

Es war mir eine besondere Ehre, aufgrund meiner *Creating Futures*-Initiative von der renommierten indischen NGO *Udayan Care* (www.udayancare.org) zu diesem Meinungsbeitrag eingeladen zu werden. Er erschien ursprünglich unter dem Titel *Harness the Hidden Treasure!* in der Fachzeitschrift *Institutionalised Children: Explorations and Beyond* (ICEB)¹. Diese fokussiert auf acht südasiatische Länder (Afghanistan, Bangladesch, Bhutan, Indien, Malediven, Nepal, Pakistan, Sri Lanka) und erscheint beim angesehenen internationalen Wissenschaftsverlag SAGE. Die vorliegende deutsche Fassung ist eine autorisierte, leicht aktualisierte Übersetzung.

Nutzt den verborgenen Schatz!

Wissen, Energien und Lernchancen in Kinder- und Jugendheimen erschliessen – ein Gewinn für die Kinder und Jugendlichen, die Mitarbeitenden, die Leitung sowie die gesamte Organisation

Anna Schmid²

Abstract

Der Alltag in einem Kinder- und Jugendheim wird gemeinsam von den Mitarbeitenden, Kindern, Jugendlichen und der Leitung geschaffen. Drei zentrale Ressourcen für die Entwicklung der Organisation sowie für die Förderung der jungen Menschen werden dabei bisher noch kaum genutzt: (1) das Wissen dieser drei Akteursgruppen über die Organisation und ihre unterschiedlichen Perspektiven darauf, (2) die Energien, die frei werden, wenn die Qualität des Heims als gemeinsames Anliegen begriffen wird und alle ihre Kräfte für die Weiterentwicklung zusammenlegen, sowie (3) die Organisation und ihre Gestaltungsprozesse an sich als Lernchancen, ganz besonders für die Kinder und Jugendlichen. Indem diese die Organisation, in der sie leben, aktiv mitgestalten, leisten sie einen einzigartigen Beitrag zur Qualität, den nur sie erbringen können. Gleichzeitig stärken sie wichtige Kompetenzen für ihre eigenständige Lebensführung. Beispiele aus Praxis und Forschung in Brasilien, Ungarn und der Schweiz veranschaulichen diese drei Ressourcen und zeigen, wie sie sowohl der Organisation als auch den Menschen darin und allen voran den Kindern und Jugendlichen zugutekommen können. Die Lesenden – insbesondere Fachkräfte und Leitungspersonen im Heimbereich – werden dazu ermutigt, diesen «verborgenen Schatz» zu heben: zum Gewinn sowohl für die Organisation als auch für die ihr anvertrauten Kinder und Jugendlichen.

Keywords: Partizipation, Kinder- und Jugendhilfe, Qualität, Organisationsentwicklung, Creating Futures, FICE, Selbstbefähigung (Empowerment)

In jedem Kinder- und Jugendheim liegt ein Schatz verborgen. Wird er erkannt, miteinander geteilt und in Handeln übersetzt, ist er ein kraftvoller Motor sowohl für die Stabilität und Entwicklung der Organisation als auch für die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen selbst. Bleibt er verborgen, ist er eine ungenutzte Ressource – eine verpasste Chance.

Wenn Jugendliche in unsere Institution kommen, wissen wir genau, was sie brauchen und bieten ihnen dies auch an. Aber sie wollen einfach nicht mitmachen.

(Leiter eines Jugendheims)

Wir werden ständig nach unserer Meinung gefragt. Und wir sagen sie. Aber ändern tut sich nichts.

(Jugendlicher im selben Jugendheim)

¹ Siehe Bibliographie am Ende dieses Beitrags.

² Kontakt: FICE Schweiz, c/o ImpactHub Zürich, Sihlquai 131, 8005 Zürich. Email: anna.schmid@fice.ch

Ich erinnere mich lebhaft an die echte Not und Frustration in beiden Stimmen. Beide, der Leiter und der Jugendliche, zeigten ihre Motivation. Sie wollten ihre Sichtweisen und ihre Expertise in die Gestaltung des Alltags und der Praxis im Heim einbringen. Jeder von ihnen – Jugendlicher wie Leiter – wollte, dass der andere ihn ernst nimmt, und war es leid, nicht gehört zu werden und keine Zusammenarbeit zu erreichen. Am Ende fühlte sich jeder von ihnen frustriert und demotiviert. Wichtige Ressourcen wurden gar nicht genutzt – oder nicht mit dem gewünschten Resultat. Eine Chance ist verpasst.

Das Land, in dem diese Geschichte spielt, nenne ich bewusst nicht. Meine internationale Erfahrung lässt mich glauben, dass sie überall hätte passieren können.

Der Schatz, der in dieser Geschichte sichtbar wird, besteht aus drei miteinander verbundenen Teilen:

- dem Wissen der Kinder, Jugendlichen, Mitarbeitenden und Leitungspersonen über das Kinder- und Jugendheim,
- den Energien, die frei werden, wenn Leitung, Mitarbeitende, Kinder und Jugendliche ihre Kräfte bündeln, und
- der Organisation selbst als Lernchance für alle – insbesondere auch für die Kinder und Jugendlichen.

Wir sollten diesen Schatz – diese Ressourcen und Potenziale von Einzelpersonen und Gruppen – nutzen und darauf aufbauen, sowohl zugunsten der Organisation als auch der Menschen in ihr, allen voran der Kinder und Jugendlichen.

Der Schatz liegt greifbar nah. Jede Person im Kinder- und Jugendheim trägt einen Teil davon in sich: Leitung, Mitarbeitende, Freiwillige und, auf besondere Art und Weise, die Kinder und Jugendlichen. Denn sie sind gleichzeitig Adressat:innen, Ko-produzent:innen der Alltagsrealität der Organisation und Erbauer:innen ihres eigenen Lebens.

Oft ist der Schatz unsichtbar. Vor Jahren präsentierte ich dem Team und den Jugendlichen die Zusammenfassung ihres Wissens, das ich in einer Organisationsanalyse der *Chácara dos Meninos de Quatro Pinheiros* (*Chácara*) gesammelt hatte – einem hoch partizipativen Basis- (Grassroots-) Projekt in Brasilien für Jungen «der Strasse». Als ich endete, rief ein Erzieher ungläubig aus: «Wirklich – das haben wir herausgefunden? Schaut alle her, das alles wissen wir. Ich wusste gar nicht, dass wir das alles wissen!»

Was könnten wir in einem Kinder- und Jugendheim nicht alles tun, wenn wir uns nicht nur der Probleme bewusst wären, die es zu lösen gilt, und der Herausforderungen, die angegangen werden sollten, sondern in unserem Blick auch all das Wissen hätten, die Meinungen, Ideen, Erfahrungen und Träume, die Fähigkeiten, die Kreativität, die Hoffnungen, die Solidarität, die Urteilskraft und vieles mehr, welche jede Person im Heim in sich birgt. Und wenn es uns gelingen würde, all diese Ressourcen an einen Tisch zu bringen, um gemeinsam die Weiterentwicklung des Heims und seiner Alltagsrealität und Praxis zum besten Nutzen für die Kinder und Jugendlichen anzugehen. Welche Wirkungen könnten wir erzielen – vor allem seitens der Kinder und Jugendlichen, aber auch seitens aller Mitarbeitenden und weiteren beteiligten Personen –, wenn sie sich alle tatsächlich als die Expert:innen «aus Erfahrung» des Alltagslebens im Heim verstehen würden, die sie sind, und ihre Kräfte zusammenlegen würden.

Wieviel möglich ist, habe ich mit eigenen Augen gesehen – zum Beispiel in der *Chácara* in Brasilien, mit der ich seit über 25 Jahren eng verbunden bin. Besonders deutlich wurde dies im

Pionierprojekt der von mir geleiteten *Creating Futures*-Initiative³: Hier bildeten *Young Experts*, Leitungspersonen und Mitarbeitende von fünf Kinder- und Jugendheimen in der Schweiz und Ungarn eine *Community of Practice* und entwickelten gemeinsam Innovationen, um die Selbstbefähigung der jungen Menschen besser zu fördern. Es zeigte sich auch im eindrucklichen Engagement von über 500 erfahrenen Jugendlichen aus mehr als 23 Ländern an der jüngsten *International Care Leavers' Convention* (Initiantin *Udayan Care*, Indien) und in der daraus gewachsenen *Global Care Leavers' Community*.

Hier sind die drei Teile des Schatzes, so wie ich sie verstehe:

Das Wissen der Kinder, Jugendlichen, Mitarbeitenden und Leitungspersonen über das Kinder- und Jugendheim

Alle Personen im Kinder- und Jugendheim besitzen wertvolles Wissen darüber, was es als Struktur ausmacht, wie es im Alltag funktioniert und welche Herausforderungen und Auswirkungen es mit sich bringt. Sie alle erleben diese Organisation tagtäglich. Sie nutzen dieses Wissen für ihr Zusammenarbeiten und Zusammenleben im Heimaltag – und entwickeln es dabei fortlaufend weiter. Als ich die 8 bis 23jährigen Jungen der *Chácara* interviewte, konnten sie umfassend und deutlich erklären, wie die verschiedenen Institutionen, in denen sie zuvor gewesen waren, funktionierten, was gut war, was nicht – und warum sie überall sonst weggelaufen waren, aber entschlossen waren, dies in der *Chácara* nicht zu tun.

Viel von diesem Erfahrungswissen ist implizit: Es ist seinen Inhaber:innen nicht unmittelbar bewusst. Dies illustriert die Aussage eines erfahrenen und kompetenten brasilianischen Erziehers, der zu mir sagte: «Ich kann dir nicht erklären, wie ich arbeite. Aber ich weiss, wie es geht. Du musst kommen und mir zusehen, wie ich es mache.» Ein Teil meiner Rolle als Organisationspsychologin in diesem Feld ist es, dabei zu helfen, dieses Wissen ans Licht zu bringen, damit es miteinander geteilt und bewusst zugunsten der Weiterentwicklung genutzt werden kann. Im Pionierprojekt von *Creating Futures* haben die *Young Experts*, die Mitarbeitenden und die Leitungspersonen gemeinsam elf Dimensionen der Organisation identifiziert, welche die Selbstbefähigung junger Menschen beeinflussen. Sie haben dieses Wissen genutzt, um jene Aspekte zu analysieren, die in ihren Organisationen bereits einen positiven Beitrag leisten oder noch Verbesserungen erfordern – und haben konkrete Innovationen erprobt.

Ein weiterer Grund, weshalb Erfahrungswissen manchenorts übersehen werden mag, ist, wenn der Fokus überwiegend auf Wissen aus formeller Bildung liegt. Es zeigt sich mir jedoch, dass auch diejenigen mit formalem Wissen stark davon profitieren, ihr eigenes Erfahrungswissen anzuzapfen.

Manchmal wird auch das Wissen bestimmter Personen als weniger relevant erachtet. An einer Konferenz über Qualität in der stationären Jugendhilfe in São Paulo, Brasilien, reagierte das Fachpublikum spürbar aufgerüttelt, als eine junge Rednerin betonte, dass Kinder und Jugendliche nicht erst im Begriff sind, «jemand zu werden» – sie sind bereits «Jemand».

Nicht zuletzt haben die verschiedenen Personen Einblick in unterschiedliche Teile der Organisation. Als ich die *Chácara* beforschte, zeigte sich bald, dass das Forschungsteam – bestehend aus sechs Jungen im Alter von 14 bis 18 Jahren – ganz andere Themen ansprach als die Mitarbeitenden oder die Leitung. Nachdem ich dort zuvor bereits intensiv als Freiwillige gearbeitet hatte, war ich der Meinung, die Organisation sehr gut zu kennen. Nun lernte ich jedoch, sie auf völlig neue Weise zu sehen und zu verstehen.

³ Vielseitige Dokumentation inkl. Filmclips und Publikationen auf <http://www.creating-futures.net/>

Seither engagiere ich mich mit Überzeugung für «Lernen von der Praxis für die Praxis» sowie «Voneinander und miteinander lernen». Als besonders fruchtbar hat sich der Ansatz des brasilianischen Befreiungspädagogen Paulo Freire erwiesen: ein dialogisches, nicht-hierarchisches Verhältnis, in welchem die Lehrenden auch zu Lernenden werden – und die Lernenden ihrerseits auch zu Lehrenden. Bei *Creating Futures* sind die Mitarbeitenden, Leitungspersonen und *Young Experts* seit Anbeginn fasziniert davon, was alles zum Vorschein kommt, wenn sie diesen Ansatz in ihrer *Community of Practice* anwenden. Dies hat eine deutlich wahrnehmbare Wirkung auf das Selbstwertgefühl und die Motivation zur Mitwirkung, besonders auch bei den *Young Experts*.

Junge Menschen, die ihr Leben unter herausfordernden Bedingungen aufbauen, und Kinder- und Jugendheime, die unter ebenso anspruchsvollen Umständen arbeiten, um sie dabei zu fördern, stehen vor hochkomplexen Aufgaben. Da sind wir auf jegliche verfügbare Expertise angewiesen.

Die Energien, die freigesetzt werden, wenn Leitung, Mitarbeitende, Kinder und Jugendliche ihre Kräfte vereinen

Ohne Energie entfaltet Wissen keine Wirkung. Wohl mag die wissenschaftliche und Managementliteratur die modernere Sichtweise nennen, dass Organisationen nicht einfach Strukturen sind, in die wir Menschen hineindrücken, sondern dass sie aus Menschen bestehen, die sie tagtäglich konstruieren. Sie scheint jedoch nur sehr wenig darauf einzugehen, welchen Beitrag all diese Menschen zu einer Organisation leisten können.

Ich bin fest davon überzeugt, dass die Energie in allen Beteiligten des Kinder- und Jugendheims selbst liegt, sich aber innerhalb des Rahmens von Organisationsstrukturen, Gewohnheiten und Haltungen oft nicht in vollem Umfang entfalten kann. Alle Personen im Kinder- und Jugendheim verfügen über Hoffnungen und Träume, über die Fähigkeit zu Solidarität, Herzlichkeit und Verbundenheit, über den Willen zu lernen, den Wunsch, nützlich zu sein und ein wertvolles Leben zu führen, über Kreativität, Ideenreichtum, Resilienz, Sinn für Spass, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, kritisches Denken, Vertrauen, Überzeugungen, Einsatzbereitschaft, Engagement und vieles weitere mehr.

Vor vielen Jahren schrieb ein Junge in der *Chácara* namens Nei wiederholt auf ein Blatt Papier: «Ich will Jemand sein im Leben. Hier bin ich Jemand. Hier brauchen sie mich.» Ich besitze ein Foto von Nei, wie er – einige Monate nach seinem Leben auf der Strasse – am Finanzbericht der *Chácara* arbeitet. Das Bedürfnis, sich bedeutsam und wichtig zu fühlen und sich über das eigene Selbst hinaus für ein gemeinsames Ziel zu engagieren, ist nicht nur Nei eigen, sondern allen Menschen. Es wäre in jedem Kinder- und Jugendheim spannend zu diskutieren, auf welcher vielfältigen Weise es dort auf jede einzelne Person – und ganz besonders auf die jungen Menschen – tatsächlich ankommt.

Ein Grossteil der Energien, die ich erwähnt habe, wird dann freigesetzt, wenn man gemeinsam ein Ziel festlegt, welches die Mithilfe jedes Einzelnen braucht, und wenn alle ihr Bestes einbringen, um es miteinander zu verwirklichen. Ein akademischer Kollege sah es sehr kritisch, dass ich nicht jede einzelne Minute der Workshops der *Creating Futures-Community of Practice* durchplante. Schlimmer noch: Ich liess die Community oft ihren eigenen Kurs innerhalb der vereinbarten Themen und Ziele finden, anstatt auf dem exakten Ablauf zu beharren, den ich mir ausgedacht hatte. Wie sollte ich so das Projekt unter Kontrolle behalten und seine Qualität garantieren?

Nun, solches wäre wohl eher ein Weg, die Energien der vielfältigen, sachkundigen, kreativen und engagierten Mitglieder der *Community of Practice* im Keim zu ersticken, als sie freizusetzen – jene Energien, die sie einbrachten, weil sie das Pilotprojekt im Hinblick auf ein selbstgewähltes, aus ihrer Sicht wichtiges und dringendes Ziel mitdesignt hatten: organisationale Innovationen zu entwickeln und zu erproben, dank derer ihre Organisationen die Selbstbefähigung junger Menschen

wirksamer fördern können. In einem derartigen Projekt wird jede und jeder gebraucht, und alle haben Wertvolles beizutragen. Allein diese Tatsachen setzten im Pilotprojekt jene Energien frei, die es den *Young Experts*, den Mitarbeitenden und Leitungspersonen ermöglichten, in der *Community of Practice* zusammenzuarbeiten und das Projekt trotz der anhaltenden Pandemie zum Blühen zu bringen. Es wurde spürbar, wenn sie beschrieben, dass sich Mitarbeitende, Leitungspersonen und *Young Experts* nun gegenseitig anders wahrnahmen und dass diese Begegnung und Zusammenarbeit von ganz unterschiedlichen Menschen aus zwei Ländern schlichtweg «gut fürs Herz» sei.

Die Organisation als Lernchance

Kinder- und Jugendheime «machen» die jungen Menschen nicht. Es sind die jungen Menschen selbst, die ihre Persönlichkeiten entwickeln sowie ihre Fähigkeiten, Interessen und Meinungen stärken. Sie sind es, die in der Schule und in der beruflichen Ausbildung lernen, Freundschaften sowie ein eigenes Netzwerk aufbauen und konkrete Schritte in Richtung Eigenständigkeit machen – zum Beispiel, indem sie Beziehungen eingehen, in teilselbstständigen Wohnformen leben und arbeiten. Die Organisation ist über einen kürzeren oder längeren Zeitraum der hauptsächliche Lebensraum der jungen Menschen; im besten Fall gelingt es ihr, deren Entwicklung zu ermöglichen und zu fördern.

Der Aufbau eines eigenständigen Lebens als Individuum und Mitglied der Gesellschaft bedingt in hohem Masse, den eigenen Kontext zu kennen, zu verstehen, wie er funktioniert, und mit ihm zu interagieren sowie ihn – und insbesondere auch das eigene Leben darin – aktiv zu gestalten. Wenn junge Menschen an den Belangen der Organisation im Kinder- und Jugendheim partizipieren, finden sie ein hervorragendes Feld vor, um wichtige Kompetenzen zu zeigen, zu erwerben und zu trainieren sowie um Selbstwirksamkeit zu erfahren und ihr Selbstwertgefühl zu steigern.

Im Pionierprojekt von *Creating Futures* bildeten *Young Experts* einer der mitwirkenden Organisationen – anfänglich noch mit Unterstützung der Mitarbeitenden – eine selbstorganisierte Gruppe namens *Youth2Power*, in welcher sie Ideen für die Umsetzung von Verbesserungen im Jugendheim kreierten. Sie koordinierten Meetings, äusserten Meinungen, dokumentierten Ergebnisse und erhoben die Meinungen der Mitarbeitenden mittels Fragebögen. Sie stärkten eine Reihe von Fähigkeiten, die für ihr Leben nützlich sind, und gewannen sichtlich Vertrauen in ihre eigenen Stärken.

Natürlich ist dies eine fortgeschrittene Entwicklung. In Brasilien pflegte der Koordinator der *Chácara* einfach einige Jungen zu jedem einzelnen Treffen mitzunehmen, zu dem er ging, sei es mit politischen Entscheidungsträgern, Richtern, Universitätsstudierenden oder Lehrpersonen. In der *Chácara* waren es jeweils die Jungen selbst, welche Besuchenden die Organisation erklärten.

Auch für die Mitarbeitenden und Leitungspersonen ist die Organisation ein Lernfeld. Die Erweiterung des Fokus über das sozialpädagogische Handeln hinaus auf die Gelingensbedingungen, welche dieses ermöglichen, eröffnet Mitarbeitenden und Leitung neue und interessante Perspektiven auf ihre tägliche Praxis. Als wir Fokusgruppendifkussionen mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen erprobten, standen auch die Mitarbeitenden Schlange in der Hoffnung, teilnehmen zu können. Sie betonten, wie wertvoll es sei, sich mit Kolleg:innen aus den verschiedensten Rollen und Bereichen über die Organisation auszutauschen. Kann es sein, dass wir unser Augenmerk bisweilen stärker auf die Partizipation der Jugendlichen richten als auf diejenige der Mitarbeitenden?

Zu guter Letzt: Ich weiss, dass einige meiner Freunde aus der stationären Kinder- und Jugendhilfe mir sagen werden, dass ich in meinem Denken vielleicht zu optimistisch bin und die Herausforderungen sowie die Einschränkungen vernachlässige, die sie in der täglichen Praxis erleben.

In der Tat: Eine positive Sichtweise zu bewahren oder Zeit für mehr als nur «Feuerwehrrübungen» zu finden – wie es ein Mitarbeiter ausdrückte –, sind Herausforderungen am Ende eines langen Arbeitstages. Erst recht, wenn die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen konfliktgeladen war, die finanziellen Ressourcen fehlen oder wenn Jugendliche gestritten haben, nicht zur Schule gehen oder Drogen konsumieren. Vieles hiervon habe ich selbst miterlebt.

Es geschieht auch nicht einfach so von selbst, was ich hier beschreibe. Aber gerade deshalb: Welch wertvolle Erfahrung von Hoffnung, Inspiration und einfachen, bodenständigen, positiven Schritten für die Organisation sowie für die Kinder, Jugendlichen, Mitarbeitenden und Leitungspersonen können wir machen, wenn es uns gelingt, das Schloss unserer Schatztruhe zu knacken!

Publikationen (Auswahl)

Partizipation & Beziehungen: Schmid, A., Rüegg, S., & Tobler, R. (2022). „Nimm mich ernst!“ Welche Beziehungen sollen Heime wie fördern? Perspektiven von 195 Young Experts in der Schweiz und Ungarn. In Fachverband Integras, *Nimm mich ernst! Professionelle Nähe - (k)ein Widerspruch in sich?* Zürich: Fachverband Integras.

Pionierprojekt *Creating Futures*: Schmid, A. (2023). Organisation, Partizipation und Befähigung im schweizerisch-ungarischen Projekt *Creating Futures*. In S. Eberitzsch, S. Keller, & J. Rohrbach (Hrsg.), *Partizipation in stationären Erziehungshilfen. Perspektiven, Bedarfe und Konzepte in der Schweiz* (S. 125-138). Weinheim: BeltzJuventa.

Wirkung in der Praxis: Rüegg, S., & Meyer, U. (2023). Einblicke in die Entwicklung einer Partizipationskultur in den Wohngruppen der Stiftung Jugendnetzwerk. In S. Eberitzsch, J. Rohrbach, & S. Keller (Hrsg.), *Partizipation in stationären Erziehungshilfen. Perspektiven, Bedarfe und Konzepte in der Schweiz* (S. 267-277). Weinheim: BeltzJuventa.

Impulsgeber: Organisationsanalyse & Potenzialentfaltung (Brasilien): Schmid, A. (2010). *Das Strassenkinderprojekt als Organisation. Strukturen, Prozesse und Qualität am Beispiel eines Heims in Brasilien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien.

Originalausgabe des vorliegenden Beitrags: Schmid, A. (2022). Harness the hidden treasure! Freeing knowledge, energies and learning opportunities in child and youth homes to benefit children, youth, staff, leaders and the organisation as a whole. *Institutionalised children. Explorations and beyond.*, 9(1), S. 73-78. doi:10.1177/23493003211015589

Sämtliche Publikationen und Filmclips, den Partizipation-Rap sowie vertiefende Materialien zu *Creating Futures* finden Sie unter: www.creating-futures.net.

Das als «Impulsgeber» aufgeführte Buch ist im Buchhandel bzw. in der Zentralbibliothek Zürich erhältlich.