädagogik kann spektakulär sein. Ihr Ziel liegt darin, die Persönlichkeitsentwicklung und Selbsteinschätzung mit einem besonderen Erlebnis in einer Gruppe zu ermöglichen. Oft handelt es sich um Erlebnisse in der Natur oder im musischen Bereich (Aufnahme von 2010).

tatsächlich der Umgang mit den Kindern auf der Basis all der theoretischen Grundlagen und Vorgaben? Können die Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen sie überhaupt umsetzen? Diesen Fragen wird im Folgenden anhand einiger ausgewählter Aspekte nachgegangen.

7.4 Der Umgang mit den pädagogischen Grundlagen

Die Ebenbürtigkeit der Kinder

Zum heutigen Selbstverständnis der *Gott hilft*-Angebote gehört es, die Kinder mitzubeteiligen. Dies ist in den *Leitlinien* und in allen Folgekonzepten fest verankert. Aber wie sieht die Umsetzung aus? Was ist damit gemeint, wenn sich pädagogische Einrichtungen auf die Rechte und die Ebenbürtigkeit der Kinder beziehen? Drei mögliche Antworten sollen im Folgenden diskutiert werden:

a) Vereinbarungen und Verträge

Ein wichtiges Element in der Umsetzung von Kinderrechten ist der Prozess der Zielvereinbarung.⁶¹ Ziele werden in regelmässigen Abständen gemeinsam erarbeitet, überprüft, besprochen und neu festgesetzt, ähnlich wie es auf der Ebene einer Organisation die Mitarbeitenden erfahren. Die Kinder kennen so ihre Ziele im Alltag. Sich selbst realistisch einzuschätzen und die Grösse des Ziels ihren Fähigkeiten anzupassen, ist ein Teil des Prozesses. Kinder, die an diesem Prozess beteiligt sind, besitzen oft eine überdurchschnittlich grosse Fähigkeit, ihr Verhalten rational zu deuten und ihre Fort- und Rückschritte genau zu bestimmen. Dazu drei Beispiele:

1. Eine Jugendliche schreibt: «[...] ich [habe] ein Jahr lang nichts anderes getan als herumzulungern. Es war aber eine Zeit, die ich nicht bereue, denn ich habe viel gelernt. Nun freue ich mich, dass ich mich besser in die Probleme anderer hineinversetzen kann. Aber trotzdem ist es nicht das beste Leben! Meinem Willen, der nicht immer sehr stark ist, habe ich es zu verdanken, dass ich nicht ganz abgestürzt bin. Ich habe mich momentan recht aufgefangen und hoffe, dass ich es mit meinem Willen schaffen werde.»⁶²

2. Eine Pädagogin beschreibt ihre Arbeitsweise, bereits mit kleinen Kindern Zielvereinbarungen zu treffen, folgendermassen: «Ich führe mit meinen Schüler/innen alle vier Wochen ein Gespräch. [...] Auf ein Blatt zeichne ich ein lachendes Gesicht, und wir sprechen dann über Dinge in der Schule, die gut laufen, die es gut kann und die es gerne macht und notieren sie rund um das lachende Gesicht. Dasselbe machen wir mit einem ‹Lätschgesicht›. Nur,

dass wir dort die Sachen aufschreiben, die nach der Meinung des Kindes noch nicht so gut gehen, die ihm noch Mühe bereiten oder die es einfach nicht gerne macht. Von diesen Sachen entscheidet sich das Kind für ein Gebiet, in dem es sich gerne verbessern würde. [...] Am Schluss legen wir noch ein Ziel fest, welches das Kind bis zum nächsten Gespräch erreicht haben möchte.»⁶³

3. In einer Rückschau zur Zielerreichung konstatiert ein Pädagoge: «Lieber Niki! Im letzten Semester arbeitetest Du mit Erfolg an der Verbesserung des Arbeitsverhaltens. Mit Hilfe einer Sanduhr reduzierstest Du die Zeit von der Arbeitserteilung bis zum eigentlichen Arbeitsbeginn von ca. 15 Minuten auf höchstens 2 Minuten [...].»⁶⁴

Die zitierte Jugendliche und die Pädagogin betonen das Positive, das gelernt wurde. Dabei ist für die Jugendliche die Erkenntnis, dass das Herumlungern zu einem Lernfortschritt geführt hat, wichtig. Die Pädagogin versucht, die Kinder zu detaillierten Selbsturteilen zu führen. Die grosse Kunst liegt in der gemeinsamen Formulierung von realistischen und messbaren Teilzielen. Dahinter steckt harte Arbeit sowohl für das Kind wie auch für die Pädagogin. Eindrücklich lässt sich dies am Beispiel mit der Sanduhr ablesen. Der Prozess bedingt ein Verhandeln auf Augenhöhe und kann deshalb als ein Element der Umsetzung der Kinderrechte gelten. Im Grundsatz geht es allerdings darum, das Kind an die Verbindlichkeit und Disziplin der Erwachsenen heranzuführen. Das Ziel liegt in einer Integration in die Wertewelt der Erwachsenen. Das Recht des Kindes *«auf den heutigen Tag»*, das Janusz Korczak nach dem Ersten Weltkrieg formuliert hat, ist aus den Debatten über Kinderrechte verschwunden.⁶⁵

Zum neuen Umgang mit den Kindern und ihren Eltern gehört die Unterzeichnung von Verträgen, insbesondere des Aufenthaltsvertrags. Vor seiner Unterzeichnung wird der Vertrag mit allen Beteiligten besprochen, um Verbindlichkeit herzustellen. In der Realität ist dies allerdings selten bloss über den Vertrag zu erreichen. Dennoch bietet der Aufenthaltsvertrag dem Jugendlichen und den Eltern die Möglichkeit, den eigenen Willen kund zu tun. So müssen Kind und Eltern zum Beispiel dem Gottesdienstbesuch während der Zeit im Heim zustimmen oder ablehnen.

Mit Thomas und seinem Vater wird beispielsweise für den Besuch des 9. Schuljahrs ein Vertrag als externer Schüler abgeschlossen, nachdem Thomas vorher fünf Jahre im Schulheim gelebt hat.⁶⁶ Nun vereinbaren der Betriebsleiter, der Vater und Thomas vertraglich folgende Ziele:

- Die Zusammenarbeit mit den Eltern wird fortgesetzt.
- Thomas muss sich bezüglich der Schulzeiten an Pünktlichkeit halten.
- Die Verantwortung für die Erledigung der Aufgaben liegt bei Thomas und seinem Vater.

- Thomas muss «anständig gekleidet» in die Schule kommen und darf keine Suchtmittel konsumieren.
- Zudem gelten die Handyregeln des Schulheims, ein Waffenverbot und eine absolute Nulltoleranz gegenüber Gewalt und Mobbing.

Der Vertrag ist mit einer Anzahl Kreditpunkte ausgestattet, wobei jeder Verstoss zu einem Abzug führt. Bei 0 Punkten muss Thomas die Schule aussetzen und eine Woche zum Arbeitseinsatz in einen Betrieb, zusätzlich wird eine ausserordentliche Standortsitzung mit allen Beteiligten einberufen.

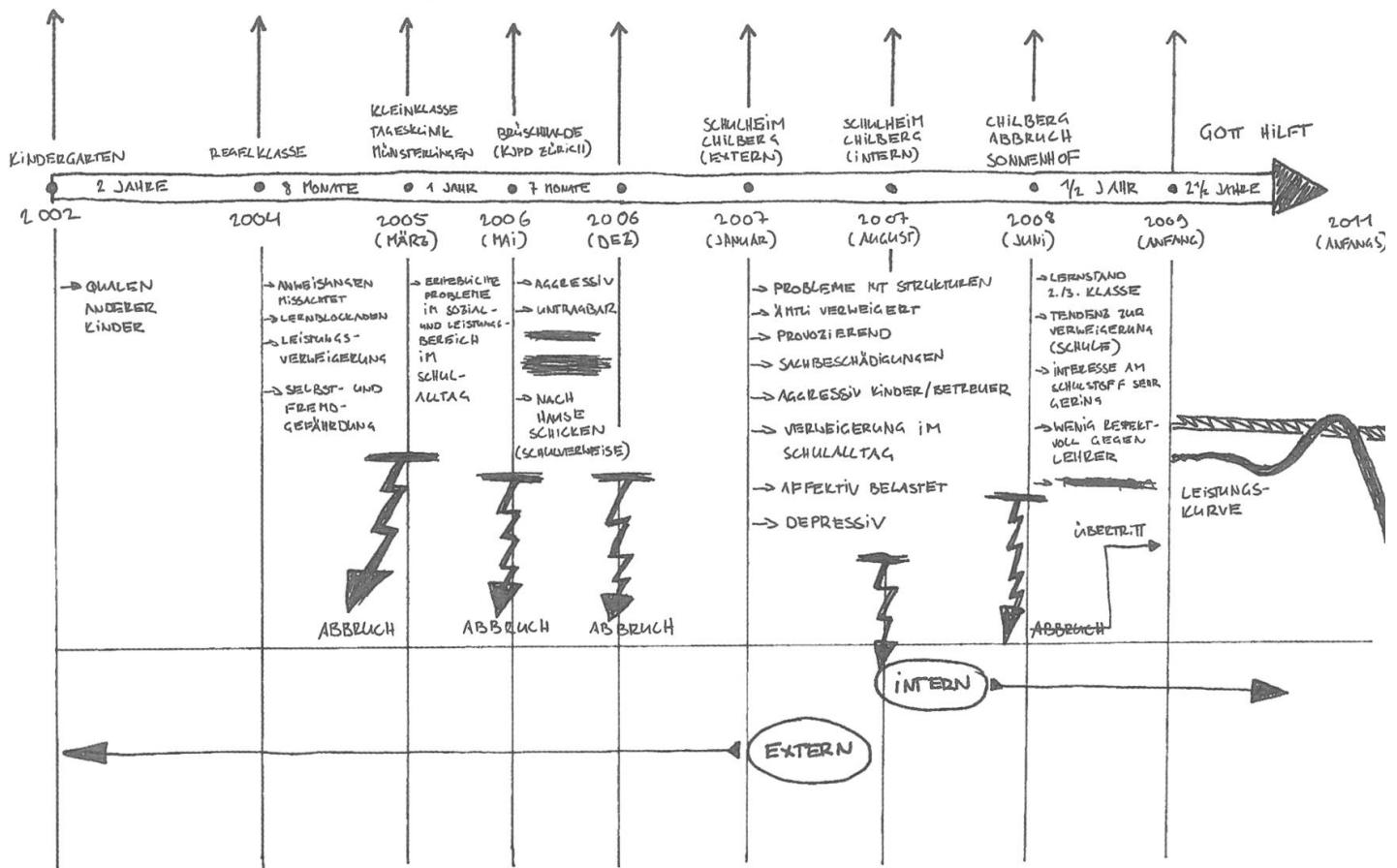
Thomas konnte den Vertrag nicht aushandeln, sondern musste sich mit den Bedingungen einverstanden erklären. Es handelt sich also um eine «imitierte Selbständigkeit», die ihn nicht als autonomen Verhandlungspartner wahrnimmt.⁶⁷ Allerdings kommt dies auch in der Welt der Erwachsenen vor.

Es wird deutlich, dass die professionelle Pädagogik weit mehr auf die Vernunft baut, als es eine familiäre Erziehung tut. Vereinbarungen und Verträge sind rationale Instrumente, und sie räumen im Gegensatz zur familiären Erziehung der Inkonsenz keinen Platz ein. So ist es nicht verwunderlich, wenn Heimkinder oft kompetent über sich, ihre Fort- und Rückschritte Auskunft geben können. Allerdings zwingen ihre eigenen Probleme sie auch zu einer überdurchschnittlichen Auseinandersetzung mit sich selbst.

b) Das Recht auf Persönlichkeitsentwicklung

Es findet sich auch ein anderer Ansatz zum Umgang mit den Rechten der Kinder. Er liegt in der pädagogischen Vorgabe der Persönlichkeitsentwicklung: In den aktuellen *Leitlinien* steht die Persönlichkeitsentwicklung der Kinder an erster Stelle – vor dem schulischen Erfolg. Der ehemalige pädagogische Leiter Christian Mantel sah den Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsentwicklung eines Kindes und seiner Wahrnehmung als ebenbürtig durch die Erziehenden: «Wenn ich Erziehung verstehe als ein Begleiten des Kindes auf seinem Weg, dann steht für mich die Frage an: Wer muss sich wann verändern?»⁶⁸ Wenn man das Kind in seiner Würde wirklich ernst nehme, so könne das auch heissen, dass sich der Erzieher zu ändern habe, damit das Kind seinen nächsten Entwicklungsschritt machen kann. Dies beinhaltet die Frage nach der Macht bzw. Ohnmacht gegenüber dem Kind. In bestimmten Situationen muss der Erzieher in diesem Spannungsfeld sein Verhalten ändern, um dem Kind neue (Aus-)Wege zu ermöglichen. Genauso gehört es zur Persönlichkeitsentwicklung, dass dem Kind Grenzen gesetzt werden, die dieses dazu zwingen, sein Verhalten zu ändern und sich selbst neu wahrzunehmen.

SCHUL / HEIMBIOGRAFIE ANDRIN



Die simpel dargestellte Biographie – im Original handgezeichnet von einer Sozialpädagogin – veranschaulicht, dass es hier um Erziehung in Extremsituationen geht (Quelle: Kinderdossier A.B. 2002–2011).

Mantel sieht das Verhältnis zwischen Pädagoge und Kind als eine Interaktion von Ebenbürtigen. Bei seinem Ansatz geht es nicht darum, das Kind mittels einer Erwachsenenlogik zu einem gleichwertigen ‹Vertragspartner› zu machen. Die Person des Kindes und diejenige des Pädagogen können abwechslungsweise in Frage gestellt werden, so dass beide auch eine Verletzlichkeit erfahren können. Das Menschenbild, das die Stiftung ihrer Arbeit zugrundelegt, spiegelt sich charakteristisch in dieser Auffassung.

c) Die Beobachtung der Kinder

Auch das professionelle Beobachten der Kinder ist eine Form, sie zu achten und ihre Rechte ernst zu nehmen. In den standardisierten Beobachtungen der Kinder, die die Pädagoginnen und Pädagogen schriftlich führen, ist Sorgfalt und Wertschätzung oft spürbar. In den strukturierten Bogen werden Beobachtungen zur Körperlichkeit (Bewegungsdrang, Schlafbedürfnis, Sportlichkeit, Körperpflege) und zum Verhalten gegenüber anderen Kindern, Gruppen oder Erwachsenen festgehalten (Initiative, Konzentration, Umgang mit Mädchen/Jungen, Anstand, Ausloten der Grenzen). Es wird notiert, wie ein Kind sein Ämtli erledigt, wie es die Schule meistert, was es gerne in der Freizeit unternimmt, wie es sein Zimmer gestaltet und in Ordnung hält.

Bei Nathan tönt es zum Beispiel so: «Nathan eckt oft in den zwischenmenschlichen Beziehungen an. Er kann schlecht einschätzen, wie sein Verhalten auf andere wirkt. Dadurch erntet er Kritik und Aggressionen von andern Kindern. Er fühlt sich dabei unschuldig und findet die Andern ungerecht ihm gegenüber. Anerkennung erntet er durch negatives Auffallen und Blödeln, wobei er dann mit den Erwachsenen in Konflikt gerät. Nathan handelt sehr kurzfristig und intuitiv und denkt dabei selten an die Folgen. Bsp.: Er sagt einem älteren Kind «Arschloch», erntet dadurch Schläge und findet sich ungerecht behandelt.»⁶⁹

Die Beobachtungen wollen das Kind nicht klassifizieren und es wird auch nicht nach Defiziten oder Abweichungen gesucht. Dies äussert sich sogar in der Sprache: Wo früher von «lügnerischen» Kindern die Rede war, ist heute die Rede von Jugendlichen mit «gesellschaftlich nicht anerkannten Lösungsstrategien». ⁷⁰ Man mag dieses Bemühen um wertfreie Formulierungen übertrieben finden, jedoch äussert sich hierin die strikte Ausrichtung auf positive Ziele und auf die Stärken des Kindes. Dies bedeutet einen fundamentalen Wandel im Erziehungsverständnis gegenüber den Anfängen der Stiftung *Gott hilft*.

Allein die Tatsache der wertschätzenden Beobachtung beeinflusst das Verhältnis zwischen der erziehenden Person und dem Kind. Die heutigen Beobachtungen erfüllen das, was engagierte Erziehende schon viele Jahrzehnte zuvor gerne gemacht hätten: Durch ein wohlwollendes, genaues Hinschau-

en die Stärken, die Vorlieben, die Ängste und die Strategien von Kindern erkennen, um daraus Erziehungsziele abzuleiten. Das von Pädagoginnen und Pädagogen beobachtete Kind kann darin eine Form von Geborgenheit und Aufgehobensein erfahren. Dies wiederum ist die Voraussetzung, dass es sich den Zielvereinbarungen und den Vorgaben und Regeln gegenüber öffnen kann.⁷¹

Der Glaube als Ressource

Für Christian Mantel lag der Schlüssel zur Stärkung der Erziehungspersonen in der «Verschränkung von Geistlichem und Pädagogischem».⁷² Damit stand er nicht allein. In einer internen Umfrage im Jahr 2000 betrachteten 86% der Mitarbeitenden die fachliche und die geistliche Qualifikation des Personals als gleichwertig. Bei der Frage, welche Qualifikation den Vorrang haben solle, falls eine leicht überwiege, bevorzugten 69 % die geistliche Qualifikation.⁷³ Daniel Zindel brachte es 2001 auf den Punkt: «Die Bibel in der linken Hand – die ist näher am Herzen – und die Wissenschaft in der rechten Hand, dann wird es schon gut herauskommen.»⁷⁴

Im theologischen Grundlagenpapier von 2014 heisst es: «Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung *Gott hilft* wissen sich professionellem Arbeiten verpflichtet. Sie tun dies auf der Basis des christlichen Glaubens. In der christlichen Spiritualität sehen sie eine zusätzliche Ressource für ihr soziales Engagement.»⁷⁵ Die Spiritualität wird in erster Linie als Möglichkeit für einen inneren Halt der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters gesehen; ein Halt, der eine «konstruktive Haltung» stärken soll. «Sie [die Mitarbeitenden, cl] rechnen damit, dass sich in ihrem professionellen Arbeiten von Gott her kreative Momente ereignen, die nicht in ihrer Macht stehen [...].»⁷⁶ Wie bei einer Pyramide bildet das Können die Spitze, die Haltung oder Gesinnung liegt darunter und die Spiritualität bildet das Fundament, das Halt bietet.

Alle Leitdokumente betonen den Respekt des Kindes und seiner Autonomie. «Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung *Gott hilft* achten die Glaubens- und Meinungsfreiheit ihrer Klientinnen und Klienten.»⁷⁷ Die Stiftung bleibt allerdings bei der Überzeugung, wonach Spiritualität eine mögliche Ressource für die Kinder darstelle. «Trotzdem ist es nicht Aufgabe der Mitarbeitenden, ihre Klientinnen und Klienten zu missionieren. [...] Christliche Werte werden vorgelebt, die Klientinnen und Klienten haben die Freiheit, sich das anzueignen, was ihnen gut tut.»⁷⁸ Das Grundlagenpapier lässt den Erziehenden aber eine Türe offen: «Wo diese [die Klientinnen und Klienten, cl] die Frage nach dem Göttlichen stellen, Sinn- und Wertfragen

thematisieren oder Prozesse der Versöhnung anstreben, sprechen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Potential des Glaubens und geben ihn achtsam weiter.»⁷⁹

Für den Praktiker im Heimalltag kann dies so aussehen: «Bei vielen [der verhaltensauffälligen und depressiven Kinder, cl] sehen wir keine ‹handwerklich-pädagogische Möglichkeit› ihren Problemen, Ängsten und ihrer grossen Not zu begegnen. Bei vielen sehen wir den erlebten ‹blauen, hoffnungsvollen Glauben› als die einzige Möglichkeit ihr Leben in den Griff zu bekommen.»⁸⁰ Was der zitierte Heimleiter damit meinte, zeigte sich bei Niki, der von 1996 bis 2002 in einer *Gott hilft*-Einrichtung aufwuchs. Er war als 9-Jähriger ins Schulheim gekommen, wo er sechs Jahre blieb. Niki hatte eine ADHS-Diagnose, viele Beziehungsabbrüche und ein tiefes Selbstwertgefühl. Obwohl er intelligent war, besuchte er die Sonderschule, da seine geringe Frustrationstoleranz einen Besuch der Regelschule ausschloss. Er konnte sich schlecht konzentrieren, lachte die anderen Kinder aus, prügelte sich und rastete bei Anweisungen verbal massiv aus. Außerdem war er Bettlägerig. Sein Aufenthalt war – wie bei allen Kindern – mit Semesterzielen und gemeinsamen Standortgesprächen strukturiert. Es fanden viele Einzelgespräche mit Erziehenden und mit einem Therapeuten statt. Er machte langsam Fortschritte.

Eine Erzieherin notierte anlässlich einer schwierigen Situation: «Eine Möglichkeit ist, mit N. über die Wut zu beten. N. kann sich vorstellen, dass Gott ihm helfen könnte.»⁸¹ Hier ging die Pädagogin also einen Schritt weiter, als es die obige theologische Grundlage vorsah. Auslöser für ein Gespräch über Gott (oder ein gemeinsames Gebet) war nicht das Kind, sondern die Erziehungsperson, die sich am Ende ihrer ‹handwerklich-pädagogischen Möglichkeiten› befand. Dieser Moment der Ratlosigkeit gehört zum pädagogischen Alltag in Heimen und fordert die Erziehenden immer wieder heraus.

Dem Kind in einem solchen Moment den Glauben anzubieten, kann ein Weg sein. Es bleibt allerdings eine Gratwanderung, denn für das Kind kann es zu Loyalitätskonflikten kommen, wie sie in der folgenden Schilderung von Pflegeeltern über eine ihrer Pflegekinder spürbar sind: «Sie verbringt ihre Wochenenden und Ferien wieder zu einem grossen Teil bei ihrer Mutter. In diesen Zeiten lebt sie ganz in der Erwachsenenwelt, die sich vor allem in Restaurants und Pubs abspielt. Sie wird mit Ideen und Vorstellungen konfrontiert, die nicht unseren Vorstellungen entsprechen. In letzter Zeit zeigt sie sich bei uns sehr verschlossen. Wir kommen selten zu tieferen Gesprächen mit ihr.»⁸² Dieses Beispiel aus den späten 1990er-Jahren zeigt, dass die Pflegeeltern in ihrer Sorge, ihre Werte dem Kind nicht vermitteln zu können, dessen Loyalitätskonflikt übersehen und sich auf den Wunsch nach ‹tieferen Gesprächen› verstießen.

Eine andere Form der Beeinflussung der Kinder, falls man dies so bezeichnen darf, äussert sich im Gebet der Mitarbeitenden. Gebete werden im Grundlagenpapier als Äusserung der Spiritualität bezeichnet. Es werden drei Formen unterschieden: Im Dankgebet können die Mitarbeitenden «ihre Wahrnehmung für die (verborgenen) Ressourcen ihrer Klientinnen und Klienten [schärfen]»; im Segensgebet wird die «heilvolle Kraft Gottes weitergegeben» und das Fürbitte-Gebet ist Ausdruck des Glaubens, dass die Kinder «ein Hoffnungsprojekt Gottes sind». ⁸³

Eine Sozialpädagogin beschrieb 2010 ein solches Segensgebet in einer Krisensituation: «Einem tobenden Jugendlichen hatte ich ‹Gelb› auszusprechen [letzte Warnung vor dem Timeout, cl]. Es waren keine männlichen Arbeitskollegen im Haus, ‹nur› meine Arbeitskollegin und ich. Während ich ihm gegenüberstand, realisierte ich, dass ich wegen des Schranks hinter mir keine schnelle Ausweichmöglichkeit hätte, falls seine Faust ausrasten würde und seine funkelnden dunklen Augen jagten mir den Puls in die Höhe. Ich entschied mich, die Pausen zwischen meinen moralischen Kurzpredigtsätzen zum Segnen zu nutzen – gegen meine Unlust! Eine kürzere Zeit des Schweigens von Aug zu Aug folgte und plötzlich hebt er seinen Zeige- und Mittelfinger und sagt schon relativ entspannt ‹Peace›. Ich erwidere auch mit dem Peacezeichen. Freundlich und schon fast humorvoll korrigiert er mich, wie man heutzutage das Peacezeichen mache, meines sei veraltet. Diese Situation hat mir einmal mehr gezeigt, dass mein pädagogisches Handeln nicht immer wirklich ausreicht und Jesus einfach über allem steht.»⁸⁴

Zur Wirkung des Fürbitte-Gebets äusserte sich eine andere Mitarbeiterin: «Es ist immer wieder das grösste Wunder für mich, dass Gott mir, während ich im Gebet für die Kinder einstehe, Liebe für sie schenkt. Und bei den täglichen Stossgebeten, im Umgang mit ihnen, legt Er mir plötzlich Worte in den Mund, die ich von mir aus nicht gesprochen hätte, die aber ganz genau passen.»⁸⁵

Mit dieser Positionierung zur Spiritualität – und deren Verschränkung mit der Pädagogik – ist es der Stiftung gelungen, sich neu zu positionieren, ohne auf ihre Wurzeln zu verzichten. Die Verbindung des Glaubens mit dem pädagogischen Auftrag bleibt aber in der Umsetzung anspruchsvoll. Zum einen kann es den gläubigen Mitarbeitenden schwer fallen, andere als christliche Antworten auf die Sinnfrage überhaupt zu verstehen und zu akzeptieren. Zum anderen ist es für die Kinder und deren Eltern schwierig, wenn sie anderen oder keinen Konfessionen nachleben. Somit bleibt eine dünne Linie zwischen einem Angebot und einer Beeinflussung in einem Verhältnis bestehen, das immer auch ein Machtgefälle beinhaltet. Einen Schutz davor bietet die Transparenz, mit der die Stiftung ihr christliches Fundament

anspricht. Noch wichtiger ist ihre Haltung, die Kinder (und ihre Eltern) als ebenbürtig zu respektieren, was sowohl mit den Grundlagendokumenten wie mit zahlreichen Beispielen aus der Praxis belegbar ist. Viele der zuweisenden Stellen verweisen denn auch zuerst auf die Tragfähigkeit der Stiftung, die sie als hoch einschätzen. Falls diese durch die spirituelle Haltung gefördert wird, nehmen sie diese in Kauf.⁸⁶

Der Umgang mit Nähe

Professionelle Erziehende «gestalten» heute die Beziehung zu den Kindern. Sie wissen, dass ihre Beziehung diejenige zu den Eltern weder ersetzen noch konkurrenzieren soll, sondern dass eine Beziehung auf Zeit innerhalb einer Arbeitssituation besteht. Es gelingt ihnen, die Verhaltensweisen und Reaktionen der Kinder theoretisch einzuordnen. Sie haben gelernt, sich abzugrenzen, respektieren die Kinder und fordern den gleichen Respekt für sich selber. Die Normen und Regeln, die Handbücher und Merkblätter schützen sie als Personen und bieten ihnen den institutionellen Rahmen ihres Handelns. Die *Gott hilft*-Erziehenden sind sich aber auch bewusst, dass sie ihre pädagogischen Ziele für die Kinder nur über die persönliche Vermittlung erreichen können. Ja, die «Qualität» ihrer Erziehung liegt in der Balance zwischen persönlicher Nähe und professioneller Distanz. Deshalb versuchen sie auch die andere Seite zu leben, indem sie den Kindern «Geborgenheit» bieten. Die Bezugspersonen der Kinder haben die Aufgabe, eine «tragfähige, gesunde Beziehung» zum Kind aufzubauen. Und den Erziehenden ist bewusst, dass es nicht einfach ist, unter diesem Spannungsverhältnis zu arbeiten.

Für alle pädagogisch Tätigen ist die Nähe zu den Kindern heute schwierig geworden. Die gesellschaftliche Wahrnehmung und Verurteilung von Übergriffen ist heute hoch und verunmöglich spontane Reaktionen auf der Beziehungsebene. Im nicht mehr aktuellen sexualpädagogischen Konzept der Stiftung *Gott hilft* von 2005 steht: «Wir suchen und leben Formen von angemessener Zärtlichkeit und Nähe, z. B. in Spielen und Ritualen.»⁸⁷ In den heutigen Sexualkonzepten fehlt jede Aussage zu «angemessenen» Zärtlichkeiten. Stattdessen wird von gegenseitigem Respekt und von der Prävention von Übergriffen auf Seiten der Erwachsenen wie der Jugendlichen geredet. Natürlich entsteht dennoch Nähe zwischen den Pädagoginnen und Pädagogen und den Kindern, aber der Umgang mit Körperkontakten – zum Beispiel Umarmungen – ist zu einem schwierigen Ausloten geworden.

Und doch sind Vertrauen und Offenheit zentrale Begriffe in allen Konzepten. Sie widerspiegeln ein grundsätzliches Dilemma jeder pädagogischen Beziehung: Professionalität in der Erziehung stellt eine Rollenbeziehung dar

(zwischen der Sozialpädagogin und dem Kind), verlangt jedoch gleichzeitig nach der ganzen Person. Und nur eine Person, keine Rolle, kann Offenheit leben.

Wie steht es aber mit der Nähe unter den Kindern? Was wird hier zugelassen, was nicht? Für die gegenwärtige Situation kann diesen Fragen anhand der pädagogischen Konzepte zur Sexualität nachgegangen werden, während für frühere Zeiten die (schriftlichen) Quellen fehlen.⁸⁸

a) Der Umgang mit Sexualität

Für die Jugendstation ALLTAG und für das Schulheim Scharans existieren Sexualkonzepte. Es handelt sich dabei um Detailkonzepte, die darlegen, wie die Institution ihren Auftrag zur Sexualerziehung versteht. In den entsprechenden Dokumenten wird Wert darauf gelegt, dass Jugendliche ihre sexuellen Bedürfnisse bejahen können. Die Konzepte weisen aber auch darauf hin, dass es unter den Kindern und Jugendlichen Opfer und Täter(-innen) von sexueller Gewalt und Missbrauch gibt. Der Umgang mit dem Thema müsse deshalb «achtsam und sorgfältig» sein.⁸⁹ Die Sexualerziehung soll klare Werthaltungen vermitteln. Das geht von der Akzeptanz des eigenen Körpers über die Haltung, dass Sexualität immer gekoppelt ist mit einer Achtung vor dem Wohlergehen des Partners oder der Partnerin, bis zur Einstellung, dass Sexualität ein «positiver, kreativer und wünschenswerter Teil des Lebens ist».⁹⁰

Sexualität wird als etwas Ganzheitliches beschrieben, das Leib, Seele und Geist betrifft und nicht abspaltbar sei. Deshalb sollten Jugendliche eine gewisse Reife gewinnen, bevor sie die Sexualität ausleben. «Genitale Sexualität gehört in den geschützten Rahmen einer verbindlichen und verantworteten Beziehung.»⁹¹ Als Konsequenz dieser Haltung stellt das Schulheim «keine Intimsphäre zur Verfügung»; kein jugendliches Paar darf sich in einem geschlossenen Zimmer aufhalten.⁹² Die Stiftung weiss, dass sie damit nicht die gängigen Vorstellungen zur Sexualität vertritt: «Wir wollen und können den Kindern nicht einfach unsere Moralvorstellungen aufzwingen. Trotzdem ist es uns wichtig, ihnen Werte und Haltungen aufzuzeigen, an denen sie sich orientieren können. Wir können sie durch unsere eigene Haltung und unser Beispiel die positiven Aspekte von Familie, Treue, Achtung und Respekt erleben lassen.»⁹³ Voraussetzung dazu sei eine möglichst grosse Offenheit und Ehrlichkeit der Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, eine positive emotionale Beziehung zu den Kindern und Jugendlichen sowie eine positive Einstellung zur eigenen Sexualität.

Die postulierte Ehrlichkeit praktiziert die Stiftung, indem sie ihre «im Kontrast zu den Wertvorstellungen eines grossen Teils der Gesellschaft» stehende Vorstellung von Sexualität klar definiert. Damit ermöglicht sie

den Sozialpädagoginnen und -pädagogen einen offenen Umgang damit. Sie wissen sich im Einklang mit der Stiftung, wenn sie gegenüber den Jugendlichen ihre Haltung vertreten und haben gleichzeitig einen pädagogischen Spielraum, in dem sie mit anderen Haltungen der Jugendlichen umgehen können. Dies kontrastiert mit denjenigen Themen, zu denen das Konzept schweigt: Zum Beispiel wie die Jugendlichen mit sexuellen Bedürfnissen vor einer gefestigten Beziehung umgehen sollen. Im alten Sexualkonzept von 2005 wurde noch darauf hingewiesen, dass diese Haltung damit verbunden sei, den Jugendlichen Bedürfnisaufschub und Verzicht zu lehren.⁹⁴ Im aktuell gültigen Konzept fehlen Hinweise dazu und zum Umgang mit Onanie. Eine weitere Auslassung betrifft die Homosexualität. Dies ist unüblich, denn in Sexualkonzepten anderer stationärer Jugendeinrichtungen gehört dies zwingend dazu.⁹⁵

Das Auslassen von Themen, die Jugendliche im Zusammenhang mit der Entdeckung ihrer Sexualität beschäftigen, widerspricht dem eigenen Credo der Stiftung zum offenen und klaren Umgang mit Wertvorstellungen. Dies führt dazu, dass den Pädagoginnen und Pädagogen keine Vorgaben bezüglich der zu vertretenden Haltung, der Toleranz und der Grenzen gemacht werden. Die Auslassung ist kein Zufall, denn der Stiftung fällt es schwer, in diesen Fragen eine Haltung zu definieren. Noch Mitte der 1990er-Jahre wurde in internen Berichten die Homosexualität als «Fehlleitung» bezeichnet und mit Sünde gleichgesetzt. Aber: «Jesus hat zu uns Defizitmenschen vorbehaltlos ja gesagt». ⁹⁶ Die Stiftung versuchte vergeblich, zur Frage der Homosexualität eine allgemein verbindliche Haltung zu entwickeln.

Die Kinderdossiers offenbaren, dass nicht alle Jugendlichen den Anspruch des Sexualkonzepts erfüllen können oder wollen. Sie leben Sexualität aus, wünschen raschen Zugang zu Verhütungsmitteln und geraten trotz aller Aufklärung in schwierige Situationen: Katja kam als 16-Jährige 2002 ins Heim, weil das Verhältnis zu ihrer alleinerziehenden Mutter miserabel war. «Ich habe noch nie ein so destruktives Verhalten einer Mutter gegenüber ihrem Kind erlebt», notierte Christian Mantel.⁹⁷ Und der erste Kinderbericht bemerkte: «K. hat ein starkes Bedürfnis nach Liebe und Anerkennung und steht in der Gefahr, dieses Bedürfnis bei Buben zu befriedigen, da sie durch ihre körperliche Erscheinung leicht Aufmerksamkeit auf sich ziehen kann.»⁹⁸ Als Massnahme empfahl der Bericht vorerst einmal Gespräche. Stärker schien die Pädagogen ihr zwanghaftes Stehlen und Lügen zu beschäftigen. Als die Mutter ein Jahr später die Tochter nicht mehr sehen wollte, begann die nun 17-Jährige viel Zeit bei ihrem Freund in Chur zu verbringen. Sie hielt sich nicht mehr an Abmachungen, schwänzte die Schule und log routiniert. Die Sozialpädagogen trafen neue Abmachungen mit ihr, die sie wieder brach.

Jeweils kurz vor einer Eskalation konnte sie sich entschuldigen und für kurze Zeit wieder mitmachen. Da die Mutter den Heimleiter zur Verantwortung ziehen wollte, falls ihre Tochter schwanger würde, erhielt Katja die Pille. In den folgenden acht Monaten gewährte man ihr drei Mal eine neue Chance, nachdem sie die Abmachungen gebrochen hatte. Als sie dann die letzte nicht nutzen konnte, musste sie das Heim verlassen.

Die Betreuenden gingen mit Katjas sexuellen Erfahrungen pragmatisch um. Kein Eintrag weist darauf hin, dass sie versuchten, Katja von ihrem Freund fern zu halten. Ihr sonstiges Verhalten schien wesentlich herausfordernder. Damit zeigten die Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen eine professionelle Einstellung, indem sie die Jugendliche ungeachtet der Tatsache, dass diese andere Werte lebte als sie selbst, unterstützten.

b) Der Umgang mit grenzverletzendem Verhalten

Seit 2011 wird in der Stiftung mit dem sogenannten *Bündner Standard für den Umgang mit grenzverletzendem Verhalten in Kinder- und Jugendinstitutionen* gearbeitet. Dieses Praxishandbuch, das der Bündner Spital- und Heimverband herausgegeben hat, wurde in wesentlichen Teilen durch die Stiftung *Gott hilft* entwickelt. Das Handbuch setzt einen Meilenstein im Umgang mit Gewalt in der Erziehung. Es weitet Gewalt auf ein ‹grenzverletzendes Verhalten› aus und definiert mögliche Grenzverletzungen auf vier Ebenen: (1) von der erwachsenen Person gegenüber dem Kind, (2) vom Kind gegenüber der erwachsenen Person, (3) von einem zu einem anderen Kind und (4) von einem Kind an sich selbst. Das Handbuch ist in erster Linie als Instrument gedacht, grenzverletzendes Verhalten zu erfassen und zu bewerten. Dazu bestehen vier Schwerpunktategorien, die von alltäglichen Situationen (z. B. verbale Beschimpfungen) bis zu massiven Verletzungen (z. B. sexueller Missbrauch) reichen.⁹⁹

In ihren eigenen Grundlagen betont die Stiftung zwei Elemente beim Umgang mit Grenzverletzungen: Zum einen setzt sie alles daran, eskalierende Situationen zu verhindern. Dazu empfiehlt sie das «bewusste Gestalten einer gewaltfreien Atmosphäre», indem gute Umgangsformen gepflegt, die gegenseitige Achtung gelebt und faire Streitkulturen entwickelt werden.¹⁰⁰ Die Erziehenden werden darin unterstützt, einen guten Umgang mit ihren Ohnmachtsgefühlen zu finden, um emotionsgeladene Reaktionen möglichst zu verhindern.¹⁰¹ Zum anderen bestehen klare Vorgaben, die verlangen, dass Vorfälle je nach Schweregrad erfasst und besprochen werden müssen. Grenzverletzungen der Stufen 3 und 4 werden jährlich dem Stiftungsrat unterbreitet. Diese Offenlegung hat im Erziehungsalltag sichtbare Auswirkungen. Jedes Kind weiß, dass ein Anfassen gegen seinen Willen nicht toleriert werden muss und es weiß, wohin es sich wenden kann.

Heute erleben noch etwa 40% der Kinder unter vier Jahren körperliche Strafen in der familiären Erziehung.¹⁰² In der Fremderziehung sind sie nicht mehr vorgesehen. Die Stiftungsleitung hält fest: «Körperstrafe ist in der Stiftung *Gott hilft* nicht erlaubt, die Stiftungsleitung ist sich aber bewusst, dass in pädagogischen Grenzsituationen Ohnmachtshandlungen vorkommen können. Sie fordern aber eine rasche und transparente Kommunikation mit den Vorgesetzten über solche Vorkommnisse.»¹⁰³ Physische und psychische Gewalt sind damit nicht grundsätzlich aus der Erziehung verschwunden, werden aber klar als unerwünscht und nicht zielführend betrachtet. Sie bilden kein Tabu mehr. Wenn sie vorkommen, werden sie eng strukturiert durch die Organisation aufgefangen.

Wenn gestraft werden muss, folgen die Erziehenden heute einer anderen Grundidee: Ausgangspunkt ist die Regelung des Lebens in der Gruppe. Die Regeln werden mit den Kindern besprochen und verbindliche Kriterien festgelegt, die

- klar und verständlich
- positiv formuliert
- mit den Kindern gemeinsam erarbeitet
- in der Gruppe klar aufgehängt und
- regelmässig in Erinnerung gerufen werden.¹⁰⁴

Werden Regeln gebrochen, folgen Sanktionen. Dieser Begriff wird anstelle desjenigen der Strafe verwendet, «um den Beigeschmack von Vergeltung zu vermeiden».¹⁰⁵ Es muss klar festgelegt sein, welche Regelübertretung zu welcher Sanktion führt. Kollektivsanktionen sind ebenso verboten wie alle Formen von Körperstrafen oder Demütigungen. Sanktionen werden angekündigt, abgesprochen und begründet.

In den *Gott hilft*-Institutionen wissen Mitarbeitende und Kinder, welche Grenzüberschreitungen zu welchen Konsequenzen führen. Bei der Erwartung an ruhiges Arbeiten zum Beispiel ist die Grenzverletzung «andere stören» und die Konsequenz daraus: die Arbeiten der anderen übernehmen. Jede der Grenzverletzungen ist anhand einer Auswertungsskala messbar: ein lautes Verweigern ist «nicht tolerierbar» (=0), während es noch als minimale Erfüllung des Auftrags gilt, wenn das Kind «nach leisem Murren an die Arbeit geht» (=1); als normal gilt, den Auftrag anzunehmen und auszuführen (=2); die maximale Erfüllung wäre das selbständige Arbeiten ohne eine anwesende Aufsichtsperson (=3).¹⁰⁶ Sowohl ein 0-Resultat als auch ein 3-Resultat wird den Eltern und der Beistandin gemeldet.

Eine Sanktionsmöglichkeit ist der Entzug von Privilegien: Der «Handyvertrag» für die Oberstufenschülerinnen und -schüler listet auf, was verboten

ist, nämlich das Herunterladen oder Verbreiten von rassistischen oder verleumenden Witzen sowie von pornografischem Material. Die Konsequenz aus der Missachtung einer dieser Regeln ist die Abgabe des Handys für eine bestimmte Zeit.¹⁰⁷ Eine andere Sanktion bei älteren Kindern kann sein, dass sie verpflichtet werden, Tagebuch zu führen und darüber mit der Betreuungsperson zu sprechen. Manchmal werden sie zu einem einwöchigen Arbeitseinsatz auf einem dafür spezialisierten Bauerhof verpflichtet. Rauchende Jugendliche, die die zugelassene Anzahl Zigaretten überschreiten, treten zusammen mit einer Betreuerin oder einem Betreuer zu einem ‹Rauchermarsch› oder anderen sportlichen Aktivitäten an.

Die Stiftung *Gott hilft* hat auch nicht tolerierbare Vorfälle festgelegt: «Sexuelle Ausbeutung, physische und psychische Misshandlung sowie Vernachlässigung dürfen in den Heimen und sozialpädagogischen Pflegefamilien der Stiftung *Gott hilft* keinen Raum haben. Vorkommnisse dieser Art müssen von den entsprechenden Fachstellen offengelegt und die Sachverhalte abgeklärt werden. Die rechtlichen Schritte werden eingeleitet.»¹⁰⁸ Im Umgang mit grenzverletzendem Verhalten hat sich die Stiftung *Gott hilft* in den letzten Jahren in Fachkreisen einen sehr guten Ruf erworben. Die Praxis bleibt aber anspruchsvoll und verlangt viel Selbstreflexion sowohl von den Erziehenden wie auch von den Kindern. Kritische Stimmen warnen etwa vor zu vielen Regeln: «Die Erzieher schaffen Regeln, [...] die am Ende mehr ihrem Erziehungssystem als ihrem Erziehungsauftrag, mehr ihren Möglichkeiten als denen des Kindes dienen.»¹⁰⁹

c) Der Umgang mit den Eltern

Die Eltern werden in den aktuellen Konzepten explizit als die Hauptbezugspersonen des Kindes bezeichnet. Dies ist unter anderem der Ausrichtung auf eine Sozialraumorientierung geschuldet (vgl. Box: Die Sozialraumorientierung). Im Schulheim Zizers ist die Bereitschaft der Eltern zur Zusammenarbeit seit 2000 sogar Bedingung für die Aufnahme eines Kindes. In der Praxis gestaltet sich dies nicht einfach: «In meiner Gruppe sind zur Zeit mehr als die Hälfte der Kinder von den Vormundschaftsbehörden gegen den Willen der Eltern bei uns platziert worden. [...] Diese Eltern begegnen uns häufig mit Misstrauen oder gar mit Ablehnung, und der Kontakt zu ihnen ist manchmal fast so problematisch und aufwendig wie die Arbeit mit dem Kind.»¹¹⁰ Ein anderer Sozialpädagoge beschreibt seinen Weg zur Anerkennung der Hauptrolle der Eltern folgendermassen: «Ich merkte nicht, dass ich gegen sie als leibliche Eltern immer das Nachsehen haben würde, dass wir miteinander kämpften und die Kinder zwischen uns eingeklemmt waren, dass sehr viel gute Energie auf beiden Seiten verloren ging durch

diese Machtspiele und dass die Kinder in einen Loyalitätskonflikt rutschten [...]. Heute versuche ich, die Eltern von Anfang an in den Erziehungsprozess einzubeziehen. Wir haben sie sowieso im Heim. Allgegenwärtig durch die Aussagen, die Verweigerungen und Vergleiche der Kinder.»¹¹¹

Eine Elternarbeit, wie sie heute verstanden wird, müsste konsequenterweise das Familiensystem als Organisationsstruktur der Heime zum Verschwinden bringen. In den Konzepten von *Gott hilft* taucht der Begriff denn auch lediglich bei den sozialpädagogischen Pflegefamilien auf. Bei Betriebsleitern und einigen Mitarbeitenden ist der Mythos jedoch weiterhin verankert. Sie beschreiben das Zusammenleben «wie in einer Familie» oder sich selbst als «Mutterfigur». ¹¹² Dies zieht zwangsläufig ein latentes Konkurrenzempfinden mit sich, wie eine Gruppenleiterin durchschimmern lässt: »Schlussendlich hielten sie doch immer zu den Eltern, [...] du machtest immer Zweite. Es war für mich nicht einfach, das nicht persönlich zu nehmen.»¹¹³

Methodisch sollen die Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen der Stiftung durch den *systemischen Ansatz* in der Zusammenarbeit mit den Eltern und weiteren Fachpersonen gestärkt werden. Wie der Name sagt, beruht der Ansatz auf einer Systemtheorie: «Die neuere Systemtheorie ist eine Theorie der Beziehungen zwischen Systemen und Umwelt in dem Sinne, als sie die herkömmliche analytische Isolierung von Einzelsystemen überwinden will und Systeme immer nur im Zusammenhang mit ihrer jeweiligen Umwelt zu erfassen sucht.»¹¹⁴ In der Praxis bedeutet dies, dass Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen weder von einem Ursache-Wirkung-Denken ausgehen, noch ihre Beobachtungen und Diagnosen als objektiv betrachten können. Da auch die Erziehenden Teile von mehreren Systemen sind, «konstruieren» sie die Wirklichkeit immer mit. Ihre Beobachtungen von Kindern sind insofern Zuschreibungen und können sogar zu Stigmatisierungen führen. Um dies zu verhindern und um die verschiedenen Systeme dazu zu bringen, neue – konstruktive – Strukturen zu finden, bietet der systemische Ansatz verschiedene Möglichkeiten, wie zum Beispiel die paradoxe Intervention bei Gesprächen oder – bei Familien – das Erarbeiten von Genogrammen.¹¹⁵

Systemisches Arbeiten ist heute im sozialpädagogischen Bereich verbreitet. Ob es wirklich neu oder nur eine «neue Chiffre für ‹Ganzheitlichkeit›» ist, sei dahingestellt.¹¹⁶ Es integriert Ansätze, die in der Stiftung bereits Fuss gefasst haben, wie den lösungsorientierten Ansatz oder das Sozialraumkonzept. Die neue Wahrnehmung, die das systemische Arbeiten verlangt, zwingt die Mitarbeitenden der Stiftung zur Anerkennung, dass jede beobachtende Person anderes wahrnimmt und die Dinge anders benennt. Dies schliesst eine Öffnung über den christlichen Glaubenshorizont hinaus ein.

Dass die Stiftung mit Eltern und Fachpersonen nun systemisch arbeitet, zeigt nicht nur den fundamentalen Wandel, den sie im Verhältnis zu den Eltern vollzogen hat. Es bedeutet vielmehr, dass der Zusammenarbeit ein beinahe so grosses Gewicht beigemessen wird, wie der pädagogischen Arbeit mit dem Kind. Dies führt zu einem zusätzlichen Aufwand. Eltern werden heute nach ihren Beziehungswünschen zum Kind gefragt und wenn möglich werden die Wünsche respektiert. Sie werden eingeladen, das Heim und das Team kennenzulernen und Gespräche zwischen Eltern, Kind und Bezugsperson werden vereinbart. Im Idealfall arbeiten die Eltern an der Zielerreichung ihrer Kinder mit. Da dieser Fall jedoch selten so zutrifft und die Eltern oft auch eigene Ziele verfolgen, empfiehlt die Stiftung, «in bestehenden Verhältnissen die besten Lösungen zu suchen».¹¹⁷

7.5 Zusammenfassung

Das politische Umfeld ist heute anspruchsvoll für die Fremderziehung. Einerseits versucht man, Familien und Schulen so lange wie möglich zu unterstützen, um die Kinder in ihrem Umfeld zu lassen. Dafür werden – auch von der Stiftung *Gott hilft* – ständig neue beratende Angebote entwickelt. Dort, wo sie die Familie und nicht die Schule betreffen, können sie als Eingriff in die Privatheit der Familie erlebt werden. Sie bewegen sich darum entlang einer sensiblen Grenze. Andererseits kann die neue Zurückhaltung dazu führen, dass Kinder zu spät fremdplatziert werden. Für die Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen wird dann die Aufgabe fast unlösbar. Fremdplatzierungen sind teure (professionelle und personalintensive) «Angebote» geworden. Die öffentliche Hand versucht deshalb, einen Bedarf zu ermitteln, um besser steuern zu können und die Kosten im Griff zu behalten. Bis heute sind allerdings weder die Rechtsgrundlagen entsprechend angepasst worden, noch wurde der Beweis für die Steuerbarkeit dieses Feldes angetreten.

Die Stiftung *Gott hilft* hat auf die neuen Entwicklungen mit der Erarbeitung einer pädagogischen Strategie reagiert. Sie gestaltet ihre «Angebote» flexibler als früher, um so den Bedürfnissen von Eltern oder zuweisenden Stellen besser entsprechen zu können. Dabei ergeben sich Schwierigkeiten, weil die bestehenden kantonalen Rechtsgrundlagen (noch) nicht den flexiblen Angeboten angepasst sind, so dass die Finanzierung oft scheitert.

Seit 2010 basiert die pädagogische Arbeit der Stiftung auf einer Kette verbindlicher Grundlagen: von den *pädagogischen Leitlinien*, über verschiedene Konzepte bis zur Standort- und Förderplanung. Die Umsetzung der vereinbarten Werte und Grundhaltungen wird so «rückverfolgbar», auch für die

betroffenen Kinder und ihre Eltern. Einer dieser Werte ist die Wahrnehmung der Kinder als ebenbürtig. Dies bedingt nicht nur, dass die Erziehungsziele mit den Kindern vereinbart und regelmässig ausgewertet werden, sondern verlangt auch die selbstkritische Einsicht der Erziehungsperson, dass unter Umständen auch sie sich verändern muss, nicht nur das Kind. Die Regeln des Zusammenlebens und die Konsequenzen ihrer Nichtbeachtung sind transparent, insbesondere bei grenzverletzendem Verhalten. Die Erziehung verliert dadurch an Willkür, wird jedoch ‹kopflastiger›.

Die Mitarbeitenden der Stiftung *Gott hilft* arbeiten mit anerkannten Methoden, die sie insbesondere dabei unterstützen, die Kinder und ihre Familien vorurteilsfrei wahrzunehmen. Gemäss der heutigen Sozialpädagogik erfolgt die Ausrichtung an den Stärken des Kindes und nicht an seinen Defiziten. Die Stiftung wählt ihre Methoden so aus, dass bestimmte traditionelle Werte beibehalten werden können. Es ist ihr wichtig, die Erziehung weiterhin auf einer wohlwollenden, wertschätzenden Beziehung zwischen Kind und erziehender Person aufzubauen und den christlichen Glauben zu berücksichtigen. Heute wird er in erster Linie als eine Ressource für die Mitarbeitenden verstanden. Das Missionieren zählt nicht mehr zu den Aufgaben der Mitarbeitenden. Stellen die Kinder allerdings selbst ‹die Sinnfrage›, dürfen die Mitarbeitenden ihren Glauben «achtsam weitergeben». Die Stiftung ist sich bewusst, dass dabei die Grenze nicht einfach zu ziehen ist. Sie legt deshalb ihre christlichen Überzeugungen und Haltungen offen und bietet so die Möglichkeit zur Auseinandersetzung. Es gelingt der Stiftung, dies in den meisten Fragen von pädagogischer Bedeutung umzusetzen, und damit ihre pädagogische Professionalität mit christlichen Wurzeln zu verbinden.

Das professionelle Erziehen hat sich in den letzten Jahrzehnten nochmals deutlich von einer familiären Erziehung weg entwickelt. Es fördert einen Zu- und Umgang mit schwierigen und sehr belasteten Kindern, der eine höhere gesellschaftliche Wertschätzung verdient hätte. Ein ehemaliger Heimleiter formuliert es so: «[...] in der Regel sind Jugendheime kleine Modellgesellschaften: Wie kann der Selbstwert von Kindern und Jugendlichen gefördert werden? Wie lassen sich traumatische Kindheitserlebnisse aufarbeiten? Wie lebt man ohne Gewalt zusammen? In diesen Bereichen haben Heime enorme Kenntnisse: Die Gesellschaft könnte von ihnen sehr profitieren.»¹¹⁸