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: 8: Die Stiftung Gott hilft

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: 10.01.2026

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

8 Die Stiftung *Gott hilft*

Obwohl die Stiftung als Ganzes hier nicht im Fokus steht, soll zum Schluss die Gesamtentwicklung insofern zur Sprache kommen, als deren Einfluss auf die pädagogischen Angebote entscheidend war.

8.1 Die Organisationsform

Zehn Jahre lang wuchsen die *Gott hilft*-Heime weitgehend ohne Struktur, getrieben vom Wunsch, Gottes Wille zu erfüllen und den Kindern eine ‹Heimat› zu bieten. Für die Gründung und den Betrieb der ersten Heime schien damals die Form einer einfachen Gesellschaft zu genügen.[1] Die Zahl der Kinder stieg von anfänglich 13 auf 119 (1926). Mit der Übernahme des Churer Heims Foral erhöhte sich das Vermögen an Liegenschaften derart, dass sich eine Rechtsform aufdrängte, was auch vom Kanton Graubünden verlangt wurde. 1927 erfolgte deshalb die Gründung der Stiftung *Kinderheime Gott hilft*. Der Zirkel der Gründungspioniere – das Ehepaar Rupflin, Lina Günther, Emil Hubbuch und Lydia Waldvogel-Hartmann – bildete den Stiftungsausschuss, während der 20-köpfige Stiftungsrat ebenfalls aus Mitgliedern des bestehenden Freundeskreises zusammengesetzt wurde. Einzig ein Vertreter des ehemaligen Bündner Erziehungsvereins Foral sass neu im Stiftungsrat. Als 1960 der Stiftungszweck um Arbeitszweige der Inneren Mission erweitert wurde, änderte der Name zu *Stiftung Gott hilft* und blieb so bis heute erhalten.[2]

Einschneidender als die Stiftungsgründung 1927 war die interne Reorganisation der einzelnen Heime, die Emil Rupflin gleichzeitig beschloss. Die Kinderheime wurden für weitgehend selbständig erklärt, mussten sich selbst verwalten und finanzieren, eingeschlossen das Generieren von Spenden. Hausmütter oder Hauseltern verhandelten neu direkt mit den Versorgern und den Eltern der platzierten Kinder. Damit wurden die Heime in einem modernen Vokabular zu Profitcentern. Die neue Organisationsform legte in den folgenden Jahrzehnten grosse Unterschiede zwischen den Heimen im Hinblick auf deren Ressourcen offen. So schnitten Heime mit einem Landwirtschaftsbetrieb am besten ab. Zizers, Foral/Chur und Wiesen/AR, die alle über eine grosse Landwirtschaft verfügten, bestritten zwischen knapp 30% (1927) und 50% (1950) ihrer Einnahmen aus dem Verkauf landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Demgegenüber umfassten die Kostgelder bis 1960 über alle Heime gerechnet immer weniger als 50% (vgl. Grafik).

Infolge der Restrukturierung entstand eine Zentralverwaltung, der die einzelnen Heime und Betriebe monatlich Rechenschaft abzulegen hatten. Emil Rupflin leitete auch diese. Gleichzeitig trug er mit den Spenden, die seine Referatsreisen generierten, dazu bei, dass die finanziellen Unterschiede bei den Heimen spätestens seit den 1950er-Jahren ausgeglichen werden konnten.

Mit dem Tod Emil Rupflins hörte die «Zeit der Einmannregierung» in der Stiftung auf.[3] Die vorerst provisorisch eingesetzte Dreierleitung bewährte sich und übernahm die Führung ab den 1970er-Jahren definitiv. Zeitweilig wurde sie auf fünf Mitglieder ausgeweitet. Wichtig war der Stiftung ein Leitungsgremium, in dem theologisches und pädagogisches Wissen vertreten waren; später fand auch betriebswirtschaftliches Wissen Eingang. Daniel Zindel, der heutige Gesamtleiter, wünscht sich auch für die Zukunft die Verbindung dieser drei Kompetenzen in der Leitung – wenngleich diese künftig nicht mehr rein männlich besetzt sein müsste.[4]

1997 nahm der damalige Stiftungsratspräsident Richard Hebeisen eine Stärke-Schwäche-Analyse des Aufbaus der Stiftung vor. Er kam dabei zum Schluss, dass sich der Stiftungsrat und die -leitung stärker auf strategische und politische Fragen konzentrieren müssten, weshalb eine Kompetenzverlagerung nach unten notwendig sei. Diese Erkenntnis führte zum Entwurf eines Aufbaus der Stiftung als Matrix durch den Finanzverantwortlichen Werner Haller. Die Matrixorganisation stellte sicher, dass theologische und finanzielle Grundsätze über alle Bereiche, unabhängig von der direkten Linie, eingehalten wurden. In den wesentlichen Zügen gilt diese Organisationsstruktur bis heute (vgl. Organigramm im Anhang 1).

8.2 Die Strategie der Stiftung

Unter einem historischen Blickwinkel kann die Strategie der Institution *Gott hilft* folgendermassen umschrieben werden:

- Unter Emil Rupflin handelte es sich im Wesentlichen um eine Wachstumsstrategie (bis ca. 1970).
- Heinz Zindel leitete die Professionalisierung der Pädagogik, der Altersarbeit und eine Konsolidierung der Stiftung ein (ab 1970).
- Daniel Zindel entwickelte eine Gesamtstrategie für *Gott hilft*. Die Stiftung öffnete sich theologisch und kommunikativ. Das Management wurde nach heutigen Standards professionalisiert (seit 2005).

Leitbild der Stiftung *Gott hilft*

Als Auftragsgemeinschaft setzen wir uns für die gezielte, professionelle Stärkung sozial schwacher oder bedürftiger Einzelpersonen oder ganzer Familien im Verlauf ihres Lebenszyklus ein. Unsere fast hundert jährige institutionelle Erfahrung, die Verschränkung von Ausbildung (Theorie) und Praxis, unser Generationen und Kulturen übergreifendes Handeln und die Verbindung von Professionalität und Spiritualität machen unsere Stärke aus und prägen unser Leitbild:

Auftrag: sozial engagiert

Als christliches Sozialwerk bieten wir ressourcenergänzende Dienstleistungen in allen Lebensphasen: Schulheime, Jugendstation, Hilfswerk für Aids- und Kriegswaise, Sozialpädagogische Pflegefamilien, Sozialpädagogische Fachstelle, Höhere Fachschule für Sozialpädagogik, Ehe-, Erziehungs- und Lebensberatung, Alterszentrum, Hotellerie.

Profil: Ganzheitlichkeit

Wir handeln spirituell, menschlich, fachlich und wirtschaftlich. Im Zusammenführen dieser Aspekte und im Praxisbezug wollen wir wegweisend sein.

Identität: Gott hilft

1916 gründen Emil und Babette Rupflin das erste Kinderheim ohne jegliche Absicherung im Vertrauen auf Gott. Ihre Erfahrung, dass Gott hilft, wird zum Namen der Stiftung. Die Haltung des Vertrauens auf Gottes Hilfe prägt bis heute das Selbstverständnis der Stiftung und kommt in ihrem Leitspruch zum Ausspruch: «Trachtet am ersten nach dem Reich Gottes und seiner Gerechtigkeit, so wird euch solches alles zufallen» (Matthäus 6.33).[6]

Von einem eigentlichen Strategie*prozess* kann man erst seit den späten 1990er-Jahren sprechen. Die Stiftung erlebte dabei in vielfacher Hinsicht eine Modernisierung, blieb aber ihren Grundwerten bewusst treu. Dies zeigte sich am Entscheid, wider alle Modeerscheinungen den Namen beizubehalten. Die Frage nach einer Namensänderung wurde zwar gestellt, in einer internen Abstimmung 2001 beschloss jedoch die Mehrheit der Mitarbeitenden den Namen beizubehalten. Dadurch wollte sich die Stiftung klar als christliche Organisation mit einer langen Tradition zu erkennen geben. Ausserdem stellte der Name – gemäss Daniel Zindel – einen gut eingeführten ‹Brand› dar.[5]

Mit der Gesamtstrategie, die in den nächsten Jahren weiter entwickelt werden soll, erarbeitete die Stiftung die wichtigen Führungsinstrumente, allen voran ein Leitbild:

Die Eigenbezeichnung der Stiftung als «Auftragsgemeinschaft» verweist darauf, dass sich die Mitarbeitenden weiterhin als von Gott beauftragt sehen. «Die fachliche Arbeit wird durch biblische Werte und eine von Christus durchdrungene Spiritualität getragen. Damit betrachten die Mitarbeitenden ihre Arbeit nicht als Job, sondern als praktische Christusnachfolge», erläuterten die *Mitteilungen* 1997 das Leitbild.[7] Wie erwähnt öffnete sich die Stiftung hin zu verschiedenen christlichen Konfessionen und Freikirchen. Seit den 1990er-Jahren arbeitet sie mit der *Schweizerischen Evangelischen Allianz* (SEA) zusammen und unterstützt deren Projekte.[8]

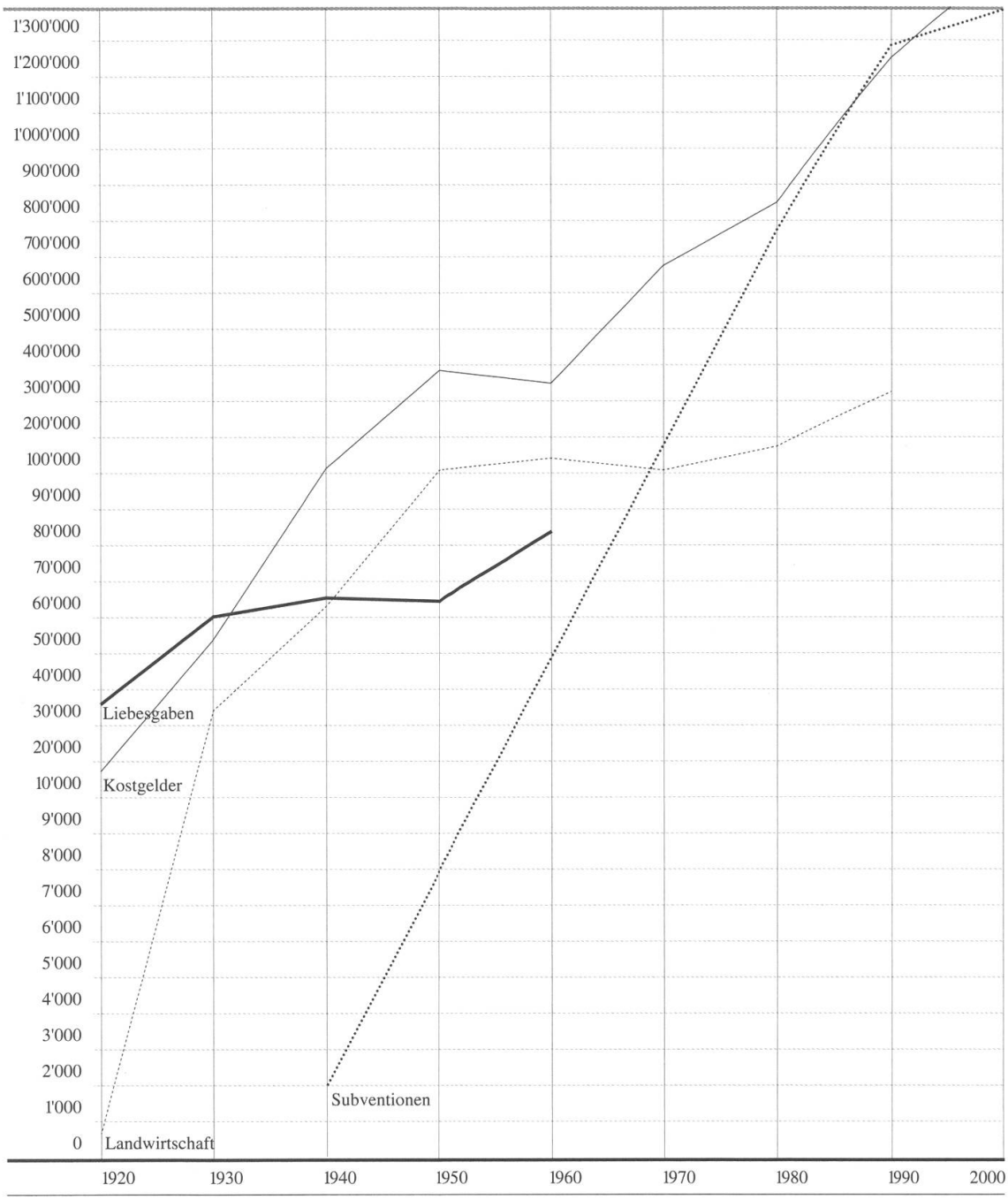
Die Rolle der Spiritualität innerhalb der Organisation wird immer wieder neu justiert. Dies zeigt sich an einer mehrfachen Überarbeitung der theologischen Grundlagenpapiere der Stiftung in den letzten Jahren. In der aktuellen Version von 2014 wird die Frage nach dem spirituellen Handeln von Daniel Zindel folgendermassen beantwortet:

> «In den von der öffentlichen Hand finanzierten Institutionen gilt es einen (Leistungs-)Auftrag professionell wahrzunehmen, der mit dem Glauben primär nichts zu tun hat. Leitende und Mitarbeitende arbeiten mit ihren Klientinnen und Klienten aus ihrem Glauben heraus und nicht auf den Glauben hin. Die christliche Spiritualität ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] ein innerer Halt. [...] Diesem inneren Halt entspringen konstruktive Haltungen in einem oft schwierigen und belastenden Arbeitsalltag (Dankbarkeit, Respekt, Humor, Versöhnungswilligkeit, Flexibilität, Kreativität).»[9]

Zindel äussert sich jedoch zurückhaltend zur Frage, ob der spirituelle Halt als Ursache für die Tragfähigkeit der Stiftung gelten kann.[10]

Unüberhörbar verweist das Leitbild auf das gewachsene Selbstbewusstsein der Stiftung und auf ihren professionellen Ehrgeiz: «Wir handeln spirituell,

Kostgelder, Liebesgaben, landwirtschaftliche Erträge und Subventionen



nicht teuerungsbereingt

Bis in die 1960er-Jahre waren die Einnahmen aus den eigenen Landwirtschaftsbetrieben für die Stiftung bedeutend. Später bildeten die Kostgelder und die Bundessubventionen die Haupteinnahmequelle. Seit der NFA 2007 hat sich das Subventionsgefüge nochmals deutlich verändert.

menschlich, fachlich und wirtschaftlich. Im Zusammenführen dieser Aspekte und im Praxisbezug wollen wir wegweisend sein.»[11] Sie knüpft damit an ihre Tradition an, ihre Überzeugungen in der Praxis umzusetzen und auszuleben. Gleichzeitig stellt sie sich als modernes soziales Unternehmen dar, dem Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit ebenso wichtig sind wie Spiritualität und Menschlichkeit.

8.3 Die Finanzen

Emil Rupflins unumstössliche Überzeugung des «Gott hilft» verleitete ihn und seine Mitstreiterinnen zur Gründung der ersten Kinderheime ohne finanzielle Mittel. Seine abenteuerliche Strategie ging auf, um den Preis grosser Not in den ersten Jahren. Wie ungewöhnlich sein Vorgehen war, zeigte sich wenige Jahre später: Als ein Mann 1927 Emil Rupflin nachahmen und mittels einer Sammlung ein Kinderheim im Engadin errichten wollte, riet ihm die kantonale Erziehungsdirektion davon ab – das Vorhaben sei illusorisch.[12]

In den Kriegsjahren litten Kinder und Erwachsene Hunger. 1918 lieferte der eigene Garten zwar die Zutaten für die «Morgensuppen und das Mittagsgemüse», aber «die vom Bund bewilligten Quantitäten an Mais, Reis etc. waren für die zum Teil unterernährten Kinder wohl manchmal etwas knapp».[13] Vom Kanton Graubünden kam der Ratschlag selbstversorgend zu werden, was Rupflin mit der Übernahme von Landwirtschaftsbetrieben ab 1920 umsetzte. Die Landwirtschaft trug – wie oben erläutert – wesentlich zu den Einnahmen der Heime bei, dank der Mitarbeit der Kinder. Mitverantwortlich für die anfänglich prekäre Finanzsituation waren auch die bescheidenen Kostgelder, die zudem lange nicht von allen Gemeinden oder Eltern bezahlt werden konnten. So klagte ein Lehrer, der 1917 um die Aufnahme eines Mädchens bat, die Heimatgemeinde könne jährlich höchstens 100 Franken dafür bezahlen. Das entsprach ungefähr der Hälfte des damals üblichen Kostgelds.[14] Gleichwohl wurden sogar Kinder aufgenommen, für die sich keine Gemeinde zur Bezahlung des Kostgelds bereit erklärte.[15] Da die *Gott hilft*-Heime besonders häufig Geschwister aufnahmen, stellte sich das Problem in doppelter Hinsicht. Deshalb gewährte *Gott hilft* meist grosszügig ‹Rabatt›, damit die Kinder zusammenbleiben konnten.[16]

Die Heime waren auf die Solidarität der Bevölkerung angewiesen, die sich immer wieder eindrücklich zeigte: 1918 erhielt das Kinderheim 269 Post- und Bahnsendungen mit Obst, Gemüse, Windeln, Kleidern usw. Bankbeamte spendeten zum Beispiel den Erlös ihrer Maikäferjagd in Form von zwei grossen Paketen «Hafer-Kakao».[17] Von kantonalen Sammlungen für wohltätige Anstalten in Graubünden profitierten die *Gott hilft*-Heime hin und wieder,

wie 1922, als sie 1000 Franken erhielten.[18] Ein Zustupf kam ausserdem vom kantonalen Alkoholzehntel – allerdings war dies nicht garantiert und deshalb immer ungewiss. Wenn ihm eine Sammlung oder ein Sammler suspekt waren, lehnte Emil Rupflin Spenden auch ab.[19] Bis Ende der 1930 Jahre machten die sogenannten Liebesgaben ungefähr einen Drittel der Einnahmen aus, in den 1940er-Jahren nahmen sie nochmals leicht zu und sanken anschliessend rasch ganz ab.

Um die Kosten im Griff zu behalten, setzte Rupflin auf die Devise der Schuldenfreiheit, die er allen Heimen ‹verordnete›. Der Grundsatz lautete: «Jedes Haus glaubt für seine eigenen Bedürfnisse.»[20] Gemeint war damit, dass nicht nur jedes Heim zum Profitcenter wurde, sondern dass auch jedes um eigene Spenden beten musste. Schulden durften keine gemacht werden, Rechnungen waren innert Wochenfrist zu bezahlen. Unter dieser Vorgabe litten die Hausmütter und Hausväter sehr, zumal die Rückerstattungen der Kostgelder durch die Gemeinden teilweise mit über einem Jahr Verzögerung eintrafen. Der Grundsatz wurde immer wieder mit schlechtem Gewissen umgangen, sei es, weil der Kauf von Saatgut eilte oder sei es, weil Hauseltern die Einrichtung eines Spielzimmers oder die Anschaffung einer Waschmaschine wichtiger fanden als die Schuldenfreiheit.

Trotz dieser schwierigen Ausgangslage wuchs die Stiftung rasch, wenngleich die Lebensverhältnisse bescheiden blieben. Immerhin litten die Kinder und Mitarbeitenden keinen Hunger mehr. Die Qualität der baulichen Erneuerungen nahm fortlaufend zu. Ab den 1960er-Jahren trugen Landverkäufe bzw. Landtausch zur Verbesserung der Verhältnisse bei, ebenso wie die Beiträge der Invalidenversicherung für Sonderschüler und -schülerinnen. Die beiden Schulheime von Scharans und Zizers begannen – dank der kostengünstigen diakonischen Arbeit – Überschüsse zu produzieren, denn die Beiträge der IV waren nicht an ein Defizit gebunden. Dies erlaubte es, die anderen Heime quer zu subventionieren.[21] Auch die gut wirtschaftende Hotellerie der Stiftung half, weniger lukrative Institutionen wie die Heimerzieherschule mitzutragen.[22]

1998 erarbeitete sich die Stiftung – im Zusammenhang mit der Professionalisierung des Managements – wirtschaftliche Leitlinien. Auch hier blieb sie ihrem Grundsatz treu:

> «In der Stiftung *Gott hilft* wissen wir uns auch in unseren materiellen Bedürfnissen von unserem Schöpfer getragen und versorgt. Letztlich hängt unser Planen, Arbeiten und Vollbringen von seinem Segen ab. Das entbindet uns nicht von einer sorgfältigen und verantwortungsvollen Haushalterschaft mit den uns anvertrauten Geldern und Gütern. Zu deren Verwaltung ziehen wir auch Instrumente eines

zeitgenössischen Managements heran. Jedes Haus glaubt für seine eigenen Bedürfnisse und übt sich in Solidarität mit den anderen Arbeitszweigen der Stiftung.»[23]

Die Devise der Anfangsjahre – «Jedes Haus glaubt für seine eigenen Bedürfnisse» – wurde also beibehalten. Sie wirkt allerdings etwas ‹einkopiert› und ihre Erweiterung um die Kriterien einer professionalisierten Finanzverwaltung steht nicht widerspruchsfrei dazu. Zu Emil Rupflins Zeiten wäre allein schon die Erstellung eines Budgets aus Glaubensgründen nicht vorstellbar gewesen.

Diakonie versus Lohnsystem

Über all die Jahre hatte die diakonische Lebensgemeinschaft und die Abgeltung der Arbeit mit einem Bedürfnislohn Bestand. In den Pionierzeiten wurde sie nie hinterfragt, später kam es sporadisch zu Diskussionen. 1947 versuchte ein theologischer Mitarbeiter vom Bibelheim Seewis, Georg Tischhauser, eine von der Bibel abgeleitete Begründung für das Arbeiten ohne Lohn zu geben: Er anerkannte dabei, dass die Mehrheit der Menschen für ihre Arbeit einen Lohn suche und damit auch im Einklang mit dem ersten Korintherbrief stehe (1. Kor. 9, 1–14). Für die Dienenden in der Stiftung *Gott hilft* zog er allerdings eine zweite Interpretationsmöglichkeit vor, die sich auf das Lukasevangelium abstützte und das Leben Jesu und seiner Jünger als Vorbild nahm, die für ihre Bedürfnisse ganz auf Gott vertrauten ohne jegliche Vorsorge (Luk. 8, 1–3). Dies führte ihn zum englischen Waisenvater Georg Müller (1805–1898), der nicht nur einen Lohn verweigerte, sondern ebenso die Annahme von «Gaben zweifelhafter Herkunft».[24] Tischhauser sprach sich ebenfalls dagegen aus, auf andere Weise als durch das Gebet nach Mitarbeitenden zu suchen.[25]

Kurz nach dem Leitungswechsel zu Heinz Zindel kam 1965 wieder die Frage auf, ob nicht die Einführung eines Lohnsystems sinnvoll wäre. Der Hauptgrund für die Überlegungen lag in der Frage, ob sich damit der Mitarbeitermangel entschärfen liesse. Als die Stiftungsleitung zum Schluss kam, dies sei nicht der Fall, versandete die Diskussion.

In den 1980er-Jahren – unter «düsteren Heimprognosen» – stand die Diakonie von neuem im Zentrum der Diskussionen.[26] Man empfand die diakonische Lebensweise als marginalisiert und suchte die Schuld beim Sozialstaat, der viele Aufgaben der früheren Diakonie übernommen hatte. «Ob dem einzelnen Menschen in einem Sozialstaat wirklich besser gedient ist, und zwar für diese und jene Welt, ist fraglich.»[27] Auch der Zeitgeist wurde angeprangert, der das Verdienen und nicht das Dienen in den Mittelpunkt

stelle. Neben solchen Klagen keimten auch selbstkritische Töne auf: Die Stiftung halte zu lange an Traditionen fest und verpasse so den Zugang zu jungen Menschen, wurde beispielsweise bemängelt und mehr Innovation gefordert. Aber auch diesmal blieb es bei einem Aufflackern.[28]

So hielt man weiter am sogenannten Bedürfnislohn fest. Er umfasste alle Leistungen für die Mitarbeitenden inklusive der Steuern, Versicherungen und des Taschengelds. Das Abgeltungssystem hatte im Verlauf der Jahrzehnte eine bedenkliche Komplexität angenommen und der Bedürfnislohn stieg ständig. Um 2000 sprach die Stiftung von einer «Lebensführung eines guten Mittelstandes» ihrer Mitarbeitenden.[29] Dennoch erlaubte der Bedürfnislohn selbstverständlich ein kostengünstiges Arbeiten. Grafisch lässt sich die Lohnentwicklung schlecht darstellen, da immer wieder die Kategorisierungen änderten. Aber noch 1965 betrugen die Ausgaben für Essen und Bekleidung 180'000 Franken, was doppelt so viel war wie die Ausgaben für Taschen- und Feriengeld, des eigentlichen monetären ‹Lohns› (92'000 Franken) also.

Als Vorteil des Bedürfnislohns nannten die wirtschaftlichen Leitlinien die Förderung einer solidarischen Grundhaltung unter der Mitarbeiterschaft. Die grössere Unabhängigkeit von externen Geldgebern gepaart mit einer «gesunden Abhängigkeit von Gott» bildeten ein weiteres Argument dafür, ebenso wie die grössere interne Flexibilität bei kurzfristigen Einbrüchen und die Möglichkeit, nicht subventionierte Betriebe zu führen.[30]

Parallel zur Verabschiedung der wirtschaftlichen Leitlinien von 1998 begannen innerhalb der Leitung und des Stiftungsrats erneut Diskussionen über einen Systemwechsel, konkret über die Einführung eines Lohnsystems.[31] Denn die Probleme waren gewachsen: Das Prinzip der Lebens- und Arbeitsgemeinschaft auf der Basis eines Bedürfnislohns verunmöglichte weitgehend die Gewährung von Teilzeitstellen, was sich gerade in den sozialen Berufen als grosser Nachteil erwies. Die traditionelle Arbeitsteilung der Ehepaare, die die Ehefrauen und Mütter über längere Zeit nicht in die finanzielle Verantwortung einband, erwies sich als kaum mehr praktikabel, da die Stiftung ebenfalls für den gesamten Lebensaufwand einer nicht oder nur teilzeitlich arbeitenden Ehepartnerin aufkommen musste.

In den stiftungseigenen Hotels kollidierte das Bedürfnislohnsystem mit den Mindestlöhnen des Gesamtarbeitsvertrags. Bei der Pensionskasse stellte sich die Frage, wie lange sich die Stiftung Frühpensionierungen – insbesondere bei Ehepaaren – finanziell noch leisten konnte. Generell liess sich das System des Bedürfnislohns immer weniger mit den Vorgaben der AHV-Gesetzgebung (insbesondere mit dem Gesetz zu den Ergänzungsleistungen von 1966) und des Gesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) von 1985 verbinden.[32] Daher erteilte der Stiftungsrat

der Leitung im September 2000 nach 84 Jahren den Auftrag, den Wechsel auf ein Lohnsystem zu prüfen.

Das neue Lohnsystem sollte die Anstellungsverhältnisse auf ein gegenseitig kündbares Arbeitsverhältnis stellen. Ein Leistungslohn wurde eingeführt und der Wohnzwang auf dem Areal für die meisten Mitarbeitenden aufgehoben. Ausnahmen bildeten die Betriebsleiter oder die Sozialpädagoginnen, bei denen die ständige Anwesenheit aus Sicherheitsgründen notwendig war. Im neuen System versuchte man den Solidargedanken beizubehalten, indem alle Mitarbeitenden einen Prozentsatz ihres Lohnes (zwischen 1 bis 10%) als sogenannten Diakoniebeitrag an die Stiftung abgaben. Das Modell wurde innerhalb eines Jahres erarbeitet, kommuniziert, diskutiert und verabschiedet. Der Prozess verlief offen und «in einem guten Geist». Die Ombudsstelle für Mitarbeitende, die im Lauf des Prozesses ins Leben gerufen wurde – und seither besteht (vgl. Organigramm im Anhang 1) –, hatte wenige Streitfälle zu bearbeiten. In der konsultativen Abstimmung von 2001, an der sich aktive und pensionierte Mitarbeitende beteiligen konnten, votierten rund 70% für den Systemwechsel.[33]

Per Januar 2003 wurde das neue Lohnsystem eingeführt; die Mehrkosten betrugen 5,6 Millionen Franken. Sowohl für die Stiftung wie auch für die Kantone ging damit eine Ära zu Ende. Sie hatte der Stiftung ihr spezielles Gepräge gegeben, ihr in religiösen und sozialen Kreisen zu einem guten Ruf verholfen, bei anderen Heimen aber auch Neid auf die ‹billige› Konkurrenz geweckt. Die Standortkantone verdankten dem diakonischen Modell über die gesamte Zeitspanne hinweg bedeutende Einsparungen in der Kinder- und Jugendhilfe. Nun waren sie gemäss Gesetz zur Übernahme des Restdefizits verpflichtet.

8.4 Das Personal

Der Mangel an Mitarbeitenden begleitete die Stiftung *Gott hilft* durch ihre ganze Geschichte bis zum Systemwechsel von 2003. Es gelang Emil Rupflin aber auch, einen Kern von treuen und engagierten Mitarbeitenden zu schaffen, die jahrzehntelang, teilweise ihr Leben lang in der Stiftung blieben. Als Patriarch fühlte er sich für alles und alle verantwortlich, während er nur widerwillig Strukturen schuf.

Die Mitarbeitergrundsätze aus den 1930er-Jahren verfasste er erst nach wiederholt schlechten Erfahrungen bei der Auswahl neuer Mitarbeitender. Vielmehr entsprach ihm das Vertrauensprinzip bei der Aufnahme neuer Helfer oder Helferinnen. Dabei handelte es sich häufig um Personen, die in einem

Daniel Zindel (*1958)

Die Kinderheime der Stiftung von Kindsbeinen an zu kennen, sieht Daniel Zindel nicht nur positiv. Der Sohn von Heinz und Heidi Zindel-Sartorius ist Theologe und amtete von 1985 bis 1993 als Pfarrer in Davos. Danach übernahm er die theologische und seit 1995 die Gesamtleitung der Stiftung *Gott hilft*. Gereizt habe ihn an dieser Aufgabe besonders die Schnittstelle von Spiritualität und Management. Während sechs Jahren war Zindel zudem als Sozialdemokrat Grossrat Graubündens.

Daniel Zindel ist überzeugt; wer glaube, sehe die Spiritualität grundsätzlich als Ressource, die er auch bei Andersgläubigen achte. Dieses «Gespür» ist für ihn eine wichtige Kompetenz in der Sozialarbeit. Wer mit Spiritualität nichts am Hut habe, der könne sie natürlich nicht nutzen, müsse auf andere Ressourcen zurückgreifen. Für ihn bilden in unserer Gesellschaft das Christentum *und* die Aufklärung die Wurzeln. Von der Aufklärung sei der Respekt vor der persönlichen Freiheit zu übernehmen, vom Christentum die Nächstenliebe.

Daniel Zindel betrachtet die Dinge grundsätzlich von zwei Seiten. Die Veränderung der Arbeit durch den Systemwechsel hin zu einem Lohnsystem 2003 habe die Überidentifikation bei den Mitarbeitenden deutlich eingeschränkt, damit aber auch das «feu sacré» und die altruistische Hingabe an die Sache. Während seiner 20-jährigen Führung hat Daniel Zindel zusammen mit Werner Haller (Finanzen) und Richard Hebeisen (Präsident des Stiftungsrates von 1993 bis 2008) das Management der Stiftung professionalisiert. Stolz ist er, dass die Stiftung heute sowohl fachlich als auch finanziell gut dasteht und einen guten Ruf geniesst. Er hat für eine theologische Öffnung gesorgt, indem heute Katholiken oder Mitglieder von Freikirchen als Mitarbeitende willkommen sind. Die Mission will er nicht mehr als Aufgabe der Mitarbeitenden sehen.

Die Christlichkeit der Stiftung sieht er als stabilisierenden Faktor für die Organisation. Sie ermögliche es, die Spiritualität im beruflichen Alltag zu leben, zum Beispiel in Zeiten des Gebets. Darüber hinaus – auch hier sieht er zwei Seiten – bestehe die Gefahr eines verengten Weltbilds: «Man muss die Chancen und Gefahren christlicher Spiritualität im Führungscockpit auf dem Radar haben.»[34] In der Breite der Stiftung ortet Zindel weitere Chancen: Mehr Berührungspunkte kann er sich zwischen der Altersarbeit und der Kinder- und Jugendhilfe vorstellen, wo es viele Parallelen gebe. Auch die Nähe von sozialpädagogischer Ausbildung und Praxis stelle einen wichtigen Motor für die Stiftung dar. Ausserdem liegen ihm die Projekte der Kinder- und Jugendhilfe im Ausland am Herzen.

In den letzten Jahren hatte Daniel Zindel viele Begegnungen mit Ehemaligen, die sich bei ihm meldeten. Was er von ihnen erfuhr, bewog ihn dazu, genauer auf die eigene Geschichte zu schauen. Dabei suchte er explizit eine «Aussenstimme». Von der historischen Aufarbeitung verspricht er sich für die Stiftung nebst Transparenz neue Stärke.

Verwandtschaftsverhältnis zu bereits in der Stiftung Tätigen standen oder von befreundeten Pfarrern empfohlen wurden. Die richtige Einstellung in Glaubensfragen bildete das A und O für eine Aufnahme.

Es scheint, dass die hohe Personalkonstanz als Charakteristikum der Stiftung über die letzten hundert Jahre beibehalten werden konnte (vgl. auch Kap. 7). Statistisches Material dazu fehlt allerdings. 1973 wurde berichtet, dass von den 81 Mitarbeitenden (ohne Praktikantinnen und Praktikanten) 48 länger als fünf Jahre im Dienst standen; 25 davon sogar über 15 Jahre! Nur 33 Mitarbeitende arbeiteten erst zwischen einem bis fünf Jahre in der Stiftung. Zur gleichen Zeit betrug die jährliche Personalfluktuation im Kinderheim Viktoria bei Bern zwischen 40 und 70 Prozent.[35]

Senior (Heinz) Zindel führte diese Konstanz darauf zurück, dass die Mitarbeitenden viel Sinn und – in seinen Worten – den Auftrag Gottes in ihrer Arbeit sahen. Junior (Daniel) Zindel ist diesbezüglich in seiner Interpretation vorsichtiger (vgl. Box: Daniel Zindel). Er kann sich durchaus vorstellen, dass die guten Führungspersonen, die professionelle Struktur und die Nähe von Ausbildung und Praxis zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden beigetragen haben.[36]

Zu den strukturellen Merkmalen gehört heute eine «Charta der Auftragsgemeinschaft Stiftung *Gott hilft*», die bei einer Anstellung zusammen mit dem Arbeitsvertrag von jeder neuen Mitarbeiterin und jedem neuen Mitarbeiter unterzeichnet werden muss. Die Charta enthält das Leitbild und das Grundlagenpapier zur christlichen Spiritualität als Ressource.[37] Diesen muss von allen Mitarbeitenden der Stiftung, die über fünfzig Prozent angestellt sind, und von deren Ehepartnerinnen oder Ehepartnern nachgelebt werden. Die Charta räumt Mitarbeitenden zusätzliche Rechte ein wie Vollversammlungen, Wahl in den *Gott hilft*-Rat, der den Stiftungsrat «im geistlich-strategischen Bereich» unterstützt, sowie das Recht, sich an die Ombudsstelle zu wenden. Dafür sind das Jahresfest, Retraiten und weitere Anlässe für alle Mitarbeitenden obligatorisch. Der oben erwähnte Diakoniebeitrag wird ebenfalls in der Charta festgehalten. Dass die Stiftung die Charta ernst nimmt, äussert sich daran, dass deren Umsetzung Bestandteil jedes qualifizierenden Mitarbeitergesprächs ist.

Diese hohe Verbindlichkeit des Unternehmens zieht Mitarbeitende an, denen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und ein überdurchschnittliches Gemeinschaftsgefühl wertvoll sind. Obwohl die Stiftungsleitung im Gefolge des Wechsels hin zu einem Lohnsystem Tendenzen der «Entsolidarisierung» und des Rückzugs der Mitarbeitenden ins Private wahrnahm, dürfte sich daran nichts Grundlegendes geändert haben.[38] Eine Abnahme der Belastbarkeit und des Durchhaltewillens der Mitarbeitenden begleitete den Systemwechsel eben-

falls. Der heutige Leiter der pädagogischen Angebote ist nicht unglücklich, dass die ausgesprochene Fähigkeit, Kinder noch in Extremsituationen ‹durchzutragen›, der Vergangenheit angehört. Aus pädagogischer und menschlicher Überzeugung ist für ihn diese Fähigkeit nicht mehr im gleichen Ausmass wie früher erstrebenswert.[39]

8.5 Die Kommunikation der Stiftung

Innerhalb der Stiftung war die Kommunikation seit Emil Rupflins Zeiten geprägt von einer patriarchalen Haltung, die wenig Widerspruch von unten duldete und viel Vertrauen in die Führung voraussetzte. «Die Beschlüsse im Stiftungsrat und leitenden Ausschuss wurden immer einstimmig gefasst oder dann eben nicht gefasst», schrieb sein Sohn rückblickend. «Und einstimmig hiess in der Regel: nach Vater Rupflins Vorschlägen [...]. So erkannten die nächsten Freunde und Mitarbeiter die Grösse unseres Leiters an.»[40] Die Stiftung verhielt sich also wie eine geschlossene Gesellschaft, bei der die schriftliche Kommunikation zahlreiche Tabus erahnen liess.

Mit dem Wechsel zu Heinz Zindel lösten sich die patriarchalen Strukturen etwas auf. Zwischen Mitarbeitenden und Leitung wurde der Dialog offener. Mit der Einführung der sogenannten *Blauen Berichte* 1962 wurde zudem versucht, die horizontale Kommunikation zwischen den einzelnen Heimen zu beleben; allerdings tönten die Berichte oft verhalten bis nichtssagend. Dies hing wohl damit zusammen, dass den Heimleitenden und -mitarbeitenden nicht ganz klar war, wer zu den *Blauen Berichten* Zugang hatte. Es konnte aber ebenso an einer gewissen Konkurrenzsituation unter den stiftungseigenen Heimen liegen oder an der Tatsache, dass gute Sozialpädagogen nicht unbedingt gute Schreiber sein müssen.

Im Zug der Erstellung zeitgemässer Managementunterlagen entwickelte die Stiftung in den späten 1990er-Jahren erste eigentliche Kommunikationskonzepte. Das Managementhandbuch führt ein solches seit 2004 auf. Zu den internen Kommunikationsmitteln zählen heute der sogenannte Stiftungsratsfax, der die Mitarbeitenden über die Beschlüsse des Stiftungsrates informiert, die Zeitung *Miteinander* für die Mitarbeitenden als Nachfolge der *Blauen Berichte* und das Gebetsmail an die Bezugsperson des *Gott hilft*-Rats. Als internes wie externes Medium gelten die Zeitschrift *lebendig*, die seit 2003 das Mitteilungsblatt abgelöst hat und breit gestreut wird, sowie die Jahresberichte und die Webseite der Stiftung nebst einer Gebetshotline.

Im Konzept wird bei der internen Kommunikation neben den Standardzielen (Information und Identifikation) viel Wert gelegt auf Transparenz und

Ehrlichkeit, auf die Möglichkeiten des Mitdenkens und der Einflussnahme durch Mitarbeitende, aber auch auf Formen des Danks und der Fürbitte. In der Aussenkommunikation war und ist die Anforderung für christliche Unternehmen im Bildungsbereich eine doppelte:

Einerseits mussten sich christlich-sozial ausgerichtete Institutionen immer wieder neu im sozialpolitischen Feld positionieren. Dem ‹blinden Vertrauen› in sie während der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts folgte ein gewisses öffentliches Misstrauen ab den 1970er-Jahren. Das Wiedererstarken von Werthaltungen im Bildungsbereich, aber auch aktuelle Auseinandersetzungen über religiöse Zugehörigkeit im Zusammenhang mit aussereuropäischen Asylsuchenden erhöhten die Toleranz der Öffentlichkeit gegenüber christlichen Einrichtungen wieder.

Andererseits hatte sich die öffentliche Wahrnehmung der Fremderziehung in den letzten 100 Jahren deutlich gewandelt. Anfangs erschienen – vereinfacht gesagt – christliche Heime oft wegen ihres Glaubens und ihrer bürgerlichen Zugehörigkeit als für die Erziehung ‹Verwahrloster› geeignet. Selbst die aufflackernde Kritik – wie in den 1930er-Jahren von C. A. Loosli – änderten daran wenig.[41] Erziehung, die gleichzeitig in bürgerlichen Familien einen hohen Stellenwert einnahm, wurde bei armen Kindern kaum beachtet bzw. erschöpfte sich in deren Disziplinierung. Nach dem Zweiten Weltkrieg übernahm der Staat Verantwortung für ‹die Jugend› und damit auch für die Kinderheime. Die Heime wurden einerseits bewilligungspflichtig und unter Aufsicht gestellt, andererseits nahmen Subventionen und finanzielle Unterstützungen der öffentlichen Hand zu. Die Professionalisierung wurde von den Kantonen gefördert. In der Öffentlichkeit fristete allerdings die Erziehung in den Kinderheimen ein Schattendasein, abgesehen von kurzlebigen Skandalgeschichten. Es dominierte der Kostenfaktor innerhalb der Fremderziehung – seit dem politischen Wechsel auf eine integrative Politik noch verstärkt. Demgegenüber hat die Sozialpädagogik als professionelle Erziehungsform es bisher nicht geschafft, von der Öffentlichkeit als ein Teil der Pädagogik wahrgenommen zu werden, der einen gesellschaftlich wichtigen und wertvollen Auftrag erfüllt.

Wie stellte sich die Stiftung *Gott hilft* dieser doppelten kommunikativen Herausforderung? Unter Emil Rupflin verfügte die Stiftung über keine Kommunikationsstrategie, wohl aber über ein implizites kommunikatorisches Verhalten. Die Aussenwelt wurde dabei tendenziell als feindlich wahrgenommen, die Verbindung mit den Gemeinden und dem Kanton beschränkte sich auf ein Minimum. Einige Gemeindepfarrer bildeten die Ausnahme. Symptomatisch für die belastete Beziehung zu den Bündner Gemeinden waren ständig wiederkehrende Klagen von Mitarbeitenden, dass die Kinder, die vor den Häusern

Weihnachtslieder sangen, «ganz abgewiesen» wurden.[42] Umgekehrt liess ein Pfarrer seine Vorurteile gegenüber den ‹*Gotthilftlern*› fallen, als Emil Rupflin ihm das Heim in Zizers für Gemeindesonntage öffnete.[43] Die Stiftung blieb zu Lebzeiten Rupflins auf christliche Kreise im Kanton Zürich ausgerichtet. Nur allmählich schaffte sie sich einen besseren Ruf in Graubünden oder in anderen Kantonen. Im Sommer reisten oft interessierte Menschen, auch Behördenvertreter verschiedener Kantone nach Zizers, um sich die Heime zeigen zu lassen. Nach der Einführung der Bewilligungs- und Aufsichtspflicht in Graubünden ab 1955 zeigten die Aufsichtsberichte, dass die *Gott hilft*-Heime – im Gegensatz zu anderen Heimen – sehr positiv bewertet wurden.[44]

Die Bewältigung der *Heimkampagne* von 1970 gelang der Stiftung in kommunikativer Hinsicht besser als anderen Kinderheimen, da sie sich unter dem jungen Heinz Zindel von einer Politik der Abschottung gelöst hatte und in der Lage war, in einer ‹Sprache der Zeit› zu sprechen.[45] Dennoch war die Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit nicht wirklich offen, mindestens was den Umgang mit Körperstrafen betraf. Für ehemalige Heimkinder, die den Mut fanden, die Verhältnisse in den Kinderheimen anzuprangern, muss dies frustrierend gewesen sein. Gegenüber den kantonalen Stellen brach Heinz Zindel mit der früheren Zurückhaltung und ging zu einer sehr offenen Kommunikation über. Er informierte offensiv über Übergriffe oder andere Missstände und besprach mit den Behörden das Vorgehen.

In der heutigen Aussenkommunikation fällt auf, dass die Strategie Wert darauf legt, das Selbstverständnis der Stiftung einer breiten Öffentlichkeit zu vermitteln. «In der Kommunikation nach innen und aussen inszenieren wir nichts, was wir nicht sind.»[46] Wenn dies der Stiftung gelingt, hat sie gegenüber ihren Anfängen einen grossen Schritt vorwärts gemacht. Im Kanton Graubünden, wo die Stiftung hauptsächlich tätig ist, gilt sie heute als verlässlicher Partner, der hilft, Lösungen für soziale Probleme zu finden. Sie verfügt in einigen Bereichen fast über eine Monopolstellung. Die christliche Ausrichtung spielt in Graubünden weder eine besonders positive noch negative Rolle. Zu dieser Wahrnehmung hat ein gutes Lobbying der Stiftung beigetragen sowie wohl die Präsenz Daniel Zindels im Grossen Rat.

Eine kommunikative Feuerprobe hatte die Stiftung im Frühling 2010 zu bestehen, als sie – zunächst mit Skandalen im Schulheim Wiesen/AR, später mit weiteren Vorfällen – in die Negativschlagzeilen geriet.[47] Die Kampagne wurde durch den Betreiber der Webseite ‹Kinder ohne Rechte› angeheizt.[48] Dessen teils erfundene, teils fundierte Vorwürfe zu Vorfällen seit den 1960er-Jahren wurden von mehreren Medien aufgegriffen. Von der Heftigkeit und der Pauschalierung der medialen Vorwürfe wurde die Stiftung – trotz Kommunikationskonzept – überrumpelt. Das mediale Interesse hing auch mit der

erst kurz vorher angelaufenen Aufarbeitung der Geschichte der Verdingkinder und von Menschen, die von fürsorgerischen Zwangsmassnahmen betroffen waren, zusammen. Für die pädagogischen Betriebe der *Gott hilft*-Stiftung und insbesondere bei pensionierten Mitarbeitenden führten die Medienberichte zu einer grossen Verunsicherung.

Nach dem ersten Schreck ging die Stiftung offensiv vor: Sie richtete zum einen eine externe Hotline ein, wo sich Ehemalige bei einem Kinder- und Jugendpsychiater anonym oder mit Namen melden konnten. Zweitens gab sie eine externe Untersuchung in Auftrag über die Vorfälle in Wiesen/AR. Und schliesslich versprach sie der Öffentlichkeit einen Bericht über diese Massnahmen bis anfangs Juni 2010. In der Medienorientierung vom 9. Juni 2010 berichtete die Stiftung von insgesamt 18 Meldungen von Ehemaligen, wobei die Mehrheit die Stiftung direkt angesprochen hatte; sieben hatten die Hotline beansprucht.[49] Die Leitung reagierte beschämt auf die Berichte der Ehemaligen – insbesondere des Schulheims Wiesen – und entschuldigte sich. Sie hatte bereits 2009 einen Hilfsfond für Ehemalige eröffnet, auf den sie nun verweisen konnte. Der externe Bericht zu Wiesen bestätigte Fälle von Gewalt und sexuellen Übergriffen unter Jugendlichen, jedoch keine pädophilen Vorfälle.[50]

Diese Erfahrungen von 2010, insbesondere die aufwühlenden Berichte von ehemaligen Kindern in *Gott hilft*-Heimen, führten in der Stiftung zu einem Umdenken und weiteren Öffnungen, insbesondere gegenüber den Ehemaligen, die sich bei ihr melden. Die Auseinandersetzung mit ihrer eigenen Geschichte nimmt innerhalb der Aktivitäten zum 100-jährigen Jubiläum einen grossen Raum ein, wozu auch vorliegende Untersuchung zählt.