

# «Soll ich dir die Gegend zeigen, musst du erst das Dach besteigen»

Perspektiven der Heimerziehung in einem erweiterten sozialpädagogischen Umfeld.

Referent/in	André Woodtli, Amtschef Amt für Jugend und Berufsberatung
<b>Veranstaltung</b>	<b>Einweiser-Tagung, FORUM Jugenddorf, Knutwil</b>
Veranstalter	Jugenddorf Knutwil Bad / LU
Datum	22. Oktober 2014

---

Sehr geehrte Damen und Herren  
Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen

Noch vor fünfzig Jahren gab es in Heimen wenige grosse Zimmer mit vielen Betten. Heute gibt es in den Heimen viele Zimmer mit je einem Bett. Viele Zimmer ergeben ein Haus. Mehrere Häuser ein Heim. Und auf jedes Haus gehört ein Dach. Das ist mein Ausgangs- und Aussichtspunkt, wie es das Goethe-Zitat im Titel meines Referats verspricht: *Soll ich dir die Gegend zeigen, musst du erst das Dach besteigen!* Und damit ist bereits verraten, was ich will: Abstand gewinnen zu den Betten. Denn das Bett kann für die Heimerziehung der Zukunft nichts mehr sein, worum sich das Geschäft dreht: weder fachlich, noch konzeptuell, noch finanziell. Heutzutage verfügen alle Heime über wunderbare Liegenschaften, leiden aber seit Jahren an folgenreichem Personalmangel. Trotzdem geniesst das Immobilienmanagement nach wie vor den höheren Stellenwert als das Personalmanagement. Zur Einweihung neuer Gruppenhäuser, neuer Werkstätten, neuer Sporthallen wird man gerne eingeladen; doch gibt es ein Jugendheim, das einen der zahlreichen HR-Awards gewonnen hätte?<sup>1</sup> So finden allzu immobile Heime nur allzu mobiles Personal. *Soll ich dir die Gegend zeigen, musst du erst das Dach besteigen!* Dachperspektiven sollen Mobilitätsperspektiven sein.<sup>2</sup> Mein Ausblick ist breit angelegt, beginnt mit Weitwinkel, um dann allmählich auf die strategischen Optionen für das Jugenddorf Knutwil zu zoomen.

Dazu gliedere ich meine Überlegungen in drei Mal drei Abschnitte:<sup>3</sup>

1. Geburt der Heimerziehung aus dem Geiste der Moderne.
  2. Modernitätsdynamik schafft lebensweltliche Verluste.
  3. Sozialpädagogik ist Modernitätskompensationshilfe.
- 
1. Das Modell der bürgerlichen Kernfamilie.
  2. Obligatorische Volksschule und Bildungssystem.
  3. Überall Sozialpädagogik.
- 
1. Fünf Entwicklungstrends der Heimerziehung der letzten 25 Jahre.
  2. Drei strategische Entscheidungen.
  3. Zusammenfassung und Fazit.

## **Die Geburt der Heimerziehung aus dem Geiste der Moderne.**

Nicht Dachbesteiger, sondern Bergbesteiger nennen die Gegend rund um einen Passübergang den Bergsattel und den höchsten Punkt der Passage den Sattelpunkt. 1972 überträgt der Historiker Reinhart Koselleck diese Metapher auf die Geschichte und nennt den Zeitraum zwischen 1750 und 1850 eine «Sattelzeit».<sup>4</sup> Gesellschaft, Lebensumstände, Einstellungen und Mentalität der Europäer entwickeln sich in der «Sattelzeit» zu dem, was sie im Wesentlichen heute noch sind. Auch die Heimerziehung gehört zu dieser eindrücklichen Liste von «Sattelzeit»-Erfindungen, die uns heute selbstverständlich sind. Hierzu ein kurzer und unerlaubt zufälliger Überblick in alphabetischer Reihenfolge: Automobil, Briefmarken, Coca-Cola, Dampfschiffe, Einkochen und Einweckgläser, Fotografie, Glühbirne, Heissluftballon, Kugellager, Luftschiffe, Milchpulver, Nähmaschinen, Pasteurisierung, Revolver, Saxophon, Telegraf und Telefon, Ventil, Webstuhl und Zündhölzer. Die grossen Bildungsfiguren gehören zur «Sattelzeit»: Johann Gottfried Herder, Immanuel Kant, Jean Jaques Rousseau, Johann Heinrich Pestalozzi, Johann Friedrich Herbart, Alexander von Humboldt. Heimerziehung ist eine Erfindung der «Sattelzeit». Ab 1773 nehmen Johann Heinrich Pestalozzi und seine Frau Anna Schulthess die ersten Kinder auf dem Neuhof in Birr auf<sup>5</sup> 1799 kauft Philipp Emanuel von Fellenberg den Hofwil in der Nähe von Bern und betreut ab 1804 verwahrloste Kinder<sup>6</sup>, im Oktober 1833 startet Johann Heinrich Wichern sein Projekt «Rauhes Haus» in Hamburg.<sup>7</sup> Bekanntlich gilt Heinrich Wichern als erster moderner Sozialpädagoge. Doch vielmehr gilt: Sozialpädagogik ist modern! So taucht der Begriff «Social-Pädagogik» erstmals 1844 in einem Artikel von Karl Mager in der «Pädagogischen Revue» auf.<sup>8</sup>

## **Modernität dynamik schafft lebensweltliche Verluste.**

1985 formuliert der deutsche Philosoph Odo Marquard seine Kompensationsthese zur Rolle der Geisteswissenschaften in der Moderne.<sup>9</sup> Die These ist rasch skizziert: Die seit der «Sattelzeit» immer rasanter in Fahrt kommende Moderne führt zu einem immensen Zugewinn an individuellen Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch und unvermeidlich zu lebensweltlichen Verlusten. «Modernität dynamik» heisst: Demokratisierung, Naturwissenschaften, technologische Innovationen, Säkularisierung, Entzauberung der Welt, Geltungsverlust des Herkömmlichen. Modernität dynamik neutralisiert systematisch und unvermeidlich Traditionen, in individueller, sozialer und kultureller Hinsicht. Naturwissenschaftliche Experimente führen zu universell gültigen Erkenntnissen, da sie den Wissenschaftler, dessen Person, Herkunft, Religion, politische Überzeugungen neutralisieren. Technik findet globale Anwendung, da sie die Ingenieure und die Nutzenden ebenso neutralisiert. Produkte finden weltweit Absatzmärkte, da sie die einzelne Kundin, den einzelnen Kunden zur Zielgruppe neutralisieren. Wo Traditionen neutralisiert werden, fühlen sich Menschen austauschbar, haltlos, entwurzelt. So schafft Modernität dynamik lebensweltliche Verluste. Diese Verluste nun, so Marquard, kompensieren insbesondere die Geisteswissenschaften. Damit sind sie keineswegs modernitätsfeindlich, sondern geradezu modernitätsermöglichend. Marquard typisiert und generalisiert ganz bewusst, wenn er Naturwissenschaften als zählende, Geisteswissenschaften als erzählende Wissenschaften versteht.

Setzen die Naturwissenschaften das Zählbare ins Recht, so kompensieren dies die Geisteswissenschaften erzählend. Erzählungen setzen ins Recht: Traditionen, Individuelles, Kulturelles, Lebensgemeinschaftliches, Sinnfragen, Lebenserfahrungen, Mehrdeutiges, Vergessenes, Eigensinniges und so weiter. Modernitätssdynamik steigert gleichzeitig also Zählbares und Erzählbares.

### **Sozialpädagogik ist Modernitätskompensationshilfe.**

Sozialpädagogik ist angewandte Geisteswissenschaft. Was die Ingenieure für die Naturwissenschaften sind, das sind die Sozialpädagogen für die Geisteswissenschaften. Das lässt sich leicht an unserem Verhältnis zu Zahlen erkennen: Mögliche Entwicklungen kann man zwar auswürfeln, aber wirkliche Entwicklungen muss man erzählen. Das gilt heute für die evolutionäre Biologie ebenso wie für Kinder und Jugendliche. Zahlen sind in unserem Geschäft im besten Fall brauchbare Erzählansätze oder Erzählhilfen. In Heimen muss man nicht zählen, keine Regelverstöße, keine Punkte auf der Verhaltensskala, keine Freunde auf Facebook. Man muss erzählen können. Lebensläufe. Nur «selberlebenserzählend» lernt das moderne Leben laufen. Damit ich nicht falsch verstanden werde: Natürlich muss man in Heimen auch viel von Zahlen verstehen, denn wir machen aus Erzählungen auch Zahlen: Im Rahmen der Rechnungslegung, im Rahmen von statistischen Erfolgskontrollen. Dagegen ist nichts einzuwenden! Sozialpädagogik aber ist Erzählhilfe. Erziehen ist erzählen. Denn Sozialpädagogen sind funktional gesehen «Modernitätskompensationshelfer». Das ist die «Sattelzeitprägung» der Heimerziehung. Und sie führt uns in jede neue Zukunft. Je moderner die moderne Welt wird, desto unentbehrlicher wird Sozialpädagogik. Zu den Erfindungen der «Sattelzeit» gehören auch die Nationalstaaten. Etwa die Schweizerische Eidgenossenschaft. Man sollte Sozialpädagogik stets als «Sozialstaatspädagogik» begreifen.<sup>10</sup> Neben der Heimerziehung sind dies:

- Die Einführung der obligatorischen Volksschule in zahlreichen Kantonen und 1874 auf Bundesebene,
- die Erfindung der «bürgerlichen Kernfamilie»
- und die Entdeckung der Sozialen Frage und der Sozialen Arbeit.

Die Funktion von Sozialpädagogik lässt sich nur ermessen, wenn man das wachsende - und wie gezeigt: modernitätssdynamisch motivierte - staatliche Sicherheitsinteresse von Bildung ausreichend in Rechnung stellt. Der Boom der Sozialpädagogik im Verlaufe des 20. Jahrhunderts ist nichts anderes als die systematische Ausdifferenzierung dieser nationalstaatlichen Anlage aus der «Sattelzeit».

### **Das Modell der bürgerlichen Kernfamilie.**

Auch die bürgerliche Kernfamilie ist eine Erfindung der «Sattelzeit». Zuvor galt über Jahrhunderte eine grosse Hausgemeinschaft als Familie.<sup>11</sup> Hausgesinde, Ammen, Knechte, Mägde, Erzieher und Hauslehrer gehörten zu Familie. Die Beschränkung auf die Kernfamilie ist ein Mo-

dell, kein Konzept. Ein brüchiges, vages und nur bedingt praxistaugliches Modell. Die drei Funktionen lassen sich als Spannungsfelder, als Krisenbereiche von realen Familien verstehen:

- Gemeinsame Erziehung der gemeinsamen Kinder.
- Haushalt als Privatsphäre (Intimität, konkret gestalteter Lebensalltag, Ökonomie).
- Elternpartnerschaft auf der Basis von romantischer Liebe.

Kein Zufall, werden auf den aufgeklärten deutschen Bühnen der «Sattelzeit» – also das, was wir heute klassische Theaterliteratur nennen – bürgerliche Trauerspiele aufgeführt, Familienkatastrophen aus den Federn von Schiller, Lessing und Goethe. Und es verwundert nicht, dass Kernfamilien heute auf vielfältige staatliche Transferleistungen und Hilfen<sup>12</sup> angewiesen sind:

- Kindererziehung: Mütter- und Väterberatung, Elternbildung, familienergänzende Betreuung, Kinderschutzmassnahmen, sozialpädagogische Familienhilfen, Heimerziehung.
- Haushalt: wirtschaftliche Sozialhilfe, Alimentenhilfe, Kinderzulagen, steuerliche Entlastungen, Kleinkinderbetreuungsbeiträge, Stipendien.
- Elternpartnerschaft auf der Basis von romantischer Liebe: Paar- und Scheidungsberatungen.

Diese Hilfen machen es sichtbar: Zentralfunktion ist das gemeinsame Erziehen der gemeinsamen Kinder. Mit Blick auf zweitausend Jahre Familiengeschichte eine veritable Erfindung. Für einen Bürger Athens, für ein römisches Familienoberhaupt, für eine adelige Burgdame unvorstellbar: Erziehung passierte zwar in der Familie, aber gewiss nicht durch die Eltern selbst. Die These vom Funktionsverlust der Familie lässt sich als Konzentration der Kräfte verstehen. Modernität setzt auf Bildung, setzt auf Erziehung. Das neue Familienmodell ist eine Art Befehlsausgabe des Nationalstaates an alle Familieneltern: Erzieht eure Kinder! Und auch: Wir helfen, wo nötig! Wir wissen heute, dass man dies zu Recht als Drohung verstehen konnte.<sup>13</sup> Und Konzentration der Kräfte bedeutet auch: Anheben der Ansprüche. Das ist der harte Grund für das Festhalten am Modell der bürgerlichen Kernfamilie. Der weiche Grund: Das Modell verspricht, was ringsum abhandengekommen ist: lebensweltliche Bezüge, Vertrautheit, Sinn. Familie ist Gegenneutralisierung schlechthin – alles hat Farbe, Eigensinn, individuelle Prägung. So ermöglicht die bürgerliche Kernfamilie in doppelter Weise Modernität: Erfüllung des Erziehungsauftrags und Kompensation von Modernitätsverlusten. Je moderner die moderne Welt wird, desto unentbehrlicher wird das Modell der bürgerlichen Kernfamilie und desto unentbehrlicher werden auch die zahlreichen öffentlichen Hilfen. Schliesslich kommen aufgrund der Bildungsforschung der letzten Jahre weitere harte Fakten hinzu: Schulerfolg ist in deutlich höherem Masse abhängig von der «häuslichen Lernumgebung» der Familie als vom Schulsystem selbst.<sup>14</sup> Die Familie ist nicht nur privater Bildungsort, sie ist auch die alles entscheidende Ressource für den Erfolg im öffentlichen Bildungssystem.

### **Obligatorische Volksschule und Bildungssystem.**

In den politischen Debatten rund um die Einführung der Schulpflicht im 19. Jahrhundert taucht erstmals sehr explizit auf, was wir heute «Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung» nennen.<sup>15</sup>

Aus heutiger Perspektive sind es sozialpädagogische Argumente, die dafür sprechen, im neu entstandenen Bundesstaat eine für alle obligatorische Volksschule einzuführen. Die Volksschule ist die erste familienergänzende Betreuung der öffentlichen Hand und damit eine gigantische Unterstützungsaktion für die neu erfundene bürgerliche Kernfamilie. Befürworter argumentierten damals so, wie man heute Krippen das Wort redet: Schule kompensiert Erziehungsmankos der Familien.<sup>16</sup> Modernität dynamisch wurden seither weitere Bildungspflichten installiert:

- Wie eben gesehen: Die Pflicht zur frühen Förderung (die Bildungschancen sind beim Schuleintritt mehrheitlich verteilt),
- die Pflicht zu einem qualifizierten Berufsabschluss (ohne Sek-II-Abschluss liegt das Armutsrisiko um ein Vielfaches höher),<sup>17</sup>
- die Pflicht zum lebenslangen Lernen (die man uns wie eine wunderbare Errungenschaft verkauft, aber auch als Drohung bzw. Zumutung erlebt werden kann).

Auch für das Bildungssystem gilt: Es ist auf intensive sozialpädagogische Unterstützung angewiesen. Und dabei ist der Anschluss an die integrative (oder inklusive) Schule auf Sek-II-Stufe noch gar nicht realisiert.

## **Überall Sozialpädagogik.**

Modernität dynamisch sind bürgerliche Kernfamilien und ein umfassendes Bildungssystem unverzichtbar. Beide brauchen sozialpädagogische Hilfestellungen. Deshalb lassen sich alle Bemühungen der Kinder- und Jugendhilfe diesen beiden Feldern zuordnen: Sie unterstützen die Familie und das Bildungssystem in ihren Aufgaben oder sie übernehmen sie vorübergehend ganz. Und deshalb boomt Sozialpädagogik, wie man mit Blick auf die Entwicklungen der letzten gut zehn Jahre sieht:

- Familien- und schulergänzende Betreuung: Horte, Krippen, Tagesfamilien.
- Sozialpädagogische Angebote der aufsuchenden Familienarbeit: Sozialpädagogische Familienbegleitung, Familienberatung, Familiencoaching etc.
- Sozialpädagogische Angebote vor und während der Volksschule, neben der schulischen Heilpädagogik (die man nur in der Schweiz nicht Sozialpädagogik nennt) insbesondere sonderpädagogische Massnahmen im Frühbereich, Schulsozialarbeit und Schulsozialpädagogik.
- Sozialpädagogische Dienste im Bereich der Familienpflege: Familienplatzierungsorganisationen, dezentrale Heime etc.
- Sozialpädagogische Angebote am Übergang von der Schule in die Berufsausbildung: zehnte Schuljahre, Brückenangebote, Case Management Berufsbildung.

Die Rede müsste auch sein von der Sozialpädagogik im Gesundheitswesen, insbesondere in der Kinder- und Jugendpsychiatrie und in der Prävention, von der Sozialpädagogik in der Altenbetreuung und im Straf- und Massnahmenvollzug. Schliesslich kommen im Rahmen eines breiten Verständnisses von Sozialpädagogik – und ich meine das sehr ernst – noch ganz andere Bereiche in den Blick, in denen wir bildungsorientierte, vermittelnde, aber non-formale Hilfen in

Anspruch nehmen, etwa: Musik- und Museumspädagogik, Reiseleitungen, Tanzkurse, Volkshochschulen und Clubschulen, Coachings, Fitnesscenter.<sup>18</sup> Zu guter Letzt lässt sich modernes Personalmanagement als sozialpädagogisch orientierte Führung verstehen.<sup>19</sup> So kompensiert Sozialpädagogik ringsum modernitätstypisch bedingte Lebensweltverluste, indem sie uns hilft, unsere ganz persönliche Aufenthaltsvereinbarung mit einer neutralisierten, abgekühlten, modernen Welt abzuschließen. Und nichts anderes will doch letztlich auch jedes Heim für seine Kinder und Jugendlichen.

### **Fünf Entwicklungslinien der Heimerziehung der letzten 25 Jahre.**

Mit dem Boom der Sozialpädagogik hat sich das Umfeld der Heimerziehung dramatisch verändert: Es ist ihr ähnlicher geworden. Es gibt rund um die Heimerziehung mehr Sozialpädagogik als Sozialpädagogik innerhalb der Heimerziehung. Überblickt man die letzten 25 Jahre, so kann man feststellen, dass die Heimerziehung durchaus auf dieses neue Umfeld reagiert hat. Ich sehe insbesondere fünf Entwicklungslinien:

- Den Trend zu sozialpädagogischer Flexibilität auf stationärer Basis.
- Den Perspektivenwechsel im sozialpädagogischen Arbeitsverständnis.
- Die dynamische Übernahme von Bildungssystemdifferenzierungen.
- Die Entwicklung von Sondersetting- und Koordinationskompetenz.
- Den Erhalt von gruppen- und kollektivpädagogischen Übungsplätzen («pädagogische Orte»).

**Trend zu sozialpädagogischer Flexibilität auf stationärer Basis:** Zu den heutigen Heimangeboten zählen mehr als klassische stationäre Settings mit internem Schul- und Ausbildungsprogramm. Begleitetes Wohnen, Nachbetreuung, begleitete Berufsausbildungen im ersten Arbeitsmarkt, Familienplatzierungen, sozialpädagogische Familienbegleitung. Das alles findet sich heute auch in Heimkonzepten. Die Mehrzahl dieser neuen Angebote wird allerdings von neuen Akteuren erbracht. Diese Aufträge haben die Heime verloren, da sie von sozialpädagogisch nachgebesserten Regelsystemen übernommen werden können. Neue Angebote hat man stets damit begründet, Heimplatzierungen zu vermeiden. Der Druck, dieses Umlagerungsversprechen einzulösen, ist also ein fachlicher. Dann auch und zu Recht: Druck auf die Ressourcen. Dies führt dazu, dass Heimerziehung als letzte Option eingesetzt wird.<sup>20</sup> Diese verbleibenden Aufträge sind sehr viel anspruchsvoller geworden. Fachpersonal, Spezialisten, qualitativ sehr gut abgesicherte Leistungsprozesse, optimale Infrastrukturen etc. - das alles ist sehr teuer. Heimerziehung ist Sozialpädagogik im «Premium-Segment».<sup>21</sup> Davon wird es längerfristig weniger brauchen.

**Perspektivenwechsel im sozialpädagogischen Arbeitsverständnis:** Die fachlich korrekte Frage lautet nicht mehr: Hat sich der Zögling schon angepasst, sondern: Passt das Setting noch? Das heisst: Ermöglicht es Entwicklung? Andernfalls sollte das Setting angepasst werden. Diese Frage stellt sich mit Blick auf Familie und Bildungssystem und mit der Absicht, dass möglichst rasch sozusagen die beiden Regelsysteme wieder in der Lage sind, ihre Aufgaben zu

übernehmen. Abgeklärt wird permanent. Psychosoziale Diagnostik und Lebensweltdiagnostik. Abklärung gehört zum Grundauftrag, unabhängig vom Setting. Kein Wunder also, dass nur ein Drittel der ehemaligen Beobachtungsstationen noch existiert.

**Entwicklung von Sondersetting- und Koordinationskompetenz:** Nachgefragt wird «sozialpädagogische Designkompetenz»: D.h. die Erfindung und Ausgestaltung individueller sozialpädagogischer Settings. Mixturen stationärer, nicht-stationärer, voll- oder teilbetreuter, Regelsystem naher oder ferner Settings. Design meint hier: Die Form des sozialpädagogischen Settings folgt der Funktion, d.h. dem sozialpädagogischen Bedarf. Die in allen Heimen vorhandene Konzeptualisierungskompetenz braucht es nicht für Einrichtungskonzepte, Angebotskonzepte, sondern zur Konzeption von Sondersettings. Design ist Problemlösung: Erfinden, Gestalten, Entwickeln. Zudem: Das neue Umfeld stellt für die klassische Heimerziehung das Vorfeld dar. Sozialpädagogik ist Fallarbeit. Klassische Heimfälle sind heute in der Regel bereits sozialpädagogisch bearbeitete Fälle, bearbeitet im Vorfeld. Und dieses Vorfeld verzögert, verbessert und manchmal auch verschlimmbessert. Wie jede Hilfe. Der Koordinationsbedarf im Vorfeld und im Rahmen von Sondersettings steigt erheblich.

**Dynamische Übernahme von Bildungssystemdifferenzierungen:** Es ergäbe ein eignes Referat, wollte man darstellen, wie die Heimerziehung der letzten Jahrzehnte sich kontinuierlich an den Regelsystemen zu orientieren begann. Weniger eine Lebensweltorientierung als eine Regelsystemorientierung stellt einen der wichtigsten Entwicklungsimpulse der jüngeren Heimerziehung dar. Ich beschränke mich also auf den Übergang von der Schule in die Grundbildung. Heute gilt ausnahmslos für alle Berufsbildungsheime: Lernende bekommt man nicht, man muss sie selber machen. Im Kanton Zürich besuchen Jahr für Jahr rund ein Viertel aller Schulabgänger ein Brückenangebot. Das ist Regelsystem. Kein Wunder, dass man in allen Jugendheimen Berufswahlprogramme unterhalb der Berufsausbildungen einrichten musste. Der Trend sieht so aus: Start in einem Brückenangebot mit robustem Leistungstraining, dann allenfalls interne, geschützte Berufsausbildung für eine Einstiegsphase, um rasch ins begleitete Regelsystem zu wechseln. Allerdings fehlen den Jugendheimen die Dienstleistungsberufe: Logistik, Facility Management, Detailhandel. Es ist erstaunlich, dass noch kein Jugendheim ein Callcenter betreibt. Erstaunlich, weil Jugendliche mit Heimhintergrund in der Regel über weit überdurchschnittliche kommunikative Kompetenzen verfügen. Logisch, denn sie sind ja ununterbrochen im Training!

**Erhalt von gruppen- und kollektivpädagogischen Übungsplätzen:** Die letzten Jahre haben auch gezeigt: Konzeptionen ersetzen nicht Personen. Konzepte unterstützen Mitarbeitende insbesondere dann, wenn es ihre eigenen sind. Konzeptualisieren wirkt selbstverpflichtend. Nun brauchen Kinder und Jugendliche möglichst kontinuierliche, möglichst langjährige Zuhörer und Zuschauer, mit denen sie ihre kleine Erzählung teilen können. Lebenserzählungen sind kleine Erzählungen, sie werden gross durch Anteilnahme, Zuhörerschaft, Erwartungsraum und sie werden ganz klein, wenn sie niemand mehr teilt, wenn sie niemandem mehr mitgeteilt werden können. Und genauso ergeht es traumatisierten, belasteten, schwierigen Kindern und Jugendlichen. Das ist die eine Seite. Die andere: Normen, gültige Grenzen, Orientierungen lassen sich nur im Zusammenleben, in einem regelmässigen Alltag und von einer kräftigen Lebensgemein-

schaft gültig vermitteln. Das ist die Idee des Heims: Gestaltung eines «pädagogischen Orts»<sup>22</sup> als Erzählraum und Orientierungsraum. Kurzum: Ein Lebensort als Behandlungsort. Davon wird es zukünftig mehr und nicht weniger brauchen. Wirksame Gemeinschaftsorte, an denen man Halt gibt und Halt ruft. Und nichts ist schwieriger, aber eben auch wirksamer als dies.<sup>23</sup>

### **Drei strategische Entscheidungen.**

Damit stellen sich drei strategische Fragen:

- Erstens: Wie schalten wir um von Immobilienmanagement auf Personalmanagement? Hierzu gibt es meiner Meinung nach keine Alternativen, es ist eher eine Frage der Geschwindigkeit.
- Zweitens: Wie breit ist unser sozialpädagogisches Portfolio? Hierzu: Man muss sich entscheiden, ob man ausschliesslich im sozialpädagogischen «Premium-Segment» bleiben will, mit guten Chancen, denn in allen Branchen ist das Premium-Segment sehr stabil. Allerdings erst, wenn die richtige Marktgrösse einmal erreicht ist. In den letzten 25 Jahren ist das Platzangebot klassischer Heimerziehung – gemessen am Anteil der 0–18-Jährigen der wachsenden Gesamtbevölkerung – um ca. 30% geschrumpft. Die Alternative: Man entwickelt ein breites sozialpädagogisches Portfolio und damit hohe «sozialpädagogische Flexibilität auf stationärer Basis».
- Drittens: Was stellen wir selber bereit, was teilen wir mit anderen, was kaufen wir fallweise ein? Hierzu: Man muss nicht alles ins Heim holen, was man braucht. Das ist der Vorteil des neuen Umfelds: Sozialpädagogische Hilfen müssen nicht geschaffen, sondern erschlossen werden.

### **Zusammenfassung und Fazit.**

*Soll ich dir die Gegend zeigen, musst du erst das Dach besteigen!* Was ich zu zeigen versucht habe: Je moderner die moderne Welt wird, desto unentbehrlicher sind Bildung, Bildungssystem und das Modell der bürgerlichen Kernfamilie und desto unentbehrlicher sind die sozialpädagogischen Hilfen. Was kommt, zeigt sich also deutlich: Sozialpädagogische Hilfen werden sich weiter ausdifferenzieren, flexibilisieren und lebensweltlich orientieren, d.h. näher an die Regelstrukturen rücken. Andererseits steigt der Bedarf an «pädagogischen Orten», die gleichermaßen robust und sensibel sind. Auf die kürzest mögliche Formel gebracht: Heimerziehung hat Zukunft als bindungsstarke Flexibilität und als flexible Bindungskraft. In dieser weiten Gegend muss sich die herkömmliche Heimerziehung positionieren. Wie immer man sich entscheidet: Zukünftig werden sozialpädagogische Leidenschaften wichtiger sein als sozialpädagogische Liegenschaften.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

André Woodtli, Amtschef Amt für Jugend und Berufsberatung

- 
- <sup>1</sup> Zum Beispiel: Swiss HR Award, Prix Balance, Swiss Arbeitgeber Award, Randstad Award, best recruiters, Prix Egalité, «Commitment to Action»-Preis, Zürcher Preis für Gesundheitsförderung im Betrieb etc.
- <sup>2</sup> Selbstverständlich habe ich abgeklärt, ob meine Aufforderung, das Dach zu besteigen, allenfalls gegen die Hausordnung des Jugenddorfs verstösst, was aber nicht der Fall ist. Es braucht offensichtlich keine entsprechende Regel. Das deckt sich mit meinem Eindruck, dass Heimjugendliche in den letzten zwei Jahrzehnten ihre Mobilitätsperspektiven verändert bzw. verloren haben. Früher haben Justizheime in ihren Jahresberichten stets sehr exakt über die Anzahl und Dauer der Entweichungen Buch geführt. Das findet man heute kaum mehr, da Jugendliche deutlich weniger „auf Kurve gehen“. Heute schickt man sie proaktiv ins Time-out. Die Institutionen haben gewissermassen ihre Klientel überholt. Sie suchen bzw. brauchen die Distanz offensichtlich rascher als ihre Jugendlichen.
- <sup>3</sup> Es handelt sich beim vorliegenden Text um die leicht nachbearbeitete und ergänzte Textgrundlage (insbesondere zahlreiche Hinweise in den Fussnoten) des relativ frei vorgetragenen Referats.
- <sup>4</sup> Vgl. Reinhart Koselleck. Einleitung zu Geschichtliche Grundbegriffe. Stuttgart 1972. Sowie: Ders. Das 18. Jahrhundert als Beginn der Neuzeit. In: Epochenschwelle und Epochenbewusstsein. München 1987.
- <sup>5</sup> Siehe hierzu: Fritz-Peter Hager, Daniel Tröhler (Hrsg.). Pestalozzi – wirkungsgeschichtliche Aspekte. Dokumentationsband zum Pestalozzi-Symposium. Bern 1996. Sowie: Rebekka Horlacher. Erziehung zum demokratischen Nationalbewusstsein. Das Beispiel der Helvetik. Bad Heilbrunn 2012.
- <sup>6</sup> Siehe hierzu: Denise Wittwer Hesse. Die Familie Fellenberg und die Schulen von Hofwyl. Erziehungsideale, „Häusliches Glück“ und Unternehmertum einer bernischen Patrizierfamilie in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Bern 2002.
- <sup>7</sup> Siehe hierzu: Uwe Birnstein. Der Erzieher. Wie Johann Heinrich Wichern Kinder und Kirche retten wollte. Berlin 2007. Sowie: Bettina Lindmeier. Die Pädagogik des Rauhen Hauses. Zu den Anfängen der Erziehung schwieriger Kinder bei Johann Heinrich Wichern. Bad Heilbrunn 1998.
- <sup>8</sup> Karl Mager (1810–1858) ist der Schöpfer des Begriffs Sozialpädagogik. Der Terminus taucht in der Schreibweise „Social-Pädagogik“ erstmalig 1844 in der von ihm herausgegebenen Zeitschrift „Pädagogische Revue“ auf. Mit Sozialpädagogik bezeichnet Mager ganz generell die soziale Bürgererziehung zur aktiven Teilnahme an der Gesellschaft. Vgl. hierzu: Carsten Müller, Heinrich Kronen (Hrsg.). Sozialpädagogik nach Karl Mager. Quellen und Diskussion. Bad Heilbrunn 2010.
- <sup>9</sup> Marquard stellte seine Kompensationsthese zur Entstehung und zur gesellschaftlichen Aufgabe der Geisteswissenschaften erstmals am Eröffnungsvortrag der Jahresversammlung der Westdeutschen Rektorenkonferenz am 5. Mai 1985 in Bamberg vor und knüpfte dabei an die Überlegungen seines akademischen Lehrers Joachim Ritters an. Vgl. hierzu: Odo Marquard. Über die Unvermeidlichkeit der Geisteswissenschaften. In: Odo Marquard. Apologie des Zufälligen. Stuttgart 1986. Sowie: Odo Marquard. Kompensation. Materialien zu einer Debatte. In: Kursbuch '91: Wozu Geisteswissenschaften? Berlin 1988. Sowie: Joachim Ritter. Die Aufgabe der Geisteswissenschaften in der modernen Gesellschaft. In: Joachim Ritter. Subjektivität. Sechs Aufsätze. Frankfurt/M. 1974.
- <sup>10</sup> Nationalstaaten sind Netzwerker bzw. Vernetzer; anders als Könige, die zur Machterhaltung mobil sein mussten. Die ersten nationalstaatlichen Netze sind die Eisenbahnnetze. Dann folgen die Kommunikationsnetze aller Generationen. Auch die Entwicklung der Bildungsinstitutionen und der Sozialpädagogik folgt der Netz-Logik, zu der immer Zentren und Peripherie gehören. Das Netz verbindet die Peripherie mit dem Zentrum. Etwas davon findet sich noch in unserem Sprachgebrauch von „Bildungsferne“. Der König muss nicht mehr in die Ferne, sondern – unter den Bedingungen solider Netze – die Fernen zum König.
- <sup>11</sup> Siehe insbesondere: Andreas Gestrich, Jens-Uwe Krause, Michael Mitterauer. Geschichte der Familie. Stuttgart 2003.
- <sup>12</sup> Der Nationalstaat übernimmt damit Versorgerfunktionen und sichert sich so seine Zentralmacht. Insbesondere Jack Goody hat gezeigt, dass die „kindorientierte Familie“ dazu dient, die Macht der Sippenbindung, die Kraft des Verwandtschaftssystems zu brechen, woran Kirche und Staat mitwirkten. In: Jack Goody. Die Entwicklung von Ehe und Familie in Europa. Frankfurt/M 1989. Siehe hierzu auch: Albrecht Koschorke. Die Heilige Familie und ihre Folgen. Frankfurt/M 2011. Insb. S. 172: Ob ausgesprochen oder nicht, die Familienpolitik der mittelalterlichen Kirche hat ein einfaches Ziel. Es besteht darin, das Geflecht der verwandtschaftlichen Loyalitäten zu beschneiden und an deren Stelle die leichter beherrschbare Sozialform der kleinen Familie zu setzen. In der Verfolgung dieses Ziels macht sich die Kirche das populäre Vorbild der Heiligen Familie zunutze. Alles in allem ist ihre Kampagne erfolgreich, zumal sie in der Neuzeit von weltlichen Machträgern fortgeführt wird. Der Machtzuwachs des zentralistischen Staatswesens geht Hand in Hand mit der fortschreitenden Entmachtung des männlichen Familienoberhauptes im alten Sinn. Während der reale Vater an Einfluss verliert, zieht die Zentralgewalt immer umfassendere symbolische Vaterqualitäten an sich.
- <sup>13</sup> Nach mehrjährigen Beratungen in Expertenkommissionen und in den Räten nahm das Eidgenössische Parlament erst 1907 das ZGB einstimmig an; dieses trat nach der Schaffung der Einführungsgesetzgebung durch die Kantone und der Anpassung des OR (5. Teil des ZGB) 1912 in Kraft. Hierzu: Sabine Bitter, Mirjam Häsler, Heiko Haumann, Ueli Mäder, Liselotte Lüscher, Katharina Moser Lustenberger. Versorgt und vergessen. Ehemalige Verdingkinder erzählen. Zürich 2010.
- <sup>14</sup> Vgl. Angelone D. Keller, Urs Moser. Entwicklung schulischer Leistungen während der obligatorischen Schulzeit. Bericht zur vierten Zürcher Lernstandserhebung zuhanden der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Zürich 2013. Vgl. insb. S. 114: Bereits beim Schuleintritt unterscheiden sich die schulischen Leistungen zwischen Kindern unterschiedlicher sozialer Herkunft. Kinder mit privilegiierter sozialer Herkunft weisen sowohl in Deutsch als auch in Mathematik deutlich bessere Leistungen auf als solche mit benachteiligter sozialer Herkunft. Bis zum Ende der Primarschulzeit vergrössern sich

---

diese Leistungsdisparitäten aufgrund eines vergleichsweise grösseren Lernzuwachses der Schülerinnen und Schüler mit privilegierter sozialer Herkunft. Diese Zunahme der Leistungsdisparitäten ist insbesondere in Mathematik gross. In Mathematik verdoppeln sich die Leistungsdisparitäten bis zum Ende der 6. Klasse zwischen Schülerinnen und Schülern mit privilegierter und benachteiligter sozialer Herkunft, in Deutsch nehmen sie um das 1,5-fache zu. Soziale Herkunftsmerkmale wie das Bildungsniveau der Eltern sind nicht nur für die Startvoraussetzungen beim Schuleintritt wichtig, sondern auch für den weiteren Lernerfolg während der Primarschule.

- <sup>15</sup> Vgl. hierzu: Silvia Ungermann. *Kindheit und Schulzeit von 1750-1850. Eine vergleichende Analyse anhand von Autobiographien von Bauern, Bürgern und Aristokraten*, Frankfurt/M 1997. Sowie: Lucien Criblez, Carlo Jenzer, Rita Hofstetter, Charles Magnin (Hgg.). *Eine Schule für die Demokratie. Zur Entwicklung der Volksschule in der Schweiz im 19. Jahrhundert*. Bern 1999.
- <sup>16</sup> Vgl. hierzu: Fritz Osterwalder. *Die pädagogischen Vorstellungen in der Helvetischen Gesellschaft und die Französische Revolution. Über die Zusammenhänge von Nationalerziehung, Volksbildung, Staatsschule und Öffentlichkeit*. In: Hermann/Oelkers. *Pädagogik der Moderne*. Bonn 1990.
- <sup>17</sup> Vor dem Hintergrund einer generellen Zunahme des Qualifikationsniveaus der Bevölkerung in der Schweiz wird ein Abschluss auf der Sekundarstufe als minimale Voraussetzung für einen erfolgreichen Eintritt in das Erwerbsleben betrachtet. Siehe auch: Nationales Programm zur Prävention und Bekämpfung von Armut 2013. Sowie: Tobias Fritschi und Thomas Oesch (Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS ), Ben Jann (ETH Zürich). *Gesellschaftliche Kosten der Ausbildungslosigkeit in der Schweiz im Auftrag von Travail-Suisse*. Mai 2009. Insbesondere auch: Matthias Drilling. *Young urban poor. Abstiegsprozesse in den Zentren der Sozialstaaten*. Wiesbaden 2004.
- <sup>18</sup> Jugendliche wissen gar nicht, wie viel sie von Bildung verstehen, wenn sie etwas von «Body-Bildung» verstehen. Man denke etwa an den Begriff des „Gymnasiums“.
- <sup>19</sup> Es ist kein Zufall, dass die ersten Personalverantwortlichen in Musterbetrieben des späten Kaiserreichs "Sozialsekretäre" heissen. Vgl. hierzu: Ruth Rosenberger. *Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland*. München 2008. Zudem: Ulrich Bröckling. *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt/M 2007.
- <sup>20</sup> Ich halte es allerdings für eine Fehlentwicklung, so etwas wie eine „Eskalation der Hilfen“ zu postulieren, d.h. jeweils bei einem Fall mal klein anzufangen, um allmählich die Interventionsdosis zu erhöhen. Dagegen soll man von einer sorgfältigen Abklärung erwarten, dass eine angemessene Intervention festgelegt werden kann.
- <sup>21</sup> Vgl. hierzu mein Referat an der INTEGRAS-Brunnentagung 2012: André Woodtli. *Wie Heime finanziert werden und wie sie finanziert werden sollten. Perspektiven einer «postheroischen» Leistungs- und Versorgungssteuerung zugunsten eines «integralen sozialpädagogischen Portfolios»* ([www.ajb.zh.ch](http://www.ajb.zh.ch)).
- <sup>22</sup> Vgl. hierzu: Michael Winkler. *Eine Theorie der Sozialpädagogik. Über Erziehung als Rekonstruktion der Subjektivität*. Stuttgart 1988. Sowie: Ders. „Ortshandeln“ - *Die Pädagogik der Heimerziehung*. In: Herbert Colla (Hg.). *Handbuch Heimerziehung und Pflegekinderwesen in Europa*. Neuwied 1999.
- <sup>23</sup> Marc Schmid verdanke ich den schönen Hinweis, dass bereits Alfred Adler in diesem Zusammenhang sehr treffend von „Erziehungskunst“ gesprochen hat, vgl. hierzu: Alfred Adler, Carl Furtmüller. *Heilen und Bilden*. München 1914. Hierzu auch: Daniel Kübler. *Pädagogik des Sicheren Orts. Über die Ausgestaltung von Rahmenbedingungen in stationären Einrichtungen für Kinder und Jugendliche unter Berücksichtigung von Traumapädagogik und Ganzheitlicher Bildung*. Bop-pelsen 2014.