

# **Bildung einer Projektgruppe als Hilfestellung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Heimschule bei Gewaltvorkommnissen**

**Entwicklung der Praxis durch ein Projekt**

**Modul II Mode 1 des MA-Ausbildungskurses**

**IMP-ipf MA ED**

**18 September 2007**

Sven Colijn

Kirchrain 19

3232 Ins

Schweiz

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b>	2
<b>1. Hintergrund des Projektes und Gesamtkontext</b>	2
1.1 Kontext	3
1.2 Eine Fallstudie	3
1.2 Das Projekt	5
1.4 Projektmanagement und Methodologie	6
1.3 Hintergründe zum Projekt	7
1.3 Institutioneller und gesellschaftlicher Hintergrund	8
1.4 Die Kehrseite	9
1.5 Begriffe	10
1.4 Ethischer Code	10
<b>2. Literatur</b>	11
2.1 Pädagogische Gesichtspunkte	11
2.2 Menschenkundliche Gesichtspunkte	11
2.3 Warum vor allem Jungs in Gewaltvorkommnisse verwickelt sind	12
2.4 Konzepte	13
2.5 Ergebnisse aus den Literaturrecherchen	14
<b>3. Beschreibung des Projekts</b>	14
3.1 Der pädagogische Aspekt	15
3.2 Der Ablauf und die Umsetzung des Projekts	16
3.3 Formen der Unterstützung	17
3.4 Die Projektgruppenmitglieder	18
3.5 Strukturen	18
3.6 Das Auswertungsgespräch	19
<b>4. Die Auswertung des Projekts</b>	19
<b>5. Fazit</b>	20
<b>6. Literaturliste</b>	21
<b>7. Anhang</b>	23

## **Abstract**

Ich arbeite als Heimleiter in einer Schweizer Heimschule für normalbegabte Kinder und Jugendliche mit Verhaltensstörungen und für förderbedürftige Kinder und Jugendliche. Es gehört zu meinen Aufgaben, die institutionellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass unsere MitarbeiterInnen ihre jeweiligen Aufgaben innerhalb ihres Arbeitsbereiches gut erfüllen können. Im Rahmen dieser Aufgabe (institutionelle Voraussetzungen schaffen), habe ich das in diesem Modul beschriebene Projekt durchgeführt. Das Ziel dieses Projekts war es, Mitarbeiter unserer Institution, welche bei einem Gewaltereignis beteiligt gewesen waren, zu begleiten, um sie persönlich zu entlasten, damit sie ihre pädagogische Arbeit, speziell in Beziehung zum entsprechenden Ereignis, befriedigend erfüllen können.

Der Kerngedanke, welcher hinter dieser Arbeit steht, ist es, den betroffenen Menschen, neben den Konzepten, Modellen und Handlungsanleitungen, eine menschliche Unterstützung anzubieten, welche hilft, diese verschiedenen Schichten (Beziehung zum Kind, professionelles Verständnis, eigener Anteil, institutioneller Anteil) bei einem solchen Ereignis zu erkennen und umzuwandeln.

Die Rückmeldungen der begleiteten Personen waren durchwegs positiv. Während des Projekts gab es eine große Nachfrage (10 Fälle in einem Quartal). Das oben erwähnte Ziel konnte laut der Auswertung, vor allem im Bereich der Entlastung der Mitarbeiter, erreicht werden. In Bezug auf die Erfüllung der pädagogischen Aufgabe gab es unterschiedlichen Rückmeldungen. Für drei Teilnehmer war der Fall auf pädagogischer Ebene bereits abgeschlossen und der Alltag wieder eingeleitet. Für vier Teilnehmer war die Begleitung auch im pädagogischen Bereich hilfreich und für die weiteren drei hätte die Begleitung in dem Bereich intensiver sein sollen.

Das Projekt kann insgesamt als erfolgreich und notwendig bezeichnet werden und wir werden es in einer ähnlichen Form fest installieren. Als ergänzender Zweck, hat sich die Triage (Sichtung, Einteilung) von Gewaltereignissen ergeben. Die Fälle und deren Bearbeitung muss nach bestimmten Kriterien eingestuft und mit entsprechenden Schritten nachbearbeitet werden. Dies ist für mich ein wichtiges Kriterium einer lernenden Institution, dass nicht nur die angepeilten Ziele und deren Einhaltung beachtet werden, sondern auch periphere Erscheinungen, wie die oben erwähnten Kriterien.

## **1. Hintergrund des Projektes und Gesamtkontext**

Bevor ich zur Beschreibung des eigentlichen Projektes komme, habe ich im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen des Themas erörtert. Diese Recherchen sind für dieses Projekt, neben den Hintergründen (Kapitel 1) ein Bestandteil der Projektidee. Die Erarbeitung der spezifischen, theoretischen Grundlagen gehören zur Begleitung von betroffenen Erwachsenen von Gewaltvorkommnissen dazu. Diese Grundlagen werden in der Begleitung als Ressourcen (Infos, unterstützende Literatur, Hinweise und Anregungen) verwendet.

Ich habe mich als Initiator und Prozessverantwortlicher (siehe dazu Koolwijk 1998) vor allem in Bezug auf die Sachkompetenzen (Doppler, Lauterburg 2005: 314) in das Thema eingearbeitet, die entsprechende Literatur recherchiert (siehe Kap. 2) und mich mit ähnlichen Projekten beschäftigt.

## **1.1 Kontext**

Unsere Institution ist eine Schul- und Heimgemeinschaft auf der Grundlage der Rudolf Steiner-Pädagogik für normalbegabte und verhaltensauffällige Kinder und Jugendliche im Alter von 5 bis 18 Jahren. Ein großer Teil (90%) wird von Ämtern (Behörden) zugewiesen. Die Betreuung, Erziehung und der Schulbesuch der uns anvertrauten Kindern und Jugendlichen ist die Hauptaufgabe der Institution. Sie setzt sich zusammen aus einem Internat mit sechs Wohngemeinschaften (Höfe), der Schule mit Kindergarten, einem Therapeutikum mit einem Heimarzt, einer Ausbildungsstätte für Lehrlinge in fünf verschiedenen Berufen, einem Erzieherseminar, einer Bauhütte (Handwerkerkonsortium) und einem Landwirtschaftsbetrieb. Regelmäßig gehen hier etwa 110 Kinder und Jugendliche zur Schule, davon 70 aus dem Internat und es werden ca. 12 Lehrlinge und ca. 20 Erzieher ausgebildet.

Ich bin der Gesamtleiter dieser Institution und nehme mit dieser Arbeit einen Teilaspekt meiner Verantwortung wahr, indem ich gesunde institutionelle Strukturen zu schaffen versuche.

## **1.2 Eine Fallstudie**

Der Begriff Gewalt umfasst ein sehr breites Spektrum. Es gibt verschiedene allgemeine Definitionen (siehe Kapitel 1.5). Die Assoziationen, welche wir dazu haben, hängen stark von den aktuellen Ereignissen ab. Die Gewaltvorkommnisse, welche unsere Institution betreffen, gehören nicht zu der rohen Gewalt, über welche oft in den Medien berichtet wird, hier geht es um Impulshandlungen, Überreaktionen und starke Emotionen, welche zu einem zu harten Griff, zu einem Schlag auf die Brust oder zu einem „Bodycheck“ führen. Ich will hier einen Fall (ich habe den Namen geändert) beschreiben, welcher darstellt, um welche Form von physischer Gewalt es bei diesem Projekt geht.

Martin, ein elf jähriger Junge mit einer ADHS Diagnose, welcher seit einem Jahr bei uns in der Institution lebt und bereits gute Fortschritte in seiner Impulskontrolle

gemacht und zu der Gruppenleiterin eine gute Beziehung hat, besucht gerne andere Kinder in ihren Zimmern und dabei kommt es gelegentlich zu Streitereien. Bei so einem Streit musste die Gruppenleiterin intervenieren. Sie versuchte Martin aus dem Zimmer zu bitten, weil er in einem fremden Zimmer war. Er verweigerte die Bitte vehement und fing an, das andere Kind zu beschuldigen, worauf dieses sich wehrte. Die Gruppenleiterin versuchte es nochmals auf die sanfte Art und versprach ihm, er dürfe in sein Zimmer, um Musik zu hören, obwohl sie ihm sein Musikgerät am Mittag eingezogen hatte, weil er nicht bereit gewesen war, seine Musik in Zimmerlautstärke zu hören. Für die Gruppenleiterin war es aber in diesem Moment das kleinere Übel, in Bezug zur Sanktion des Mittags inkonsequent zu sein, als diesen Streit weiter eskalieren zu lassen. Auch hatte sie die Erfahrung gemacht, dass Martin sich relativ schnell beruhigt, wenn er in seinem Zimmer Musik hören kann. Martin reagierte nicht auf dieses Angebot, die Gruppenleiterin wurde ungeduldig und das Hin und Her zwischen den zwei Jungs wurde immer heftiger und sie fing an Drohungen (Time-out, d.h. zeitweiser Ausschluss und externe Verlegung) auszusprechen, welche Martin sichtlich beunruhigten, denn er wollte nicht schon wieder in ein Time-out versetzt werden. Er war im letzten Quartal bereits einmal zwei Wochen in einem Time-out in Frankreich. Weiter drohte die Gruppenleiterin, den Heimleiter zu Hilfe zu rufen, was die Time-out Drohung noch gefährlicher machte, denn nur der Heimleiter kann ein Time-out verordnen. Martin verliess den Raum, die Gruppenleiterin stand im Türrahmen und wich ihm aus. Martin versetzte ihr beim Vorbeigehen noch einen Schlag in den Bauch. Der Schlag war nicht allzu stark, bereitete ihr aber doch für einige Minuten Schmerzen. Martin verliess das Haus ganz und kehrte nach ungefähr einer Stunde, immer noch schlecht ansprechbar aber ruhig, zurück und verkroch sich in sein Zimmer.

Was war hier geschehen? Die Gruppenleiterin versuchte in einer Standardsituation (Konflikt zwischen zwei Gruppenkindern) das Setting zu verändern, indem sie Martin aus dem Zimmer bat und vertraute dabei auf die gute Beziehung und das Vertrauensverhältnis, welches sich in den letzten Monaten gebildet hat.

Martin konnte nicht mehr auf der Beziehungsebene angesprochen werden, denn er hatte bereits teilweise die Kontrolle über sein Verhalten verloren. Miguel Benasayag und Gérard Schmit beschreiben dieses Phänomen vom Autoritätskonflikt in einem gesellschaftspolitischen Zusammenhang, in ihrem Buch folgendermaßen:

Eine Gesellschaft, in der Autorität nicht mehr richtig funktioniert, läutet keineswegs eine Ära der Freiheit ein, sondern gleitet ab in eine Phase der Willkür und Konfusion. Denn sie schwankt fortwährend zwischen zwei Versuchungen hin und her; der Versuchung, Zwang auszuüben, und der, zu verführen. So probieren viele Lehrer/Erzieher, das Interesse ihrer Schüler/Kinder und Jugendlichen mit irgendwelchen Verführungstechniken oder „Tricks“ zu wecken, denn eine Botschaft, wie „Du musst auf mich hören und mich respektieren, und zwar ganz einfach, weil ich für die Beziehung zwischen uns *verantwortlich* bin“ scheint jetzt unzulässig. Im Namen der vorgeblichen individuellen Freiheit übernimmt der Schüler oder Jugendliche die Rolle eines Kunden, der das, was der Erwachsene ihm „verkaufen“ will, anbietet, annimmt oder auch nicht. Und wenn diese Strategie nicht funktioniert, bleibt als einziger Ausweg Zwang oder nackte Gewalt (Benasayag, Schmit 2007: 31).

Diesen Zwang, den Martin erlebt hatte, trieb ihn zu dem Schlag.

Folgende Schwierigkeiten galt es nun anzugehen. Martin und die Gruppenleiterin begegneten sich sehr distanziert, dies musste wieder überwunden werden. Martin musste klar gemacht werden, was es bedeutete, jemanden zu schlagen. Dies musste ihm nahe gebracht werden, ohne dabei sein Selbstwertgefühl weiter zu schmälern. Die Gruppenleiterin muss sich durch Reflexion der Situation über ihren Anteil klar werden. Um solche Prozesse zu begleiten, habe ich das Projekt entworfen.

## **1.2 Das Projekt**

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um ein Projekt, welches sich mit dem Umgang mit Gewaltvorkommnissen befasst. Dieses führte ich vom August 2007 bis Januar 2008 durch. Es handelt sich hierbei um physische Gewaltvorkommnisse, welche sich zwischen Erwachsenen und Kinder oder Jugendlichen ereignen. Bei den Fällen, welche ich bearbeiten und begleiten werde, kann die Gewalt sowohl von den Erwachsenen, wie auch von den Kindern und Jugendlichen ausgehen.

Dieses Projekt ist eine neue Initiative in unserer Institution, welche ich aufgrund der vielen Gespräche und Begleitungen im Zusammenhang mit erlebter Gewalt abgeleitet habe.

Das Projekt dauerte drei Monate, ohne Vorbereitungs- und Nachbereitungszeit, das heisst drei Monate lang bestand das Angebot, sich von der Projektgruppe begleiten zu lassen und diese Anlaufstelle, neben den üblichen Wegen (Bereichsleitung,

Gruppenleiter und/oder Team) zu nutzen. Das Projekt richtete sich an betroffene Erwachsene.

Das Ziel des Projekts war es, den betroffenen Pädagogen einen möglichst guten und objektiven Umgang mit der Situation und dem Kind oder Jugendlichen zu ermöglichen und sie persönlich zu entlasten damit sie ihre pädagogische Arbeit, speziell auch in der Beziehung zum entsprechenden Ereignis, befriedigend erfüllen können.

Solche Prozesse sind vielschichtig (Beziehungsebene, Rollen, Biografien) und haben verschiedene Phasen (Schwabe 2002: 54). Diese zu überblicken und den eigenen Anteil (Glasl 2007: 38) zu erkennen, soll den Betroffenen im Umgang mit Vorkommnissen weiterhelfen und ihre professionelle Entwicklung unterstützen. Evaluiert und ausgewertet wurde das Projekt mit drei verschiedenen Methoden, welche abgeglichen wurden. Nach dem Begleitungsgespräch, ein paar Tage später, fand jeweils ein Auswertungsgespräch (Leitfadeninterview nach Flick (Flick 2006)) mit mir statt, direkt nach jedem Begleitungsgespräch holten wir uns ein Feedback von den Betroffenen und ein weiteres Projektmitglied holte sich unabhängig von mir Rückmeldungen (mündlich) ein.

#### **1.4 Projektmanagement und Methodologie**

Ein einfaches Planungsprinzip besagt, dass eine Planung immer vom Allgemeinen zum Detail fortschreiten soll. Die Planung ist eine wichtige Voraussetzung für die spätere Überprüfung der Ziele. Eine gute Planung gibt Sicherheit und Orientierung (Steiger, Lippmann 2005: 249), speziell bei Unvorhergesehenem. Die Voraussetzung einer guten Planung besteht darin, die richtigen Fragen für das Projekt zu finden. Aus diesen Fragen ergeben sich Leitfragen (Doppler, Lauterburg 2005: 309). Folgende Fragen bin ich in dieser Arbeit für meine Praxis, angegangen:

Was ist der Anlass und die Idee?

- Welche Literatur ist hilfreich, um das Thema Gewalt mit meinem Fokus (Projekt) besser zu verstehen und die Mitarbeiter zu unterstützen (Sachkompetenz)?
- Wie setze ich die Idee um (Inhalt und Ablauf des Projekts)?
- Wer sind die Betroffenen?
- Wie werte ich das Projekt aus?

Ich habe mich an folgenden Forschungsmethoden orientiert. 1. Die teilnehmende Beobachtung (Flick 2006: 206), im Zusammenhang in den jeweiligen Gesprächen

mit den Betroffenen. Ich habe auf der einen Seite beobachtet und protokolliert und auf der andern Seite aktiv teilgenommen und habe selber mit Rückmeldungen, Anregungen zum weiteren Vorgehen gegeben. Die zweite Methode der qualitativen Sozialforschung, welche ich verwendet habe, war das Leitfadenterview (Flick 2006: 117), welches beim Auswertungsgespräch (siehe Kapitel 3.6) zum Einsatz kam. Die Auswertungsgespräche führte ich mit Hilfe eines vorbereiteten Leitfadens und entsprechenden Fragen. Die dritte Ebene, welche ich untersucht habe, war die Recherche in der aktuellen Fachliteratur und Durchsicht aktueller Konzepte und vergleichbarer Projekte. Diese Recherchen dienten auf der einen Seite der Studie und deren Evaluation, aber auch dem Projekt selber im Sinne einer Professionalisierung der Begleitung und der Beratung der Betroffenen zum Thema Gewalt in Heimen. Viele der unten (Kapitel 2) aufgeführten Bücher habe ich in unsere Heimbibliothek aufgenommen und sie werden nun von den betroffenen Mitarbeitern gelesen.

### ***1.3 Hintergründe zum Projekt***

Gewalt gehört in einem Schulheimkontext zum Alltag (siehe dazu auch 1.2). Es stellt sich also nicht nur die Frage, wie Gewalt vermieden wird, sondern auch, wie wir damit umgehen, wenn sich Gewalt ereignet hat und wie wir uns professionell verhalten.

Kommt es zu physischer Gewalt zwischen Betreuern und Betreuten, so entsteht in aller Regel Betroffenheit und Ohnmacht. Diese Ohnmacht und die starke Betroffenheit lähmen eine angemessene Agilität im Umgang mit diesen Vorkommnissen. Mit diesem Projekt will ich eine Unterstützung, im Sinne einer Entwicklung der Mitarbeiter im Gewaltbereich, leisten und die Betroffenen bei der Auflösung des Konflikts begleiten. Die Begleitung wird von einer Gruppe realisiert, welche aus drei Mitgliedern besteht. Die drei Mitglieder sind der Heimleiter (meine Person), eine Lehrerin, welche einen grossen Erfahrungsschatz zu diesem Thema aufweist (siehe Anhang 1) und der Heimarzt. Die Gruppe begleitet die Betroffenen (Opfer und Täter) in Prozessen, welche bereits verschiedene Phasen durchlaufen haben. Sie soll keine Prozessgestaltung übernehmen, sondern den betroffenen

Erwachsenen helfen, den nächsten Schritt zu gestalten, welcher sehr unterschiedlich aussehen kann, aber eine Übersicht verlangt.

Die oben erwähnte Ohnmacht im Zusammenhang mit physischen Gewaltvorkommnissen hängt stark mit der Verdrängung solcher Ereignisse zusammen. Physische Gewalt lehnen wir ab und wenn sie doch vorkommt, so würde man am liebsten das Rad der Zeit zurück drehen, nur selten werden diese Fehler als Chance betrachtet. Entsprechend gestaltet sich die Nachbearbeitung oft unter dem Motto der Schadensbegrenzung, was ich als Versäumnis betrachte, denn hier müssen wir ansetzen, wenn wir etwas verändern wollen. Physische Gewalt wird von der öffentlichen Meinung als etwas Inakzeptables angesehen und nicht als ein Lernfeld. Die Folge ist eine Tabuisierung, welche zu der erwähnten Ohnmacht führt.

### ***1.3 Institutioneller und gesellschaftlicher Hintergrund***

Das Gewaltpotenzial (Schwabe 2002: 10) an einer Heimschule ist den Umständen (Kinder und Jugendliche mit viel Gewalterfahrung) entsprechend gross. Wir nehmen Kinder und Jugendliche auf, welche oft aufgrund von Gewalttaten in der öffentlichen Schule nicht mehr tragbar waren oder welche häusliche Gewalt erlebt oder ausgelebt haben, zum Teil handelt es sich auch um delinquente Jugendliche. Nun gehört es zu unserem Auftrag, diese Schwierigkeiten umzuwandeln und den Kinder und Jugendlichen neue Strategien der Konfliktbewältigung aufzuzeigen. Es wäre aber vermessen zu glauben, wir hätten ein Allheilmittel und könnten unter allen Umständen helfen. Die Schwierigkeit, welche dabei jedoch auftritt, ist der Umstand, das alle die Ereignisse, welche sich in unserer Institution ereignen, auch der Institution angelastet werden und sich die Institution dafür verantwortlich fühlt. Mathias Schwabe beschreibt diesen Umstand mit einem Vergleich:

Sich für das Misslingen im Umgang mit dem Gewaltpotenzial in einer Jugendhilfeeinrichtung verantwortlich zu fühlen, käme einem Bewusstsein gleich, mit dem sich z.B. Förster für das Waldsterben in ihrem Revier verantwortlich glauben und vergessen, das dieses ökologische und ökonomische Gründe zur Ursache hat, die in erster Linie politisch verantwortet werden müssen (Schwabe 2002: 10).

Ein weiteres Element, welches im Umgang mit Gewalt eine Rolle spielt, ist die Angst, die Angst der Mitarbeiter vor der Öffentlichkeit (Eltern, einweisende Behörden und den Medien) und der Angst vor der Konfrontation mit dem eigenen Anteil an einem Ereignis. Eine Heimschule befindet sich in einem öffentlichen Raum und muss deshalb auch durch diesen kontrolliert werden, was zum Teil einschränkend sein kann, von mir aber noch nie als ungesund oder kontraproduktiv erlebt wurde. Heikler verhält es sich mit dem eigenen Anteil an einem Gewaltvorkommnis, bei welchem die Person nicht Täter, sondern Opfer war. Gewaltakte sind eskalierte Konflikte und vor allem bei Konflikten kommen unsere Schattenseiten (Glasl 2007: 37) zum Tragen. Sollen diese Konflikte aufgelöst werden, so müssen auch diese Schattenseiten (z.B. impulsives oder einengendes Handeln von einem „Opfer“) angegangen werden. Ziel dieses Projekts ist es, Pädagogen in der Heimschule zu helfen, ihre Verwicklungen in Eskalationen mit gewalttätigem Ausgang zu reduzieren. Ich will hier eine Aussage von Schwabe anfügen, welche auf die Notwendigkeit dieser Reflexion hinweist.

Es ist unsere Pflicht, als Experten für Erziehung und der Behandlung von Kindern und Jugendlichen, all unsere *selbstkritischen* Kompetenzen in den Dienst eines möglichst gewaltfreien Zusammenlebens, auch mit sehr schwierigen Kindern und Jugendlichen, zu stellen. (Schwabe 2002: 34)

Schwabe weist auch sehr deutlich darauf hin, dass dies unter Anbetracht des hohen Gewaltpotenzials, welches oft mitgebracht wird, eine sehr grosse Herausforderung ist, welche nicht immer gelingt. Davon muss ausgegangen werden, sonst laufen wir (Institution) Gefahr, das Thema zu tabuisieren.

## **1.4 Die Kehrseite**

Wir müssen auch die „antisozialen“ Triebe (Anderson 2007) berücksichtigen und integrieren. Aggressionen gehören zu unserem Leben und brauchen unsere Aufmerksamkeit, damit wir sie umwandeln können oder an den von ihnen ausgelösten Krisen unsere Sozialkompetenzen entwickeln. Hülshof beschreibt diese Polaritäten des Gefühlslebens folgendermassen:

Das ganze Spektrum unseres Gefühlslebens ist notwendig und hat einen Sinn. Was geschähe, gäbe es die Trauer nicht? Menschliche Bindung und Solidarität, Liebe und Zuneigung haben als Kehrseite der Medaille Trauer vor Verlust zur Folge. Aggressionen haben eine wichtige Aufgabe bei der

Selbsterhaltung des Individuums und dem Schutz menschlicher Bindungen, z.B. der Familie. Und das Bestreben, permanent in Glück und Freude zu leben, wird oft genug zur Sucht. (Hülshof 2006: 15)

Dies zeigt, dass eine Ausklammerung, Verdrängung oder gar eine Tabuisierung der Gewalt nicht zu einer gewaltfreien, friedlichen Situation führen kann. Die Polaritäten (Marti 2006: 93) bedingen einander, sie entsprechen und ergänzen einander, das eine ist ohne das andere nicht wahrnehmbar.

### **1.5 Begriffe**

Weil das Projekt die Begriffe Aggression, Gewalt und Macht enthält, will ich diese Begriffe kurz erläutern. Aggressionen sind Verhaltensweisen, welche die Schädigung eines anderen Organismus zum Ziel haben (Keller, Novak 2007). Der Begriff „Gewalt“ steht hier für eine Kraft, die sich auch ohne Rücksichtnahme auf die momentanen Interessen des Gegenübers durchsetzt. In diesem Zusammenhang wird „Macht“ als eine Möglichkeit verstanden, auf andere Personen einwirken zu können, weil man über die Mittel zu deren Bedürfnisbefriedigung verfügt. Unter dieser Sichtweise ist das tägliche Leben im Heim dauernd von wechselnden Machtkonstellationen mitgeprägt.

Diese Begriffe sind nicht a priori negativ zu verstehen. Halten beispielsweise Eltern ihr Kind gegen dessen erklärten Willen - also gewaltsam - davon ab, auf dem Bahngleise mit den handlichen Steinen zu spielen, wird die „Gewaltanwendung“ kaum kritisch hinterfragt. Weitere Begriffe werden im Anhang erläutert.

### **1.4 Ethischer Code**

Im Sinne des ethischen Codes der Universität Plymouth habe ich alle Beteiligten über mein Arbeitsvorhaben informiert. Die beteiligten Personen waren einverstanden, dass die Untersuchungen anonym in meine Arbeit einfließen und Dritten zur Verfügung gestellt werden können.

## **2. Literatur**

### **2.1 Pädagogische Gesichtspunkte**

Unsere Kinder und Jugendlichen haben zum Teil ein hohes Gewaltpotenzial (siehe Kapitel 1). Dieses Potential bietet auch Lernfelder (Schwabe 2007: 16), um mit dieser Gewalt umzugehen. Diese Lernfelder können in einem hohen Maße von den Pädagogen organisiert und gestaltet werden. Dazu brauchen wir Modelle und Grundpositionen (Haltungen, Werte, Vorstellungen von Gewalt), welche uns Klarheit verschaffen.

Diese Modelle und Grundpositionen sind nicht nur wichtig im Umgang mit Konflikten oder Eskalationsprozessen, sondern eben auch im Umgang mit vorgefallenen Gewaltereignissen. Diese Positionen helfen die Verhaltensweisen zu verstehen und auch zu hinterfragen.

### **2.2 Menschenkundliche Gesichtspunkte**

Hier will ich Gesichtspunkte aufführen, welche hilfreich sind, um Eskalationen zu verstehen und den Umgang mit ihnen erleichtern.

Ein Anhaltspunkt bieten die vier Temperamente (Eller 2007). Hier ist vor allem das cholerische Element zu beachten, weil es zu starken Zornausbrüchen führen kann, zu *Tobsucht* (Eller 2007) neigt und einen Konfliktprozess schnell zu einer Eskalation führen kann. „Starke Choleriker haben es besonders schwer, im Sozialen zurechtzukommen“ (Eller 2007: 50). Wie bei allen anderen Temperamenten, gilt es hier auch es von innen heraus beherrschen zu können, was nicht heisst, es zu unterdrücken, auch wenn es zu Eskalationen führt. Oft braucht es auch das cholerische Element, um unterdrückte Konflikte anzugehen. Rudolf Steiner spricht in der *Metamorphose des Seelenlebens* (Steiner GA 603) vom edlen Zorn:

Wer das Leben betrachtet, der wird sehen, das derjenige, der nicht in edlem Zorn erglühen kann über ein Unrecht, auch niemals zur wahren Milde und Liebe kommen kann. Liebe und Milde sind die andere Seite des edlen Zorns. Überwundener Zorn, geläuterter Zorn wandelt sich in Liebe und Milde. Das sind Dinge, die zusammengehören. (Steiner GA 603)

Ein konstruktiver Umgang, im Sinne einer Integration dieser Kraft (Anderson 2007) und eine Umwandlung ist ein wichtiger Aspekt, für ein gesundes Gleichgewicht.

Wir müssen dieser Kraft angstfrei entgegen treten können und dies auch den Kindern und Jugendlichen so vermitteln, denn Angst ist ein erheblicher Störfaktor für die Lebensprozesse (Jaenicke 1996: 46) und allzu oft ist die Ursache bei Gewalt und Aggression die Angst.

Die Schattenseiten (Kischnik 1999: 152) erwachen beim Kinde zwischen dem neunten und elften Lebensjahr, der Egoismus, die List, die Habsucht, die Grausamkeit und die Verschlagenheit beginnen im Seelischen eine signifikante Rolle zu spielen (Kischnik 1999: 56). Dies ist kein glatter, reibungsloser Prozess, sondern ein spannungsgeladenes Geschehen, mit vielen Gegensätzen, welches dem Erzieher ein hohes Maß an Fachkompetenzen abverlangt, speziell wenn die Biografien der Heimkinder problembelastet sind. In diesen Phasen soll die Gewalt von den Pädagogen (Lehrer, Sozialpädagogen und Therapeuten) thematisiert werden, damit ein gesundes Verhältnis dazu entstehen kann, was eine Voraussetzung ist, damit sich Jugendliche vor destruktiver Gewalt abgrenzen können.

### ***2.3 Warum vor allem Jungs in Gewaltvorkommnisse verwickelt sind***

Die Statistiken zu physischen Gewaltvorkommnissen zeigen auf, dass es vor allem männliche Knaben und Jungs sind, welche in diese Taten verwickelt sind. Allan Guggenbühl beschreibt in seinem Buch „Kleine Machos in der Krise“ (Guggenbühl 2006), wie dieses Phänomen zustande kommt. Nach Guggenbühl sind es andere Kommunikationsformen und andere Bedürfnisse, als es Schülerinnen haben.

Jungen definieren die Schulräume und Pausenplätze anders als Mädchen. Schulzimmer werden von den Jungen nicht betreten, sondern erobert, Korridore werden nicht begangen, sondern besetzt und Treppen nicht bestiegen, sondern erstürmt. (Guggenbühl 2006: 27)

Guggenbühl geht weiter auf die unterschiedlichen Kommunikationsformen ein und beschreibt die Bedeutung der Auseinandersetzungen für Jungen.

Während Mädchen in Gesprächen die Übereinstimmung mit dem Gegenüber anstreben, misstrauen viele Jungen dieser Taktik. Für sie steht nicht der Konsens im Vordergrund, sondern die Sprache ist für sie ein Mittel, um einen gedanklichen Raum auszuloten oder einen Mitmenschen zu provozieren. Durch die Kommunikation will man etwas von den Absichten, Haltungen und

Werten des Gegenübers erfahren. Harmonie ist verdächtig. Unser Ärger verrät uns. (Guggenbühl 2006: 47)

Guggenbühl will mit seinen Ausführungen auch darauf hinweisen, dass die Werte und Haltungen der Lehrpersonen an unsere Schulen, sich vor allem am Verhalten von Mädchen orientieren und Jungen oft an den Rand gedrängt werden. Wenn es dann eng wird, können ihre Aggressionen zu roher Gewalt führen (Guggenbühl 2006: 129). Schwabe spricht hier von institutioneller Gewalt, welche der Auslöser darstellt (Schwabe 2006: 79).

## **2.4 Konzepte**

Ich habe verschiedene Konzepte für den Umgang mit Gewalt, mit dem Fokus auf unser Projekt untersucht, das heisst also, dass ich nicht nach präventiven Massnahmen oder nach Ablaufschemen und auch nicht nach Regelungen suchte, sondern nach Hilfen von institutioneller Seite für die betroffenen Erwachsenen, nachdem ein Konflikt gewaltsam eskalierte. Die Haltungen sind unterschiedlich, es wird aber in verschiedenen Konzepten (VAHS (Verband für anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie) 2002, Haus Christofferus und Humanushaus) darauf hingewiesen, dass die sozialpädagogische Arbeit (das gilt natürlich auch für die Schule), für die Mitarbeiter eine täglich grosse Herausforderung ist, welche die Mitarbeiter an Grenzen bringt. Henning Köhler hat in einem Vortrag, den er im Jahr 2002 bei uns hielt, ausgeführt, dass wir bei der Erziehung von Kindern und Jugendlichen oft überfordert sind und dies wird aber auch in der „Natur der Sache“ liegen. Die Frage ist, wie wir die Menschen, welche Grenzen überschritten haben begleiten und wo eine Überforderung zu einer Gewalthandlung geführt hat. Die Schwierigkeiten, welche bei diesen Konzepten auftreten, bestehen auf der einen Seite darin, dass alle diese Vorfälle meldepflichtig sind, zum Teil bis zu unserem Vorstand. Auf der anderen Seite bedarf es einer Offenheit, Wahrhaftigkeit und einer Transparenz und dies ist ohne die Freiwilligkeit, also bei einer *Meldepflicht* ein sehr hoher Anspruch. Dieser hohe Anspruch ist nicht zu umgehen, es unterstreicht die grosse Herausforderung und muss bei der Installation einer Begleitgruppe, wie diese in meinem Projekt eingerichtet wurde, berücksichtigt werden.

## **2.5 Ergebnisse aus den Literaturrecherchen**

Aggression (Keller, Novak 1998) bedeutet auch ein offensives „Herangehen“ und es ist eine wichtige Kraft (Andersen 2007), welche vor allem in der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen eine wichtige Rolle spielt. Der Umgang damit wird oft spielerisch (Kischnik 1995) angegangen. Im Leben von uns Erwachsenen hat Gewalt und Aggression eine ganz andere Bedeutung und stellt in erster Linie ein Problem dar (z.B. Krieg, Kriminalität, Missbrauch). Kinder und Jugendliche müssen lernen, aggressives Verhalten und aggressives Denken zu unterscheiden, sonst wird jeder Gedanke direkt zum Handlungsimpuls und die Impulskontrolle (Schwabe 2002: 256) kann sich nicht einstellen. Nun kann sich diese Gewalt auch gegen Pädagogen richten und oft sind die Pädagogen und deren Handeln auch der Auslöser (Schwabe 2002) für die Gewalt. Hier eine konstruktive Fehlerkultur einzurichten, war ein Ziel des Projekts.

Zusammenfassend gibt es vier Aspekte, welche es zu beachten gilt. Aggressionen gehören zum Leben und zur Lebendigkeit (Schwabe 2002: ) und müssen positiv integriert (Andersen 2007) werden. Jeder Beteiligte hat seinen eigenen Anteil (Glasl 2007) an einem Konflikt, welcher oft seine eigenen Schattenseiten (Glasl 2007) darstellt, Gewalt kann auch institutionell und strukturell bedingt sein, Konzepte und deren Leitsätze sind bei dieser Thematik wichtige Instrumente zur Vertrauensbildung und für die Verbindlichkeit.

## **3. Beschreibung des Projekts**

Die Arbeit rund um die Gewalt ist sehr umfassend (Hintergründe, Formen, Prävention, Umgang), deshalb musste ich mein Projektziel klar focussieren. Es geht in diesem Projekt um die Begleitung von Erwachsenen, welche bei einem Gewaltereignis zwischen einem Erwachsenen und einem Kind oder Jugendlichen beteiligt sind. Diese Beteiligung an einem Gewaltereignis ist meiner Erfahrung nach und aufgrund einer Befragung (siehe Anhang 2) ausnahmslos belastend, das heisst, egal, wie sich ein Vorfall ereignet hat und wie er in der Folge verarbeitet wurde, es bleibt immer ein belastender Moment für die Beteiligten. Die Hintergründe für diesen Moment habe ich oben teilweise erläutert. Dieser Belastung können wir nicht präventiv vorbeugen, jeder muss diese für sich selber umwandeln und bearbeiten und das ist sehr anspruchsvoll (Glasl 2007). Ziel dieses Projekts ist es, diese

Umwandlung durch eine Begleitung zu unterstützen und Hilfen anzubieten. Dies kann in verschiedenen Formen stattfinden (siehe 3.3).

### **3.1 Der pädagogische Aspekt**

Die Kernaufgabe unserer Institution ist die Begleitung der Kinder und Jugendlichen, in diesem Kapitel will ich die Wechselwirkung zwischen der Begleitung von Mitarbeitern und die pädagogische Wirkung aufzeigen.

Natürlich sind die Kinder und Jugendlichen von den Belastungen nach vorgefallener Gewalt nicht ausgenommen. Die Begleitung der Kinder und Jugendlichen erfolgt in erster Linie durch ihre Bezugspersonen (Sozialpädagogen). Der pädagogische Aspekt dieses Projekts versteht sich darin, dass die direkt betroffenen Erwachsenen durch die Begleitung unterstützt und entlastet werden. Das Ziel dabei ist es, möglichst gewaltfrei, im Sinne von Rosenberg vorzugehen (Rosenberg 2004), das heisst, dass wir den Kindern und Jugendlichen begegnen können, auch ohne die Schuldfrage zu klären. Hier gilt der Grundsatz, dass jede Erziehung Selbsterziehung ist (Patzlaff et. al. 2006).

Ein weiterer Aspekt besteht darin, dass sich Kinder und Jugendliche, je nach Entwicklungsphase, messen wollen und Grenzen suchen. Das tun sie zum Teil auch physisch, dies zeigt sich dann oft im so genannten Raufen. Speziell Jungen haben aufgrund ihres Bewegungsdranges und ihrer Lebensenergie, welche oft aggressive, konfrontative und provokative Komponenten hat, ein großes Bedürfnis nach Raufereien, gegenseitigem Kräfteressen und Kontakten. Diese Raufereien haben ein hohes Eskalations-Potenzial, besonders in unserem Heimkontext. Für Kinder und Jugendliche ist es aber wichtig, zwischen gesunder Aggression (Guggenbühl 2006: 127) und gewalttätigem Verhalten zu unterscheiden. Auch hier ist es wiederum wichtig, sich der spezifischen Voraussetzungen der Jungen bewusst zu sein.

Leider gehen viele Schulen von weiblichen Vorstellungen aus, wenn es um diesen Abgrenzungsakt geht. (Guggenbühl 2006: 127)

Raufen entsteht in der Regel unter Jungen, welche sich mögen und das Messen (Kischnik 1999: 68) der eigenen Geschicklichkeit und Kraft ist ein wichtiger Faktor für deren Entwicklung. Die körperliche Kraft hängt mit dem Wirken in der Welt zusammen und der Wille (Zimmermann 2002) dazu, wird ab dem 10. Lebensjahr bis

zur Pubertät immer stärker. Hier gilt es den Erziehern den Rücken frei zu halten, damit sie den Kindern und Jugendlichen auch im Heim diesen Entwicklungsraum geben und dabei auch Situationen mit hohem Eskalationspotenzial in Kauf zunehmen.

### ***3.2 Der Ablauf und die Umsetzung des Projekts***

Über die Möglichkeit der Begleitung habe ich in der pädagogischen Konferenz berichtet und den Teilnehmern die Grundidee dieses Projekts erläutert. Daraufhin haben sich Betroffene bei der Gruppe freiwillig gemeldet. Für das Begleitungsgespräch haben wir eine Stunde vorgesehen. Zu Beginn des Gesprächs wird nochmals die Projektidee erläutert, auch dass das Gespräch protokolliert wird, die Daten alle anonymisiert werden und die Möglichkeit für Fragen angeboten wird. Das Gespräch wird von einer Person der Projektgruppe geleitet und von der anderen Person protokolliert. Die Betroffenen schildern den Vorfall so genau wie möglich, die Gesprächsleitung wiederholt den Vorfall, um Missverständnisse aufzudecken. Nun versucht die Gesprächsleiterin herauszufinden, was noch offen ist, wie es den Betroffenen geht, was alles schon unternommen wurde und was sich seit dem Vorfall alles verändert hat. In einem nächsten Schritt geben beide Projektgruppenmitglieder dem Betroffenen ein Feedback, die Kommunikation basiert auf einer urteilsfreien, wertschätzenden, lösungsorientierten Sprache. Nach dieser Feedbackrunde werden gemeinsam weitere Schritte besprochen, welche Gespräche noch notwendig sind, ob noch Informationen weitergeleitet werden müssen oder ob ein Prozess neu aufgerollt werden muss. Es werden alle weiteren Prozessschritte besprochen und geplant, unter Berücksichtigung der entsprechenden Zuständigkeiten. Der Schluss des Gesprächs wird wieder von der Gesprächsleiterin mit einer kleinen Feedbackrunde gestaltet.

Hier eine Übersicht über den Verlauf einer solchen Sitzung:

1. Schritt: mündliche Anmeldung und Terminvereinbarung
2. Schritt: Vorstellung der Projektidee (Ablauf) und ethischer Code
3. Schritt: Darstellung des Vorfalls aus der Sicht des betroffenen Erwachsenen
4. Schritt: Wiederholung des Vorfalls von der Gesprächsleiterin
5. Schritt: Feedbacks beider Projektgruppenmitglieder und Analyse
6. Schritt: Diskussion über weiteres Vorgehen (Prozessschritte)

7. Schritt: Planung des weiteren Vorgehens (Prozessgestaltung)
8. Schritt: Feedbackrunde
9. Schritt: Durchführung des geplanten Vorgehens

### **3.3 Formen der Unterstützung**

Die zentrale Unterstützung der betroffenen Personen, welche zu einer Fallbesprechung eines Gewaltereignisses zu uns kommen, liegt in der Reflexion der Beteiligten, d.h. den gemeinsamen Rückblick auf das Geschehen, dem dazugehörigen Austausch und den Feedbacks. Diese Reflexionen und die daraus resultierende Erkenntnis sind zentrale Punkte, um Krisen umzuwandeln, Dietz nennt dies handlungsorientiertes Lernen (Dietz 2006).

Damit eine Umwandlung nach einer Krise stattfinden kann, muss ich meinen eigenen Anteil betrachten, ich muss meinem Doppelgänger (Glasl 2007: 37) ins Gesicht schauen. Oft wird einem dieser Doppelgänger in Konfliktsituationen gespiegelt (Glasl 2007: 38), vor allem im Zuge von Konflikteskalationen. Glasl spricht dabei von dem dazugehörigen Mut des Individuums.

Ich brauche Erkenntnismut und Handlungsmut, um mich den von mir selbst geschaffenen unangenehmen Tatsachen zu stellen. (Glasl 2007: 35)

Bei der Begleitung von Gewaltvorkommnissen, also eskalierten Konflikten, ist der eigene Anteil ein wichtiger Aspekt und es ist eben auch eine Mutfrage, diesen zu beleuchten und sehr wichtig, das hierfür ein entsprechendes Vertrauensverhältnis (Glasl 2007: 94), zwischen dem Begleitungsteam und den Beteiligten herrscht (vergl. Drei-Stufen-Modell Glasl 2007: 93).

Mathias Schwabe legt Wert auf die Bereitschaft, den eigenen Anteil zu betrachten und betont dabei, dass dies nicht als selbstverständlich betrachtet werden darf.

Im Zentrum steht der eigene Umgang mit Aggressionen und Gewalt bzw. die gewollte oder ungewollte Mitbeteiligung von Pädagoginnen an Gewaltepisoden. Über den eigenen Anteil an solchen Situationen nachdenken und sprechen zu müssen, scheint aber weitaus brisanter zu sein, als die Gewalt der anderen zum Thema zu machen. (Schwabe 2002: 17)

Was uns oft im Weg steht, konstruktive Lösungen zu finden, ist der Umstand, dass allzu oft Schuldige gesucht werden, aus Angst oder einer persönlichen Verletzung

heraus. Die Parteien müssen auf Schuldzuweisungen (Rosenberg 2004) verzichten und die Gewalt als eine gemeinsame zivilisatorische Herausforderung (Guggenbühl 1993: 109) verstehen und in der Folge den Blick auf mögliche Lösungswege richten.

Weitere Unterstützungen finden dann in Form von Folgegesprächen statt, bei welchen weitere Beteiligte miteinbezogen werden (siehe Protokoll im Anhang). Es müssen auch die angemessenen formellen Schritte koordiniert werden, wie die Infos an die Eltern der Kinder und Jugendlichen, den Einbezug einer Fachstelle und erforderliche Schriftlichkeiten.

### **3.4 Die Projektgruppenmitglieder**

Die Projektgruppe besteht aus drei Mitgliedern. Mir, als Gesamtleiter der Institution, einer Lehrerin, welche grosse Erfahrung mit dem Thema Gewalt und der Begleitung von Betroffenen hat und unserem Heimarzt. Ich habe als Initiator und Prozessverantwortlicher (siehe dazu Koolwijk 1998) die Projektleitung übernommen und habe mich vor allem in Bezug auf die Sachkompetenzen (Doppler, Lauterburg 2005: 314) in das Thema eingearbeitet, das heisst, die entsprechende Literatur recherchiert (siehe Kap. 2) und mich mit ähnlichen Projekten beschäftigt (Projekt Charlie oder die Primärarbeit von Iris Johansson (Johansson 2006)). Die Lehrerin besitzt durch ihre grosse Erfahrung und ihre Ausbildung (siehe Biografie im Anhang) die Methodenkompetenz (vergleiche Doppler, Lauterburg 2005: 315), um bei den Gesprächen die Moderation (vergleiche Steiger, Lippmann 2005) zu übernehmen und durch gezielte Fragen eine fundierte Reflexion zu ermöglichen, ohne die Integrität der Betroffenen zu verletzen.

Der Heimarzt übernimmt die Rolle des Supervisors, begleitet uns und ist Anlaufstelle bei Unsicherheiten im Vorgehen. Er hat eine lange (25-jährige) Heimarzterfahrung und ist Heilpädagoge. Die Rollenverteilung basiert auf einer offenen Teamdiskussion, welche auf der Basis persönlicher und fachlicher Kompetenzen stattfand und für alle Mitglieder transparent war.

### **3.5 Strukturen**

Die Lehrerin und ich sind beide Ansprechpersonen für eine Anmeldung nach einem Vorfall. Für die Gespräche haben wir drei Zeitfenster zur Verfügung gestellt, welche

für die meisten Mitarbeiter realisierbar sind. Die Dauer beträgt je eine Stunde, wichtig ist dabei eine Gliederung (vergleiche Steiger, Lippmann 2005: 291), damit eine Übersicht entstehen kann. Am Ende einer Phase (siehe Kapitel 3.2) macht die Gesprächsführung eine Zusammenfassung. Am Ende des Gesprächs werden Feedbacks ausgetauscht, welche bereits eine erste Auswertung zulassen. Das Gespräch wird protokolliert, mit einem Verlaufsprotokoll und der Festlegung des weiteren Vorgehens und der Zuständigkeiten. Nachdem ein paar Tage vergangen sind, führe ich mit den Betroffenen ein Auswertungsgespräch.

### **3.6 Das Auswertungsgespräch**

Das Auswertungsgespräch findet an einem gesonderten Termin ein paar Tage später statt. Das Gespräch basiert auf der Methode des Leitfaden-Interviews (Flick 2006:117), ein Kurzfragebogen bildet den Leitfaden und führt durch das Gespräch. Das Motiv dieses Gesprächs ist es, zu eruieren, ob die Begleitung der betroffenen Person (welche ja den Inhalt des Projekts darstellt) sinnvoll war und ob es die betroffene Person und ihre pädagogische Arbeit unterstützt, resp. entlastet hat. Diese Interviews wurden von mir als Projektleiter durchgeführt, ich musste immer situativ (vergleiche Flick 2006: 124) abspüren, ob dies mit meiner Rolle als Heimleiter verträglich war. Aus diesem Grund hat meine Teamkollegin jeweils eine kurze Rückmeldung eingeholt, welche wir mit meinen Auswertungen abgeglichen haben.

## **4. Die Auswertung des Projekts**

Das Ziel des Projekts bestand darin, Mitarbeiter unserer Institution, welche bei einem Gewaltereignis beteiligt gewesen sind, zu begleiten, um sie persönlich zu entlasten damit sie ihre pädagogische Arbeit, speziell auch in der Beziehung zum entsprechenden Ereignis, befriedigend erfüllen können.

Die Begleitungsgespräche wurden in den Auswertungsgesprächen und in den direkten Feedbacks generell als positiv eingestuft.

Die meisten Personen erwarteten ein viel sachlicheres Gespräch und nicht ein Gespräch, in dem versucht wird, persönlich auf die Menschen einzugehen, um dort auf der persönlichen Ebene einen Schritt weiter zu kommen.

Die sorgfältige Wiederholung des Eskalationshergangs mit aufmerksamem Zuhören war für die Gesprächsteilnehmer ein wichtiger erster Schritt, um die Details nochmals ins Bewusstsein zu rufen, denn in diesen Details haben wir dann in der Folge des Gesprächs bei der Analyse des Vorfalls oft die Wendepunkte im Eskalationsprozess entdeckt. Auch die Wiederholung des Vorfalls durch die Gesprächsleitung war jeweils eine wichtige Phase, um Missverständnisse und Unklarheiten aufzudecken und um ein möglichst klares Bild vom Hergang zu bekommen. Für die zwei jungen Sozialpädagoginnen in Ausbildung, welche zu uns zu einem Begleitungsgespräch kamen, war die Wiederholung des Hergangs durch die Gesprächsleitung, ein emotional aufwühlender Moment. Beide beschrieben, dass ihnen erst bei dieser Wiederholung klar wurde, was eigentlich geschehen war. Ich habe beide danach gefragt, ob es für sie besser gewesen wäre, das Gespräch hier zu unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzunehmen, was sie mit nein beantworteten. Für sie war es wichtig, weiterzumachen und Antworten auf ihre Fragen (z.B. was man hätte tun sollen) zu suchen. Allgemein kann ich zu den Wiederholungen sagen, dass es jedes Mal erstaunlich war, wie viele Unklarheiten doch jeweils vorhanden waren, obwohl die Berichte sehr sorgfältig ausgeführt, vorbereitet und protokolliert wurden und die Gesprächsleitung sehr aufmerksam zuhörte. Dies zeigt, wie wichtig es ist, diesen Schritten genug Raum und Zeit zu geben.

Bei den Analysen der Vorfälle zeigte sich, dass bereits sehr viel getan wurde, um den Vorfall und den vorangegangenen Konflikt aufzulösen und die Bereitschaft zur Selbstreflexion dabei sehr gross war.

Das Interesse an den von mir vorgestellten Modellen im Umgang mit Konflikten wie das Deeskalationsmodell von Schwabe (Schwabe 2002: 55), die Ansätze von Glasl (Glasl 2007), die Kommunikationshilfen von Rosenberg (Rosenberg 2004), wie auch die Ansätze von Schulz von Thun (Schulz von Thun 2004) war bei allen Beteiligten sehr gross. Die Betroffenen haben sowohl beim Begleitungsgespräch, wie auch bei den von mir ausgehändigten Kopien (in Bezug auf ihren Vorfall) zu den entsprechenden Themen grosses Interesse gezeigt.

## **5. Fazit**

Der Kerngedanke, welcher hinter dieser Arbeit stand, war es, den Betroffenen Menschen neben den Konzepten, Modellen und Handlungsanleitungen eine menschliche Unterstützung anzubieten, welche helfen kann, diese verschiedenen

Schichten (Beziehung zum Kind, professionelles Verständnis, eigener Anteil, institutioneller Anteil) bei so einem Ereignis zu erkennen und umzuwandeln.

Die Rückmeldungen der begleiteten Personen waren durchwegs positiv. Während dem Projekt gab es eine große Nachfrage (10 Fälle in einem Quartal). Das oben erwähnte Ziel konnte laut der Auswertung, vor allem im Bereich der Entlastung (im psychischen Bereich) der Mitarbeiter erreicht werden, das heisst alle zehn Teilnehmer erlebten eine Entlastung durch die Begleitung. In Bezug auf die Erfüllung der pädagogischen Arbeit gab es unterschiedlichen Rückmeldungen. Für drei Teilnehmer war der Fall auf pädagogischer Ebene bereits abgeschlossen und der Alltag war wieder eingeleitet. Für vier Teilnehmer war die Begleitung auch im pädagogischen Bereich hilfreich, das heisst sie konnten erarbeitete Lösungen direkt in den pädagogischen Alltag umsetzen und für die weiteren drei hätte die Begleitung in dem Bereich intensiver sein sollen, das heisst, sie hätten sich mehr konkrete Anregungen und Handlungsanleitungen gewünscht.

Das Projekt kann insgesamt als erfolgreich und notwendig bezeichnet werden und wir werden es in einer ähnlichen Form fest installieren. Als ergänzender Zweck hat sich die Triage von Gewaltereignissen ergeben. Die Fälle und deren Bearbeitung müssen nach bestimmten Kriterien (Gewalt im Alltag, z.B. Klammergriff, bis hin zu physischen Übergriffen) eingestuft und mit entsprechen Schritten nachbearbeitet werden.

In meiner Position als Heimleiter, bin ich für die institutionellen Rahmenbedingungen verantwortlich und so auch für die gesundheitsfördernden institutionellen Bedingungen. Dieses Projekt hat mich auf einige strukturelle Mängel (Notfalldispositiv, Überforderung von Auszubildenden, Gruppenzusammensetzung) aufmerksam gemacht. Wo die schwierigen strukturellen Bedingungen innerhalb unserer Institution sind, war uns schon vorher bewusst, doch nach diesem Projekt können wir jetzt ganz gezielt Veränderungen vornehmen, das Bewusstsein schärfen und Interventionen planen.

## **6. Literaturliste**

Andersen, S. (2007) *Aggression*  
Info 3 : Anthroposophie im Dialog

Benasayag, M und Schmit, G. (2007) *Die verweigerete Zukunft*

München: Verlag Antie Kunstmann

Dietz, K. (2006) *Dialogische Schulführung an Waldorfschulen*  
Heidelberg: MENON Verlag

Doppler, K. und Lauterburg, C. (1994) *Change Management*  
11. Aufl. , Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH

Egli, J. *Gewalt, Macht und Aggressivität*  
Wald: Jakob Egli, Unterdorf 10

Eller, H. (2007) *Die vier Temperamente*  
Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben

Flick, U. (1995) *Qualitative Sozialforschung*  
4. Aufl. , Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Glasl, F. und Lievegoed, B. (1993) *Dynamische Unternehmungsentwicklung*  
3, überarb. Aufl. , Bern: Haupt Verlag

Glasl, F. (2007) *Konflikt, Krise, Katharsis*  
Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben

Guggenbühl, A. (2006) *Kleine Machos in der Krise*  
Freiburg im Breisgau: Verlag Herder

Guggenbühl, A. (1993) *Die unheimliche Faszination der Gewalt*  
2. Aufl. , Zürich: Schweizer Spiegel Verlag

Hülshoff, T. (1998) *Emotionen*  
3. Aufl. , München: Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG Verlag

Jaenicke, H. F. (1996) *Kinder mit Entwicklungsstörungen*  
Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben

Johansson, I. (2006) *Ausgebranntsein*  
Järna: War Förlag

Keller, J. A. und Novak, F. (1998) *Herders pädagogisches Wörterbuch*  
Freiburg: Verlag HOHE GmbH

Kischnick, R. (1995) *Was die Kinder spielen*  
2. Aufl. , Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben

Koolwijk, F. (1998) *Ausser Reden nichts gewesen?*  
Bielefeld: Bertelsmann

Lievegoed, B. C. J. (1976) *Entwicklungsphasen des Kindes*  
8. Aufl. , Stuttgart: J. Ch. Mellinger Verlag

Marti, T. (2006) *Wie kann Schule die Gesundheit fördern?*

Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben

Myschker, N. (1993) *Verhaltensstörungen bei Kindern und Jugendlichen*  
5. Aufl. , Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer

Ofman, D. (2005) *Qualität und Inspiration*  
Berlin: WiKu – Verlag

Patzlaff, R. und Sassmannshausen, W. (2005) *Leitlinien der Waldorfpädagogik*  
Stuttgart: Pädagogische Forschungsstelle beim Bund der freien Waldorfschulen

Rosenberg, M. B. (2001): *Gewaltfreie Kommunikation*  
5. Aufl., Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung

Schwabe, M. (1996) *Eskalation und De-Eskalation in Einrichtungen der Jugendhilfe*  
3. Aufl. , Frankfurt/ Main: IGfH

Zimmermann, H. (2002) *Was kann die Pädagogik des Jugendalters zur Willenserziehung beitragen*  
Heidelberg: MENON Verlag

## 7. Anhang

### Glossar

#### **Gewalt:**

Der Begriff „Gewalt“ steht hier für eine Kraft, die sich auch ohne Rücksichtnahme auf die momentanen Interessen des Gegenübers durchsetzt. Bei „Naturgewalten“ wird Gewalt als rücksichtsloses Durchsetzen einer elementaren Kraft klar erkennbar. Schon bei den Begriffen „Staatsgewalt“ oder „elterliche Gewalt“ stellen sich hingegen ethische Fragen, da hier Gewalt durch Menschen ausgeübt wird. Mit welcher Legitimation massen sich Menschen und von Menschen geschaffene Institutionen an, sich anderen Menschen gegenüber gewaltsam durchsetzen zu dürfen? Halten beispielsweise Eltern ihr Kind gegen dessen erklärten Willen - also „gewaltsam“ davon ab, auf dem Bahngleise mit den handlichen Steinen zu spielen, wird die Gewaltanwendung kaum kritisch hinterfragt. Höchstens die Angemessenheit der eingesetzten Gewaltmittel steht zur Diskussion. Gewaltfreiheit kann wohl nicht das Ziel sein. Vielmehr geht es darum, Gewaltanwendung hinsichtlich der Legitimität, der Verantwortbarkeit und der Angemessenheit stets kritisch zu hinterfragen. Subtiler als offensichtliche körperliche, personale Gewaltanwendung, wirkt strukturelle und

institutionelle Gewalt. Wenn immer Institutionen, Einrichtungen oder Strukturen geschaffen werden, sind sie auf bestimmte Ziele ausgerichtet und sie dienen dann meist auch einer grossen Zahl von Menschen. Für wenige Personen erweisen sie sich hingegen als unpassend, manchmal sogar gewalttätig. Verweise allein auf geordnete Betriebsabläufe, durchschnittliche Klassengrössen, Stundenpläne etc. rechtfertigen ethisch die Formen struktureller Gewalt in keiner Weise.

### **Macht:**

In diesem Zusammenhang wird „Macht“ als eine Möglichkeit verstanden, auf andere Personen einwirken zu können, weil man über die Mittel zu deren Bedürfnisbefriedigung verfügt. Unter dieser Sichtweise ist das tägliche Leben in Partnerschaft, Familie, Verein, Schule oder im Heim dauernd von wechselnden Machtkonstellationen mitgeprägt. Bedürfnisse zu äussern, heisst daher stets auch, sich manipulierbar, abhängig zu zeigen. Schwer behinderten Menschen gegenüber verfügen Eltern und Betreuende in der Regel über sehr viele Möglichkeiten, deren Wünsche und Bedürfnisse zu befriedigen - oder zu frustrieren. Oft unterschätzt wird das entgegen gesetzte Potential der schwer behinderten Personen. Denn Eltern und professionell Begleitende haben ebenfalls eine Menge von Bedürfnissen. Und wer verfügt über Mittel, viele dieser Bedürfnisse zu befriedigen - oder die Begleitenden zu frustrieren? Interessanterweise kennen wir gerade unter schwer geistig behinderten Menschen solche, die mit ihren Machtmitteln geradezu brillant umzugehen verstehen. Einige von ihnen kontrollieren ihr soziales Umfeld beinahe nach Belieben. Eine spezielle Form von Macht hängt eng mit Gewalt zusammen. Einer Person, die sich in einer bestimmten Situation einer ändern Person gegenüber auch gegen deren Willen körperlich durchsetzen könnte, wird tendenziell eher gehorcht. Diese Form der Machtausübung kennen wir im agogischen Bereich, sowohl von begleitenden als auch von behinderten Menschen. Die Machtausübung wird allerdings erst möglich, wenn kräftemässig die Verhältnisse geklärt sind. Gerade bei schwer behinderten Menschen, die sprachliche Aufforderungen nicht verstehen und die ihre Bedürfnisse nicht sprachlich ausdrücken können, ist die körperliche Interaktion sehr bedeutsam. Akzentuiert zeigt sich die Frage nach den Möglichkeiten zur Führung bei erwachsenen, körperlich fitten Menschen mit geistiger Behinderung, die nie gelernt haben, auf Gewaltanwendung zur Durchsetzung momentaner Bedürfnisse zu verzichten. Verfügen Eltern und Betreuende nicht über die Macht, gewisse Grenzen

zu setzen, besteht die Gefahr einer agogischen Vermonsterung. Schliesslich werden diese Menschen ausgegrenzt und gemieden. Sie laufen auch Gefahr, schliesslich massiver Repression ausgesetzt zu werden.

Aufgabe ist daher, die Machtfrage in der oben umrissenen Bedeutung zu thematisieren und zu lernen, mit Macht in konstruktivem Sinne umzugehen. Dies bedeutet, Macht nicht zur Ausbeutung, nicht zur Unterdrückung, nicht zum Missbrauch einzusetzen, sondern zum Wohle aller Beteiligten.

### **Aggressivität:**

Aggressivität ist ein weiterer, meist negativ besetzter Begriff. Das Destruktive, Verletzende wird in manchen Aggressionsdefinitionen geradezu als kennzeichnendes Merkmal angenommen. Es ist allerdings auch eine andere Sichtweise möglich. Die menschliche Befähigung zu aggressivem Verhalten erfüllt offensichtlich verschiedene wichtige biologische und soziale Funktionen. Wieder im Kontext dieses Artikels und ohne Anspruch auf weitere Gültigkeit schlage ich vor, unter Aggressivität eine „Bereitschaft zum Kämpfen“ zu verstehen.

Offensiv bedeute Aggressivität eine erkennbare Bereitschaft, ein Ziel auch gegen Widerstände Anderer erreichen zu wollen. Wer immer dann, beispielsweise im Sport, ein Spiel gewinnt, in der Schule die guten Noten abholt, etc. setzt andere zurück, macht sie zu Verlierern. Defensiv nennen wir aggressives Verhalten „sich zur Wehr setzen“. Aus der Psychologie kennen wir eine ganze Reihe von Aggressions-Hypothesen. Sie helfen, aggressives Verhalten zu verstehen. Einzig die immer wiederkehrenden Versuche, aggressives Verhalten mit einer einzigen Hypothese erklären zu können, sind unsinnig und gefährlich. Jede aggressiv geladene Sequenz macht eine eingehende Analyse notwendig und diese kann zu unterschiedlichen agogischen Konsequenzen führen. Nebst dem psychologischen Zugang gilt es besonders auch den sozialpsychologischen Aspekt von Aggressivität zu verstehen. Wenn immer zwei oder mehrere Personen sich treffen, beginnen sich unmittelbar Strukturen zu bilden. Die Machtstruktur einer Gruppe scheint dabei von ausserordentlicher Bedeutung zu sein. Viele sozial lebende Wesen bilden Gruppen, die einerseits gekennzeichnet sind durch klare Machtstrukturen, andererseits durch die besondere Nähe zwischen den stärksten und den schwächsten Gruppenmitgliedern. In einer sozialpsychologisch funktionierenden Gruppe, beispielsweise einer Familie, stehen die Schwächsten stets unter dem besonderen

Schutz der Stärksten. In einer solchen Gruppe ist jede Position, die gleichzeitig Pflichten und Rechte umfasst, gut lebbar. Wie bilden sich nun solche Gruppenstrukturen, die Effizienz und Sicherheit gewährleisten? Sicher indem positionsnahe Mitglieder immer wieder durch aggressives Verhalten die Richtigkeit der Struktur durch Rivalenkämpfe überprüfen. Wer Schwäche zeigt, wird zurückgestuft, wer sich durchsetzt, beansprucht eine höhere Position. Aggression erfüllt in diesem Sinne eine sehr wichtige biologische und soziale Funktion. Wie Gewalt und Macht, ist auch Aggression nicht an sich gut oder schlecht. Die Frage lautet vielmehr, ob die aggressiven Auseinandersetzungen im Rahmen von Gesetzen, Regeln und Normen abgewickelt werden, Fairness ist dabei der zentrale Begriff.

### **Deeskalation:**

Deeskalation bedeutet das Verhindern von Konflikten und sich aufschaukelnden Prozessen, also Rückkopplungen, bzw. Teufelskreise und ist die schwierigste Aufgabe im Konfliktmanagement. Oft wird dieser Begriff im Friedensdienst und bei Demonstrationen verwendet. Der Deeskalation dienen nicht-aggressive Wortwahl und Verhaltensweisen. Auch negativ besetzte Begriffe sollten vermieden werden. Von der Polizei werden auch Polizeipferde für den Zweck der Deeskalation eingesetzt. Das Gegenteil von Deeskalation ist die Eskalation.

### **Konflikt:**

Ein Konflikt ist eine meist gewaltsame Auseinandersetzung zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien und entspringt Tendenzen oder Absichten, deren gleichzeitige Verwirklichung den Konfliktparteien nicht möglich scheint.

### **Doppelgänger:**

Die Kunst das Gleichgewicht zu halten

Wir bewegen uns in einem ständigen Wechselspiel von Sympathie und Antipathie (Steiner 1919), vom reflexiven und schöpferischem Leben (Lievegoed 2007: 106), wir wollen, dass die Kinder und Jugendlichen sich möglichst frei entfalten können, müssen aber auch immer wieder Regeln einführen. Gerade im Bereich der Gewalt

und der Macht, wo wir eine Anpassung herbeiführen wollen und die Kinder und Jugendlichen sich adaptieren (Myschker 2005: 107). Iris Johansson hat sich mit dem Phänomen der Anpassung und den Folgen bei einer Fixierung auseinandergesetzt, hier ein Gedanke, welcher für die Arbeit mit dem Thema der Eskalation hilfreich ist und noch eine andere Perspektive aufzeigt.

Wenn ein Kind in das Gefühlsspiel eines Erwachsenen hineingezogen wird, so wird das Kind zum Spielstein. Das Kind wird dann die Bedürfnisse des Erwachsenen nach Intimität auslösen und das bewirkt, dass die natürlichen Bedürfnisse des Kindes nach Intimität und Hilfe zu einer Konkurrenz gegenüber den Bedürfnissen des Erwachsenen werden. Dann wird der Erwachsene das Kind als anstrengend, fordernd, als böse, als irritierend empfinden. (Johansson 2006 )

## **Gesprächsprotokoll**

Begleitungsgespräch Gewaltvorkommnis mit B. (Betreuer) und K. (15-jähriger Jugendlicher)  
Teilnehmer: B., Gerda Salis Gross (Gesprächsführung), Sven Colijn (Protokoll)

B. berichtet:

Bei einer Mittagstischsituation eskalierte ein Konflikt mit K. und er schmiss einen Teller durch den Esssaal.

B. hat in der gleichen Weise reagiert (heftig), er packte K. hart am Oberarm und zerrte ihn aus dem Essraum. Draussen hat er ihn angeschrien.

Später folgte ein ruhiges Gespräch mit B., K. und der Gruppenleiterin.

In der Folge waren die Begegnungen friedlich, aber distanziert.

Bei K. hatte sich einiges aufgestaut, darum kam es mitunter zu dieser Eskalation.

G. wiederholt und spiegelt:

K. holte sich negative Aufmerksamkeit, als er den Teller schmiss.

B. reagierte so heftig, damit die Tischsituation, das heisst, die anderen Kinder und Jugendlichen nicht noch stärker belastet werden.

B. war nicht zufrieden mit seiner Reaktion (zu heftig).

G. und B. sind sich über Situation und die Wahrnehmung einig.

G. weiter: Wie fühlst du dich jetzt?

Die heftige Reaktion an sich (aus dem Esssaal befördern) findet B. gerechtfertigt, die physische Gewalt, welche er dabei eingesetzt hat, bereut er.

K. wäre vermutlich von alleine aus dem Esssaal gegangen und B. hätte mindestens einen Lösungsvorschlag machen können.

G. und B. tauschen sich aus, was es für Alternativen gegeben hätte.

G. Wie fühlst du dich beim Griff?

B. : Es war der pure Wille, er wollte keinen blauen Flecken verursachen.

Es beschäftigt B., wie das passieren konnte, ist unzufrieden, früher war das noch stärker, dieser Hang zum Übergriff, was sich vor allem im Raufen gezeigt hat, das hat er mittlerweile abgelegt.

Ergebnis ist gut. B. und K. vertragen sich.

G. spiegelt:

Er darf und muss Momente geben, wo es nicht perfekt läuft. Es ist ein sehr anspruchsvoller Job mit vielen Facetten.

G. Fragen nach der Unterstützung vom Team in diesem Moment:

Seminaristinnen äusserten sich direkt danach mit Kritik.

B. wies dies erstmal zurück, später konnte er das annehmen.

Die Gefühle sollen Platz haben.

K. musste nachher heulen. B. ebenfalls.

B. muss den Spielraum haben, seinen Unmut zu kommunizieren → die Kunst ist es, so zu kommunizieren, das es niemanden verletzt.

Diskussion und weiteres Vorgehen:

Über das Raufen: der Impuls ist oft spielerisch, der Ausgang oft kämpferisch. Im Spiel zu bleiben, ist eine hohe Kunst.

Eventuell: Fortbildung

Aufarbeiten mit K.

Info an Mutter und Vater

Gewaltbegleitung

## **Leitfaden Interview zur Auswertung des Projektes**

### 1. Allgemeine Fragen

- a) War da Begleitungsgespräch hilfreich?
- b) Hat das Gespräch Ihren Erwartungen entsprochen? (Welche waren allenfalls die Unterschiede?)
- c) Wie haben Sie den Gesprächsverlauf erlebt?

### 2. Persönlicher Nutzen

- a) Hat Sie das Begleitgespräch entlastet (Psychosozialer Druck)?
- b) Fühlten Sie sich wahr genommen, ernst genommen und respektiert?
- c) Wie war es für Sie, dass der Heimleiter anwesend war?
- d) Wie haben Sie sich nach dem Gespräch gefühlt?

### 3. Bezug zum pädagogischen Alltag

- a) Hat Ihnen das Gespräch im Bezug auf das Gewaltereignis und dessen Bearbeitung weitergeholfen
- b) Konnten Sie mit den Projektmitgliedern neue Lösungen erarbeiten für Ihren Alltag um beim Prozess mit dem Gewaltereignis weiter zu kommen?
- c) Konnten Sie Alternativen entwickeln für die Zukunft?

### 4. Würden Sie bei einem weiteren Gewaltereignis sich nochmals ein Begleitungsgespräch wünschen?

- a) Wenn ja mit welchem Hauptmotiv
- b) Was müsste verbessert werden?
- c) Wenn nein was für Hilfen benötigen Sie bei einem Gewaltereignis?