

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Band:** 86 (2015)  
**Heft:** 7-8: Zusammenleben : der ganz normale Alltag im Heim

**Artikel:** Neue pädagogische Konzepte prägen das Zusammenleben in Kinder- und Jugendheimen : "Man muss sich entscheiden zwischen Veränderungen und Feigenblättern"

**Autor:** Leuenberger, Beat / Scherler, Werner / Tremp, Urs

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804593>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 08.11.2024

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

## Neue pädagogische Konzepte prägen das Zusammenleben in Kinder- und Jugendheimen

# «Man muss sich entscheiden zwischen Veränderungen und Feigenblättern»

Die altväterische Autorität hat ausgedient in der Stiftung Buechweid im Zürcher Oberland. An ihre Stelle ist die «neue Autorität» getreten, die auf «Gewaltlosigkeit durch Präsenz» setzt. Einen grossen Wandel hat auch die Prävention von Übergriffen hinter sich, sagt Werner Scherler\*.

Interview: Beat Leuenberger

**Über Kinderheime von heute kann man nicht schreiben, ohne auf die dunkle Vergangenheit zu sprechen zu kommen. Bis in die 70er Jahre des 20. Jahrhunderts wurde in Heimen massive Gewalt gegenüber wehrlosen Kindern angewendet und sexuelle Übergriffe wurden verübt. Hat die Stiftung Buechweid auch eine solche Geschichte?**

**Werner Scherler:** Bisher habe ich keine Rückmeldungen über systematischen Missbrauch erhalten. Man muss aber wissen: Damals wurden diese Institutionen mit minimalstem Personalbestand geführt. Und klar: Die Kinder mussten arbeiten, um ihr Leben abzuverdienen. Noch in den 70er Jahren gab es hier einen riesigen Garten, in dem Gemüse produziert wurde. Am Nachmittag spielten die Kinder nicht, sondern mussten im Gemüsegarten mithelfen. Heute wäre das natürlich ein No-Go.



\* **Werner Scherler, 61**, Lehrer und Heilpädagoge, ist Gesamtleiter der Stiftung Buechweid für Kinder und Jugendliche mit besonderen Bedürfnissen in Russikon ZH.

### Aber Missbräuche und Übergriffe gab es hier nicht?

Ich weiss von einem Kindsmisbrauch, der hier stattfand, begangen von einem Mitarbeiter vor rund 20 Jahren. Das ist ein Einzelfall, der zur Anzeige kam. Der Mann sass im Zuchthaus. Das war noch vor meiner Zeit.

### Die erschütternden Zustände der Vergangenheit und die geschichtliche Aufarbeitung führten zu einer Sensibilisierung. Hat sie auch zu einer verbesserten Prävention geführt?

Hier in der Buechweid begannen wir relativ früh – vor 14 Jahren – mit Präventionsanstrengungen, damals noch im Nachgang dieses einen Missbrauchsfalls. Er liess eine sehr verunsicherte Mitarbeiterschaft zurück. Die Mitarbeitenden hätten es diesem Mann nie zugetraut. Das war der Ausgangspunkt, um etwas vorzukehren, das uns mehr Sicherheit gibt. In den Jahresberichten habe ich jeweils über unsere Präventionsbemühungen geschrieben. Darauf bekam ich Rückmeldungen von ehemaligen Klienten, die sexuelle Grenzüberschreitungen erfuhren, aber nicht durch Mitarbeitende, sondern durch andere Klienten. Die Betroffenen machten den Betreuern jeweils Meldung. Die wollten solche

**«Hier in der Buechweid begannen wir vor 14 Jahren mit Präventionsanstrengungen.»**

Vorfälle aber nicht wahrnehmen. Für mich zeugt das von Inkompetenz, ist vielleicht auch ein Ausdruck dafür, dass sexuelle Gewalt noch tabuisiert wurde. Zwei Frauen erzählten mir, vor 30 Jahren hätten männliche Mitarbeiter jeweils kontrolliert, ob sie sich wirklich sauber wuschen, wenn sie in der Badewanne sass. Wahrscheinlich waren das schon Grenzüberschreitungen – auf Ebene «Glüstelen». Mehr weiss ich nicht. An Ehemaligenversammlungen erzählen 60-jährige und ältere Männer von einem sehr harten Regime. Zum Teil seien sie auch geschlagen



worden, aber nicht mit System. Es war keine heile Welt. Und ist es auch heute nicht.

**Aus den «Anstalten» zur Unterbringung von armengnössigen Kindern des 19. und 20. Jahrhunderts sind inzwischen Erziehungsheime für Kinder und Jugendliche mit besonderen Bedürfnissen geworden. Ist der Namenswechsel Ausdruck einer gesellschaftlichen Veränderung?**

Ja, sicher. Missbrauch und Gewalt passierten in der Vergangenheit an verschiedenen Orten systematisch. Wahrscheinlich mit dem Wissen der Verantwortlichen, von einem grossen Teil der Belegschaft, der Trägerschaften, von Kantonsvertretern und anderen. Das ist aus meiner Sicht eine ganz andere Dimension als es Einzelfälle sind. Inzwischen hat eine gesellschaftliche Veränderung stattgefunden, und ich denke, das wäre heute nicht mehr möglich.

**Was hat sich verändert? Was wäre nicht mehr möglich?**

Die systematisch begangenen Übergriffe und Gewalteinwirkungen. Ich kann mir vorstellen, dass damals gar niemand wissen wollte, ob ein Pfarrer seinen Penis ins After eines Kindes steckt. Darüber wollte man einfach nicht reden, es wurde tabuisiert. Die Transparenz hat sich schon verbessert.

**Wie zeigt sich das?**

**«Ich bin nicht einmal halbwegs überzeugt, dass überall genug für die Prävention getan wird.»**

Als ich hierher kam, wollte ich über den Missbrauchsfall nachlesen, der fünf Jahre zuvor passiert ist. Ich fand weder eine Aktennotiz noch sonst etwas. Alles wurde entsorgt und verbrannt. Auch heute sind wir nicht vor Mitarbeitenden gefeit, die eine Lücke ausnützen und ein Kind missbrauchen. In der Zeit, seit ich hier bin, kam so etwas zwar noch nie auf den Tisch. Das heisst aber nicht, dass es nicht passiert ist. Eine Garantie haben wir nicht.

Verändert hat sich dagegen, dass sich die potenziellen Täter und Täterinnen nicht sicher fühlen können. Sie können sich nicht darauf verlassen, dass ihr schäbiges Tun gedeckt wird, wenn es auffliegt. Und eine Institution kann es sich nicht mehr leisten, solche Vorfälle nicht transparent zu machen. Zur Zeitung rennen muss man nicht. Aber man muss sicher die Eltern informieren, die Behörden, die

Versorger, natürlich auch unser Team. Und man muss eine professionelle Beratung bestellen, die Szenarien entwickelt, wie man damit umgeht.

**Trotzdem ist es unverständlich, dass ein Sozialpädagoge während 30 Jahren – bis ins Jahr 2011 – in verschiedenen Heimen mehr als 120 Menschen missbrauchen konnte.**

Dass überall genügend für die Prävention getan wird, davon bin ich nicht einmal halbwegs überzeugt. Der Missbrauchsfall, der 2011 ans Licht kam, führte dazu, dass man jetzt überall die Präventionscharta «Wir schauen hin» vor sich hin trägt und beteuert, sich daran zu halten. Es gibt Institutionen, die innert kürzester Zeit Präventionskonzepte entwickelt haben. Ob sie wirklich danach leben, ist eine ganz andere Frage. Ich weiss es nicht.

**Sie sind skeptisch.**

Ja. Rein formal können all die Vorgaben ohne Weiteres erfüllt werden. Schwierig ist es aber zum Beispiel zu erreichen, dass eine Praktikantin, die einen eigenartigen Umgang eines Gruppenleiters mit einem Kind sieht, zum Gesamtleiter kommt und ihre Beobachtung meldet.

**Warum ist es schwierig?**

Erstens, weil der Gruppenleiter ihr Vorgesetzter ist. Zweitens, weil er entscheidet, ob sie einen Ausbildungsplatz bekommt. Und drittens, weil sie nicht weiss, ob er eventuell ein Spezialfreund des Institutsleiters ist.

**Was ist die Voraussetzung, dass die Praktikantin den Vorfall meldet?**

Es muss eine Kultur gelebt werden, in der dies möglich ist. Konzepte, Reglemente, Vorschriften allein genügen nicht.

*Der Schulleiter der Buechweid betritt das Büro des Institutsleiters, wo das Interview stattfindet, und bringt Dokumente*

>>



Hauptgebäude der Stiftung Buechweid in Russikon ZH: Hier leben 70 Kinder und Jugendliche mit besonderen Bedürfnissen.



## Die Hausordnung regelt Details – aber es braucht mehr, um 84 verschiedene Menschen mit Klarheit bieten, Beschwerden anhören

Die neue Leitung der Humanitas Wohnheime am linken Zürichseeufer überlegte sich genau, was es für ein reibungsloses Zusammenleben braucht. Wohnheimleiterin Angelika Horn setzte auf klare Kommunikation.

Von Claudia Weiss

Manche Bewohner müssen es einfach ausprobieren. «Arschloch», schreit der 50-Jährige mit mittelschwerer kognitiver Einschränkung seinen Pfleger an. Dann stapft er davon. Unterwegs dreht er sich um und ruft das Wort gleich noch einmal, weil es so gut tut. Karl Müller, Leiter im Humanitas Wohnhaus Rüschtikon, dem die verbale Attacke galt, schmunzelt kurz. Wieder ernst, sagt er: «In solchen Momenten ist es wichtig, dass der Pfleger darüberstehen kann, er soll sich weder in einen Konflikt auf der gleichen Ebene einlassen noch sich beleidigt aus der Beziehung zurückziehen.» Er muss es aber auch nicht klaglos über sich ergehen lassen. Müller selber setzt in solchen Situationen klare Grenzen und kündigt dem Bewohner an, dass sie am nächsten Tag zusammen darüber reden werden. «Davonkommen lasse ich ihn nicht.» Der Bewohner habe sich zu dieser Zeit längst abgeregt und zeige sich bedrückt, erzählt Müller. «Er verspricht jedes Mal, sich zu bessern.» Das dauert jedoch nur bis zum nächsten Mal – und der Bewohner ist nicht der Einzige, der manchmal die Grenzen auslötet.

84 Bewohnerinnen und Bewohner mit unterschiedlichen geistigen Behinderungen und Mehrfachbehinderungen wohnen in den beiden Wohnheimen der Stiftung Humanitas in Horgen und Rüschtikon, betreut von insgesamt 190 Mitarbeitenden. Ausserdem arbeiten 73 Personen in der geschützten Werkstatt nebenan, weitere 43 gehen einer Beschäftigung in der Förderungsarbeit nach. Da muss das Zusammenleben sorgfältig geregelt sein. Und genauso sorgfältig werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewählt. «Hier fängt das Zusammenleben schon an», erklärt Angelika Horn. «Wer bei uns arbeitet, hat ein humanistisches Weltbild und ist bereit, sich mit unseren Bewohnerinnen und Bewohnern auseinanderzusetzen und auf sie einzugehen – auch wenn das nicht immer einfach ist.»

### Die Tür steht immer allen offen

Als Angelika Horn vor einem Jahr die Leitung des Wohnheims Horgen übernahm, beschloss sie als Erstes, auf offene, klare Kommunikation zu setzen. «Meine Tür steht, abgesehen von wenigen Ausnahmen, offen», sagt sie. «Immer. Und allen.» Von dieser Möglichkeit machen etliche Bewohnerinnen und Bewohner regelmässig Gebrauch. «Manche schauen einfach rasch herein, wenn sie ihre Post abholen, andere kommen mit den kleinsten Anliegen zu mir.» Genau

solch niederschwellige Kontakte findet sie wichtig. Im Lauf eines Tages können unvermittelt Fragen aller Art auftauchen, manchmal von Seiten der Familien und gesetzlichen Vertretungen. «Da muss immer jemand ansprechbar sein. Das gibt Sicherheit», sagt Horn. Sicherheit wiederum trage viel zu einer aggressionslosen Atmosphäre bei.

Draussen auf der Veranda ranken grüne Reben, ein paar Schritte weiter öffnet sich der Blick auf den Zürichsee. Die friedliche Umgebung, davon sind Müller und Horn überzeugt, tut das ihre zu der entspannten Stimmung. Dennoch sind die Bewohnerinnen und Bewohner nicht abgekapselt, in der Gemeinde kennt man sie. Und neuerdings kennen auch Werkstattleiterinnen, Mitarbeitende der Förderarbeit und Wohnbetreuer einander. «Lange Zeit funktionierten die Bereiche völlig getrennt», erklärt Karl Müller. Das schien früher sinnvoll. Als vor drei Jahren nach einer Pensionierungswelle die gesamte Leitung wechselte, wagten die neuen Verantwortlichen neue Wege und verknüpften die Bereiche Wohnen und Werkstatt eng miteinander. «Seit dieser Zusammenarbeit nehmen alle Mitarbeitenden die Bewohnerinnen und Bewohner ganz anders wahr.» Neu arbeiten die Mitarbeitenden nicht mehr abgeschottet im eigenen Bereich. Sondern die Werkstattleitenden interessieren sich dafür, wie es ihren Leuten privat geht. Umgekehrt wissen



Die idyllische Lage des Wohnheims Horgen hilft für eine entspannte Atmosphäre und eine offene Kommunikation und eine detaillierte Hausordnung.



## Behinderung unter einen Hut zu bringen

die Wohnbetreuenden, wie es in der Werkstatt gelaufen ist. «Jetzt haben alle ein gemeinsames Ziel: dass es den Bewohnerinnen und Bewohnern in allen Bereichen wohl ergeht», fasst Müller zusammen. «Das wiederum hilft für ein gutes Zusammenleben.»

### Hausordnung regelt Alltagsdetails

Dennoch müssen auch die alltäglichen Fragen detailliert geklärt sein. Regeln rund um Rauchen, Drogen, persönliches Eigentum, Ordnung und Sauberkeit stehen in der Hausordnung. Sie gilt für alle Bewohnerinnen und Bewohner, aber auch für die Angestellten. Besonders Punkte wie «Privatsphäre» und «Mein Zimmer gehört mir» seien wichtig für die Bewohnerinnen und Bewohner, sagt Angelika Horn. Ein Punkt der Hausordnung liegt ihr besonders am Herzen: das Beschwerderecht. Wer einen Grund zur Unzufriedenheit hat, kann sein Anliegen bei der Gruppenleitung deponieren, dann bei der Leitung. «Wer das Gefühl hat, noch immer zu wenig Erfolg zu erzielen, kann sich direkt und unkompliziert bei unserer Ombudsfrau melden», sagt sie. Dank dieser Möglichkeit fühlen sich die Bewohnerinnen und Bewohner ernst genommen. Nur einige wenige müssen dann von Zeit zu Zeit laut «Arschloch» rufen, um ihren Ärger loszuwerden. ●



phäre. Aber es braucht mehr: Gute Mitarbeitende,

Foto: Stiftung Humanitas

Zu unserer Kultur gehört zum Beispiel die Abmachung, dass wir ohne anzuklopfen ins Büro der Kollegen kommen. Das ist ein Präventionspunkt.

### Welche Überlegung steckt dahinter?

Unsere Kaderleute haben hin und wieder Kinder allein im Büro. Und zwar immer in heiklen Krisensituationen. Dass sie nie wissen, ob jemand ihr Büro betritt, ist eine Rückversicherung für sie, aber auch ein Schutz für die Kinder. Dasselbe haben wir mit allen abgemacht, die allein mit Kindern arbeiten – in der Einzelförderung, in schulischen und Psychotherapien. Prävention ist ein steter Prozess, an dem wir dauernd dran sein müssen. Wie gesagt: Die Frage ist: Bringen wir es fertig, dass Mitarbeitende, die einen Verdacht haben, die Schranken der Kollegialität überschreiten im Sinne ihrer Verantwortung, die dem Kind gegenüber grösser ist als gegenüber den Kollegen? Es ist eine unglaublich hohe Schranke.

### Ihnen gelingt es in der Buechweid. Wie machen Sie das?

Ich hoffe, dass es gelingt. Ich will einfach nicht auf Sicherheit machen. Wir haben neu eine Meldestelle eingerichtet mit der Stiftung Krisenintervention Schweiz. Kinder, Mitarbeiter, Eltern können sich an sie wenden, wenn sie das Gefühl haben, es gebe eine Situation von Grenzüberschreitung – in verschiedenen Bereichen, nicht nur sexuell. Alle werden in einem Brief über die Abläufe informiert und bekommen ein Kärtchen mit der Telefonnummer, an die sie sich wenden können. Wir möchten, dass alle davon Gebrauch machen, wenn sie unsicher sind, einen Verdacht haben und nicht zu den leitenden Angestellten gehen wollen. Wir müssen ihnen das Gefühl geben, dass das nicht «verrätcht» ist, sondern ein erwünschtes Verhalten.

---

**«Meldung machen bei Unsicherheiten, ist nicht «verrätcht», sondern erwünschtes Verhalten.»**

---

### Das klappt nicht von einem Tag auf den anderen.

Nein. Wir müssen es immer wieder von Neuem am Leben erhalten. Manchmal nehmen wir wöchentlich neue Kinder auf. Wir müssen sicherstellen, dass sie es verstehen und dass es ihre Eltern verstehen. Bei den Einführungen für die Eltern auf einer Wohngruppe waren letztes Jahr fünf Übersetzer nötig. Allen 80 Eltern im Speisesaal ein Referat zu halten, würde nicht funktionieren. Das sind die Herausforderungen. Nur eine Telefonnummer ins Internet zu stellen und zu sagen, das ist unsere Meldestelle, genügt nicht. Man muss sich entscheiden, ob man echt etwas verändern will oder ob man sich ein weiteres Feigenblatt zulegen will.

### Neben der Meldestelle: Was gehört sonst noch zu Ihrem Präventionskonzept?

Wir wenden zum Beispiel die Sieben-Punkte-Prävention von «Limita»\*\* an, die Kinder stärken soll. Ein Grundpfeiler davon

---

\*\* Fachstelle zur Prävention sexueller Ausbeutung:  
[www.limita-zh.ch](http://www.limita-zh.ch)

---

>>



vermittelt ihnen das Bewusstsein, dass der Körper ihnen gehört und niemand etwas mit ihm machen darf, das sie nicht wollen. Bei uns in der Schule erklären wir den Kindern jedes Jahr alterskonform mindestens einen Punkt dieser Sieben-Punkte-Prävention. Dieser Prozess ist entscheidend und nicht, irgendwo ein tolles Papier abzulegen.

**Wir leben in einem steten gesellschaftlichen Wandel, der sich in den Menschen abbildet, auch in den Kindern und Jugendlichen. Erziehungswissenschaftler sprechen davon, dass aus diesem gesellschaftlichen Wandel jeweils «neue» Kinder hervorgehen, die nicht mehr mit bewährten pädagogischen Konzepten von früher erreichbar sind.**

**Wie passen sie sich diesem Wandel an?**

Tatsächlich: Kinder werden resistent gegenüber pädagogischen Konzepten wie Bazillen gegen Antibiotika. Gordons «Familienkonferenz» zum Beispiel, ein Kommunikationsmodell zur Lösung von Konflikten aus den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts, ist inzwischen ein alter Hut. Jede Familie diskutiert in der Regel mit ihren Kindern. Früher war das eine Neuheit, welche die Kinder verblüffte. Mit dieser Familienkonferenz kann man nicht mehr viel bewegen. Der Prozess, der gegenwärtig im Gang ist, ist eine zunehmende Spezialisierung. Nicht nur, weil man immer etwas Neues bieten muss, sondern weil die Instrumente immer griffiger werden müssen. Heute müssen wir unglaublich viel investieren in die Weiterbildung und Ausbildung von Mitarbeitenden, damit sie die wesentlichen Konzepte, mit denen wir hier arbeiten, kennen- und anwenden lernen.

**Was meinen Sie mit «griffiger»?**

Damit meine ich «praxisorientierter». Zurzeit beschäftigen sich mehrere Institutionen mit dem «Koss»-Modell. Die Abkürzung steht für «Kompetenzorientierte Arbeit im stationären Setting». Es handelt sich um ein praxisnahes pädagogisches Konzept. Koss funktioniert ähnlich wie McDonald, der überall das Gleiche und Vergleichbare bietet. Das ist in Kinderheimen im Vormarsch. Ein solches Konzept stellt relativ schnell ein gewisses Level von pädagogischer Qualität sicher. Aber Spitzenküche ist es nicht. Trotzdem finde ich den Trend interessant. Wer das nicht will, muss eigene pädagogische Vorstellungen entwickeln, verschiedene pädagogische Themen kombinieren und vertiefen. Das wird zunehmend schwieriger.

**Warum?**

Weil es dazu pädagogische Leitungen in den Institutionen braucht, die die Kompetenz haben, derartige Modelle für ganze Institutionen zu entwickeln und zu implementieren. Es gibt aber in unserer Branche die Tendenz, die Leitungen betriebswirtschaftlich auszurichten und die Pädagogik eine Stufe nach unten zu delegieren.

**Nach welchem pädagogischen Modell orientieren Sie sich in der Buechweid?**

Wir haben verschiedene Ansätze. Ein Teil davon kommt aus der Individualpsychologie. Wichtig dabei ist, unseren Kindern Ermutigung und Zuversicht zurückzugeben, die viele verloren haben. Ein anderer Punkt ist, den Kindern Grenzen verbindlich zu setzen, ohne dass wir zu Zuchtmeistern werden, wie das in den Bootcamps in Amerika der Fall ist. Dort parieren die Kinder zwar, aber nur genau so lange, wie die Fuchtel in der Nähe ist. Ganz wichtig bei uns sind Ritualisierungen. Sie geben den Kindern Orientierung. Zudem beziehen wir das ganze System in unsere Überlegungen mit ein – Familien und Angehörige. Der

lösungsorientierte Ansatz ist als Denkhaltung bei uns verbreitet. Seit einiger Zeit arbeiten wir intensiv mit der «neuen Autorität» des Israeli Haim Omer. Der Ansatz probiert, die alte Autorität, die verloren gegangen ist, zu ersetzen.

**Was meinen Sie mit «alter Autorität»?**

Weil ich hier Direktor bin, gehorcht mir niemand mehr, und die Kinder gehorchen auch Lehrern nicht mehr, nur weil sie Lehrer sind. Die alte Autorität, die sich aus Machtverhältnissen und Stellungen ergab, die die Leute innehaben, funktioniert nicht mehr – bei den Kindern, die wir hier betreuen, sowieso nicht.

**Was ist das Neue an der «neuen Autorität»?**

Sie basiert auf gewaltlosem Widerstand, wie ihn Mahatma Gandhi praktizierte. Man begegnet den Kindern und zieht Grenzen, die man vor allem durch Präsenz zu erreichen versucht. Das ist etwas, was wir intensiv üben und womit wir zu arbeiten versuchen.

**Autorität aufgrund von Präsenz?**

Genau. Es gibt ja den Spruch: Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen. Hier haben wir ein grosses Dorf mit über 100 Mitarbeitenden. Nehmen wir an, ein Kind wendet Gewalt an. Nach den Grundsätzen der neuen Autorität erreichen wir, dass alle 100 Leute speziell ein Auge auf das Kind haben. Bei jeder Begegnung fragen sie: «Ist es dir heute gelungen, gewaltfrei zu sein?» Das hat eine unglaublich starke Wirkung. Oder – ein anderes Beispiel – wenn sich eine Schulklasse schwierig verhält gegenüber einem Lehrer, ist

das gemäss der neuen Autorität nicht ein Problem zwischen Lehrer und Kindern, sondern die Kindern haben eine Auseinandersetzung mit der ganzen Institution. Diese Haltung stärkt die Autorität des Lehrers. Wenn er allein bliebe, könnte er nur mit seiner eigenen Kraft und Kompetenz versuchen, den Kindern Paroli zu bieten. Man muss sich aber vor Augen führen: Die Kinder kommen zu uns, weil das bis jetzt niemand geschafft hat. Sie kommen mit happyen Geschichten. Lässt man die Lehrer damit allein, sind sie verloren.

**Wie gehen Sie in solchen Situationen vor?**

Eine Viertelstunde vor Schulschluss gehen zum Beispiel sämtliche verfügbaren Mitarbeitende in die Klasse und vermitteln eine Botschaft: Wir wollen nicht, dass ihr euch so verhaltet, wir

**«Die Kinder kommen mit happyen Geschichten. Lässt man die Lehrer allein, sind sie verloren.»**

**«Es gibt die Tendenz in unserer Branche, die Pädagogik eine Stufe nach unten zu delegieren.»**



wollen, dass ihr euch Mühe gebt. Wir werden nachfragen, wir werden jedes einzelne Kind fragen, wo wir auch sind, auch der Gärtner, der Koch und alle, die hier auf dem Gelände arbeiten. Das hat eine enorme Wirkung. Das die Techniken der Präsenz.

**Aber Sie können kaum bei jedem Vorfall den ganzen Betrieb zusammentrommeln.**

Nein. Die Herausforderung in einer so grossen Institution wie der Buechweid ist die richtige Dosierung: Wo können wir eine Prise davon einstreuen, in welcher Situation kann der Lehrer die Techniken selbst anwenden in seiner Klasse, wann reicht es, wenn sich nur der Schulleiter und die Internatsleiterin zeigen, wann muss man die Eltern mit einbeziehen in diese Präsenz?

**Wie beziehen Sie die Eltern mit ein? Sprechen Sie Verwarnungen aus, wie es die Volksschule tut?**

Nein. Eine mögliche Massnahme besteht darin, dass wir einem Kind ein rotes Telefon geben und die Eltern bitten, ihm jede halbe Stunde ein SMS zu schicken: «Ich denke an dich, gib dir Mühe.» Es geht also darum, Präsenz zu schaffen, ohne die Kinder blosszustellen.

**Eine andere Herausforderung, die hinzugekommen ist, sind die digitalen Medien, die eine neue Dimension in der Erziehung schaffen. Ein pädagogischer Reflex wäre, den Gebrauch von Smartphones und Tablets zu verbieten, was kaum funktionieren würde. Welche Regeln gelten bei Ihnen?**

Alle Kinder haben Handys, mit denen sie jederzeit ins Internet können. Wir limitieren aber die Zeit, in der sie sie benutzen dürfen. Während der Schulzeit ist der Gebrauch nicht erlaubt. Die Kinder bekommen die Geräte am Nachmittag nach der Schule und geben sie am Abend, gestaffelt nach Alter, wieder ab. Mit Verboten erreichen wir heute nicht mehr viel. Vielmehr üben wir mit den Kindern ein, wie sie die Sicherheitseinstellungen auf sozialen Plattformen einrichten müssen, und wir betreiben Aufklärung darüber, was es bedeutet, wenn sie im Internet Spuren hinterlassen. Es gibt immer wieder Fälle von Missbrauch von Medien, aber weniger hier in der Buechweid, sondern am Wochenende, wenn sie zuhause sind.

**Es liegt in der Natur der Sache, dass in Institutionen wie der Buechweid eine hohe Konzentration von verhaltensauffälligen Kindern und Jugendlichen zusammenkommt. Es gibt in diesem Zusammenhang die Theorie, die in der Fachliteratur als «deviant by design» bezeichnet wird. Sie unterstellt, dass abweichendes Verhalten durch diese Konzentration noch verstärkt wird. Stellen Sie eine solche Tendenz in der Buechweid auch fest?**

Diesen Begriff kenne ich nicht. Wir haben mit unserer Arbeit grossen Erfolg. Bei den Austrittsgesprächen sind die Eltern in der Regel sehr dankbar, und die Jugendlichen sagen: «Es war eine gute Zeit für mich, ich haben viel gelernt.» In der Buech-

weid haben wir weniger Raucher, praktisch keine Drogenkonsumenten, weniger Gewalt als in der öffentlichen Schule. Hier leben nicht lauter aggressive Kleinkriminelle, sondern es kommt eine Ballung von Schwierigkeiten zusammen, die aber sehr unterschiedlich sind. Etwa ein traumatisiertes Mädchen, das missbraucht wurde, ein Kind mit einer Schizophrenie, ein Kind, das beide Eltern verloren hat und aus der Pflegefamilie hinausgefallen ist, ein Kind mit einer emotional bedingten psychischen Störung, das nicht mehr spricht. Es sind Kinder, die den Mut völlig verloren haben und depressiv reagieren. Wenn

die Institutionen gut arbeiten, sind sie unglaublich wirksame Instrumente. Sie können pädagogische Konzepte auf ganze bestehende Systeme anwenden. Wir beziehen etwa auch den Koch mit ein in unsere Weiterbildungen, weil manchmal Kinder bei ihm in der Küche mithelfen. Oder den Technischen Dienst, die Reinigung, den Gärtner und andere. Auch die Leute von der Administration helfen mit,

wenn man Präsenz bei Kindern sicherstellen muss.

**Von der Integration der unterschiedlichen Schicksale, Bedürfnisse und Schwächen kehrt die Sonderpädagogik derzeit zurück zu passgenauen Bedürfniskonzepten, wonach Kinder und Jugendliche in homogenen Gruppen, also mit vergleichbaren Voraussetzungen und Hintergründen, betreut werden. Ist diese Entwicklung bei Ihnen ebenfalls im Gang?**

Nein, denn ich bin überzeugt, dass eine Institution wie wir eine sehr grosse Bandbreite abdecken muss. Man kann die Heterogenität aus verschiedenen Perspektiven anschauen. Hier betreuen wir Kinder mit Intelligenzquotienten von 85 bis Sek B. Unterschiede in der schulischen Intelligenz machen sich auch in der sozialen Intelligenz bemerkbar. Und wenn eine zu grosse Überlegenheit besteht von Klientengruppen, entsteht eine hohe Gefahr von Missbrauch, nämlich von Machtmissbrauch. Aber die Heterogenität hat Grenzen. Wenn wir sie überschreiten, werden wir den Kindern nicht mehr gerecht.

**Bei Ihnen leben rund 70 Kinder in 10 Wohngruppen. Wie sind sie zusammengesetzt?**

Sie sind naturgemäss heterogen, weil wir die Regel haben, dass ein Kind in der Wohngruppe bleiben kann über die ganze Zeit des Aufenthalts.

Wenn wir ein fünfjähriges Kind aufnehmen, bleibt es womöglich mehr als zehn Jahre, bis es uns wieder verlässt. Die Gruppen sind altersdurchmischt und zum Teil auch geschlechterdurchmischt. Zwei total Aggressive würden wir dagegen nicht auf dieselbe Gruppe zu tun. Wie wir die Gruppen zusammensetzen, überlegen wir uns aufgrund pädagogischer Grundsätze.

**Bei Ihnen gibt es aber auch eine homogene Gruppe, die Mädchengruppe.**

Ja, die Gruppe für Mädchen, die einen Schonraum brauchen. Es handelt sich in der Regel um traumatisierte Mädchen, die gestärkt werden müssen, bevor sie dem anderen Geschlecht ausgesetzt werden. Das sind vielfach Mädchen mit Missbrauchserfahrungen.

---

**«Manchmal bitten wir Eltern, dem Kind jede halbe Stunde ein SMS zu schicken: «Gib dir Mühe!»»**

---

---

**«Hier leben nicht lauter aggressive Kleinkriminelle, sondern Kinder mit Schwierigkeiten.»**

---

>>

Im Altersheim treffen oft frühere Schulfreunde oder Nachbarn wieder aufeinander – und teilen dort miteinander den Alltag

## Alte Bekannte

Im Alterszentrum Bärenmatt in Bremgarten AG ist der Alltag zumeist friedlich und ruhig. Doch manchmal begegnen sich im Heim Menschen wieder, die sich im früheren Leben nicht grün waren. Da ist eine diplomatische Heimleitung gefragt.

Von Urs Tresp

Bremgarten ist ein typisches Aargauer Kleinstädtchen. Der historische Kern in der Reusschlaufe lässt den Besucher noch immer am Bukett vergangener Jahrhunderte schnuppern. Um diesen Kern herum freilich sind Bremgarten und die Nachbargemeinden in den letzten Jahren und Jahrzehnten massiv gewachsen. Zürich ist längst nicht mehr so weit weg wie früher. Der Mutschellen, der das Reusstal von Gosszürich trennt, ist keine Barriere mehr. Bremgarten und seine Nachbardörfer sind eine attraktive Wohngegend geworden. Heute leben 18000 Menschen in Bremgarten und der näheren Umgebung.

Im Alterszentrum Bärenmatt, nur wenige Schritte von der Bremgarter Altstadt entfernt, lässt sich allerdings noch etwas spüren vom Städtchen, wie es wohl vor der Nachkriegshochkonjunktur und den Bauboomjahren des 20. Jahrhunderts gewesen ist. Nicht von aussen! Da ist die Bärenmatt ein Zweckbau aus den achtziger Jahren, wie es sie in ländlichen Gegenden in der Schweiz zu Hunderten gibt. Aber innen – bei den Bewohnerinnen und Bewohnern. «Die Leute, die bei uns leben», sagt Geschäftsleiter Hans-Peter Eckstein, «kennen sich zu einem guten Teil seit vielen, vielen Jahren. Einige sind schon zusammen zur Schule gegangen.» Das verbindet – im besseren Fall. Das trägt – im schlechteren Fall – Konflikte ins Heim, die eine lange Vorgeschichte haben und in den letzten Lebensjahren der Beteiligten nicht mehr gelöst werden können. «Wir schauen einfach dafür, dass es nicht zu Eskalationen kommt, zu verbalen Drangsalierungen oder gar Handgreiflichkeiten», sagt Eckstein.

### «Wir müssen ein offenes Ohr anbieten»

Handgreiflichkeiten? Tatsächlich. Zwar bleiben diese die seltene Ausnahme. Aber es hat sie schon gegeben. «Da haben wir dafür gesorgt, dass sich die Streitenden nicht mehr unmittelbar begegnen», sagt Eckstein. «Es ist», ergänzt Arlette Blattner, die stellvertretende Leiterin Pflege und Betreuung in der Bärenmatt, «ein grosser Vorteil, dass wir inzwischen nur noch Einzelzimmer haben.»

Programme, Konzepte oder Regeln, wie im Alterszentrum mit Aggressionen umgegangen, wie Konflikte entschärft und wie Verstösse gegen die Integrität der Mitbewohnerinnen und Mitbewohner sanktioniert werden, braucht es al-

lerdings nicht. «Aber ein offenes Ohr und die Bereitschaft zum Gespräch müssen wir natürlich anbieten», sagt Geschäftsleiter Eckstein. Und zwar sofort. «Es ist schon vorgekommen, dass jemand plötzlich in meinem Büro erschien, um sich auszuweinen», erzählt Jrene Häuselmann, die Leiterin Hotellerie. «In solchen Situationen kann ich die Menschen nicht auf später vertrösten. Ich muss in diesem Moment für sie da sein.»

Es sind seit Langem mitgetragene Aversionen oder auch ganz alltägliche Neidereien und Eifersüchteleien, die das Klima vergiften können. «Dem halten wir gemeinschaftliche Aktivitäten entgegen», sagt Arlette Blattner. «Wir möchten doch, dass die Bewohnerinnen und Bewohner spüren, dass diese Aktivitäten dem Einzelnen und der Gemeinschaft guttun.»

Vor allem in der ersten Zeit im Heim haben die neuen Bewohnerinnen und Bewohner oft Mühe, sich an dieses gemeinschaftliche Leben zu gewöhnen. Die Bärenmatt bietet deshalb «Schnuppertage» an, während denen die Frauen und Männer, die einen Umgang ins Heim erwägen, das alltägliche Leben eins zu eins probieren können. «Zum Teil kommt es dabei zu lustigen

Begegnungen», sagt Jrene Häuselmann. «Da trifft dann jemand unverhofft auf eine alte Schulkollegin – und schon ist einem das Heim gar nicht mehr so fremd.» Zudem ermuntert die Zentrumsleitung die neuen Bewohnerinnen und Bewohner, liebevoll (Einrichtungs-)Gegenstände ins Heim mitzunehmen und sich das Zimmer – so weit es möglich ist – nach eigenem Gusto einzurichten. «Da ist es natürlich wieder von Vorteil, dass wir nur Einzelzimmer haben», sagt Eckstein.

### Teil des öffentlichen Lebens bleiben

Trotzdem wünscht Eckstein sich, dass die Menschen in der Bärenmatt sich auch als Teil einer Gemeinschaft empfinden: «Eine Gemeinschaft, in der viele einen ihnen angenehmen Platz finden können.» Keine abgeriegelte Gemeinschaft – im Gegenteil. Wenn der Geschäftsleiter sich etwas wünschen könnte, dann einen genügend grossen Raum, in dem ein Teil des Bremgarter gesellschaftlichen Lebens stattfinden könnte. «Das bringt Leben ins Haus.» Und vor allem, sagt Jrene Häuselmann: «Hier leben Menschen, die viele Jahre Teil des Lebens in Bremgarten waren. Das sollen sie weiter bleiben können, auch wenn sie nun im Heim leben und nicht mehr so mobil sind wie früher.» ●



Alterszentrum Bärenmatt in Bremgarten AG: Eine gemeinsame Vergangenheit kann verbinden, im schlechteren Fall aber auch trennen.

Foto: Lukas Schumacher/Aargauer Zeitung

Seit einiger Zeit entwickelt sich die Sonderpädagogik weg von den Heimerlern hin zu professionell agierenden Fachleuten – eine gute Entwicklung?

Wenn ich ein siebenjähriges Mädchen platzieren müsste, das seine Eltern verloren hat, würde ich für dieses einen Platz bei guten Pflegeeltern suchen, die nicht professionell ausgebildet sein müssen. Die Nestwärme einer solchen Familie werden wir nie bieten können. Das wollen wir auch nicht. Die positive Seite der Professionalität ist für mich die innere Distanznahme: Man kann reflektieren, was man tut und wie man es tut. Diese Möglichkeit zur Distanz fehlt in nicht-professionellen Settings, was dazu führen kann, dass Kinder mit 12, 13,

«Die wirkliche Heimat werden wir nie sein, sondern im besten Fall die »zweite Heimat.«

14 Jahren zu uns kommen, deren Pflegeeltern nichts mehr wissen wollen von ihnen, wenn sie schwierig werden. Unser System in der Buechweid ist stabil. Wir haben pro Jahr vielleicht ein, zwei Kinder, die wir umplatzieren müssen, weil wir un-

ser Pulver verschossen haben und mit ihnen nicht mehr weiterkommen. Wir werfen das Handtuch aber selten. Diese Stabilität entsteht, weil wir uns professionell distanzieren können, weil wir am Abend nach Hause gehen können und noch ein Leben B haben.

bleiben damit Nestwärme, Geborgenheit und Vertrauen – für Kinder lebenswichtige Erfahrungen – mehr und mehr auf der Strecke?

Fast alle Kinder haben noch ein familiäres Umfeld. Je mehr wir zu Eltern dieser Kinder werden, desto mehr werden wir zur Konkurrenz des familiären Umfelds. Das wollen wir nicht. Dem, was wir versuchen für die Kinder zu sein, sagen wir «zweite Heimat». Wir wollen liebevoll umgehen mit ihnen, wir wollen, dass sie sich wohlfühlen bei uns, aber wir werden nie die wirkliche Heimat sein für sie, sondern im besten Fall die zweite Heimat.

Man spricht in der Pädagogik oft vom Balanceakt zwischen Nähe und Distanz. Das heisst doch: Es geht nicht nur um die Distanz. Auch ihre – professionelle – Arbeit geht wohl nicht ohne eine gewisse Nähe?

Die Nähe muss sehr bewusst gewählt werden. Wir haben einen Sechsjährigen hier. Ich will, dass die Gruppenleiterin am Abend zu ihm ans Bett sitzen kann, dass sie ihm über den Kopf streichen, vielleicht den Rücken massieren, ihn umarmen kann. Und ich will, dass sie das bei einem 16-Jährigen nicht tut. Wir haben Kinder, die einkoten. Ich will, dass die Sozialpädagogen dafür sorgen, dass der Hintern sauber ist, damit keine Entzündung entsteht. Und wir haben Kinder, bei denen die Sozialpädagogen auf der Toilette nichts zu suchen haben. Das ist die Spannweite. Alles müssen wir in den Teams besprechen, transparent machen und offen kommunizieren.

In Köln gibt es eine führende Institution in diesem Bereich. Sie kennt nur eine Lösung: Das Bett des Kindes ist tabu. Es wird nicht berührt, betreten, besessen. Was halten Sie davon? >>



Das durchkreuzt natürlich die Täterstrategien. Wenn Sie einen Betreuer auf dem Bett eines Kindes sitzend ertappen, ist er überführt. Aber nehmen wir an, Sie sind der Vater dieses sechsjährigen Bubens, der hier bei uns lebt. Möchten Sie, dass wir mit ihm so umgehen? Dass wir einen Meter vom Bett weg stehen, gute Nacht sagen und weggehen?

#### **Altersgerecht ist das gewiss nicht.**

Das sind die Spannungsfelder, in denen wir uns befinden. Die Gruppenleiterin, die mit dem Sechsjährigen am Bett sitzt, ihn in den Arm nimmt, den Rücken massiert, muss wissen, dass ich das stütze. Sie muss aber auch wissen, dass sie die Regeln missachtet, wenn sie das Gleiche beim 16-jährigen macht.

#### **Welches sind in der Buechweid die wichtigsten Regeln, die ein gutes Zusammenleben ermöglichen?**

Wir haben unsere Leitsätze Wärme, Wachstum, Wege. Sie sind mir ganz wichtig. Wärme: Wir wollen, wie gesagt, eine zweite Heimat sein für die Kinder, wir wollen gut umgehen mit ihnen, damit sie sich wohl fühlen und eine gewisse Nestwärme spüren, und wir wollen, dass sie auch einmal zurückkommen können später.

#### **Weil es ihnen hier gefallen hat?**

Ja, oder weil sie sich mit ihrer Geschichte beschäftigen müssen. Oder weil sie das Bedürfnis haben, sich noch einmal an den Ort zu begeben, wo sie ihre Kindheit verbracht haben. Wir haben Kinder, die zehn Jahre bei uns verbringen. Wenn sie nicht zurückkehren können, erfüllen wir den Anspruch nicht, eine zweite Heimat gewesen zu sein.

#### **Die zwei anderen Leitsätze sind Wachstum und Wege.**

Er bedeutet: Wir wollen ein Umfeld schaffen, in dem Entwicklung möglich ist, vor allem für die Kinder, aber auch für die Mitarbeitenden. Und der dritte Teil, Wege, ist vom lösungsorientierten Ansatz abgeleitet. Uns interessiert nicht die Kausalität, sondern die Finalität. Es interessiert uns nicht, warum etwas entstanden ist, sondern, welche Wege wir finden, um Probleme zu lösen. Für uns ist Wertschätzung ganz wichtig – gegenüber den Mitarbeitenden, den Kindern und den Eltern. Was nicht immer sehr einfach ist, wenn diese uns unflätig behandeln.

#### **Haben Sie hier auch Kinder, die zwangseingewiesen sind?**

Selbstverständlich. Wir haben Eltern, die überhaupt nicht glücklich sind, dass ihre Kinder hier sind, die immer wieder androhen, die Kinder herauszuholen. Trotzdem müssen wir versuchen, sie zur Kooperation zu bewegen. Nur so können wir erfolgreich arbeiten.

#### **Wie sanktionieren Sie Fehlverhalten von Kindern?**

Regelwerke gibt es nicht bei uns. Pädagogik kennt keine Regelwerke. Wir treffen Abmachungen und Vereinbarungen, ordnen Wiedergutmachungsaktionen an, schränken die Au-

tonomie ein, begleiten die Kinder, manchmal sogar 1:1, über eine bestimmte Zeit. Die ganzen Sanktionierungen, die in der Schule üblich sind, kennen wir natürlich auch. Zunächst warnen wir die Kinder vor Grenzüberschreitungen, versuchen, sie davor zu bewahren. Gelingt es uns nicht, gibt es eine Konsequenz, die eine logische Folge sein sollte und nicht etwas, das keinen Zusammenhang hat mit der Grenzüberschreitung. Daneben praktizieren wir eine Massnahme, die völlig schräg in der pädagogischen Landschaft steht: Bei Gewalt verordnen wir ab und zu «Schaufeln». Das Kind muss einen Kubikmeter

Sand von einem Ort an einen anderen schaufeln. Wenn Sie das einem Pädagogen erzählen, sagt der: Sinnlose Strafen gehen gar nicht. Und wir halten dagegen: Gewalt ist sinnlos, wir wollen keine Gewalt haben hier. Deshalb tut das Kind etwas, das wir nicht überwachen müssen.

Weitere Massnahmen, die wir anwenden, sind halbtägige Wanderungen und Time-outs in

Bauernfamilien. Es kommt auch vor, dass wir ein Kind Knall auf Fall heimschicken und es erst wieder aufnehmen, wenn ein Gespräch mit allen Beteiligten stattgefunden hat. Und es kann sein, dass ein Kind Massnahmen der neuen Autorität bekommt, etwa vor das «Positionierungskomitee» vorgeladen wird, einer Versammlung von Vertretern aller Bereiche. Dort drücken wir unsere Sorge aus und bitten die ganze Belegschaft, das Kind im Auge zu behalten. Es gibt eine grosse Palette von Massnahmen. Körperstrafen sind nicht dabei, Einschliessen auch nicht.

#### **Sie arbeiten seit 40 Jahren in Institutionen für Kinder und Jugendliche mit besonderen Bedürfnissen. Was ist für Sie das Beglückende an dieser Arbeit?**

Das Schöne ist, dass wir in manchen Fällen grosse Entlastung und Hilfe bieten können. Wir erleben viele dankbare Eltern und Kinder. Kinder, die aus irgendeinem Grund ihren Weg nicht finden, zu unterstützen, damit es doch gelingt: Was gibt es Sinnvolleres auf der Welt! Ausserdem ist es unerhört interessant, hier etwas bewirken zu können. Wenn ich Vorstellungen habe, in welche Richtung sich die

Buechweid pädagogisch entwickeln soll, kann ich, sofern meine Leute auch davon überzeugt sind, einen Prozess in Gang setzen.

#### **Wie muss sich die Buechweid entwickeln?**

Zurzeit sind wir daran, den «Marte Meo»-Ansatz zu implementieren als Unterstützung im Coaching von Erwachsenen, Lehrpersonen und von Kindern in Schwierigkeiten. Marte Meo hilft den Leuten, die eigenen Ressourcen zu entdecken und zu benutzen. Später möchten wir den Ansatz auch in der Beratung von Eltern einführen. Wir haben viele Eltern, die nicht wissen, wie man mit einem Kind spielt, Aufgaben macht oder es ins Bett bringt. Marte Meo ist ein äusserst wirksames Instrument, es mit ihnen zu üben. Ihre Fortschritte mitzuerleben, ist ergreifend. Wenn immer möglich, soll eine Rückkehr der Kinder in die Familie rasch erfolgen. ●

---

**«Können die Kinder später nicht hierher zurückkehren, waren wir keine zweite Heimat für sie.»**

---



---

**«Das Schöne ist, dass wir in manchen Fällen grosse Entlastung und Hilfe bieten können.»**

---