

# Aus dem Scheitern lernen



*Philipp Frei*  
*Susanne Bachmann*

Zwei Vorbildprojekte aus dem Ausland mit ähnlichen Voraussetzungen, die für die Schweiz übernommen werden sollten: Eines wurde erfolgreich umgesetzt, das andere kam nie zur Realisation. Wo liegen die Gründe? Was lässt sich aus den Erfahrungen lernen? Der Artikel identifiziert **Schlüsselfaktoren**, die bei der Anpassung bestehender Projekte aus dem Ausland relevant sind.

Frei, Philipp/Bachmann, Susanne (2023): Aus dem Scheitern lernen.  
In: Soziale Innovation 2023. S.37–44.

Das Blaue Kreuz Schweiz, ein Dachverband der Suchthilfe, ist international gut vernetzt durch seine Anbindung an das Internationale Blaue Kreuz. Ausserdem greifen die Mitarbeitenden auf internationale Datenbanken zurück wie [www.blueprintsprograms.org](http://www.blueprintsprograms.org) mit Informationen und Evaluationen von **internationalen Projekten** im Suchtbereich. So wurden die Mitarbeitenden des Blauen Kreuzes auf zwei erfolgreiche Projekte in den USA und in Grossbritannien aufmerksam, die sich für die Schweiz eignen könnten. Die Ideen der beiden Massnahmen sollten übernommen und auf den Schweizer Kontext angepasst werden. Die Finanzierung konnte zum grössten Teil über den Alkoholpräventionsfond des Bundesamts für Gesundheit sichergestellt werden (damals unter dem Titel «Nationales Programm Alkohol»). Der Finanzrahmen der beiden Projekte bewegte sich jeweils bei rund 120'000 Franken.

## Das Projekt «on twour»

Das Projekt «on twour» basiert auf der Grundidee der «Missing Protector Strategy», welche Ende der 1990er Jahre von Korem & Associates in Texas entwickelt wurde. Der Journalist Dan Korem hatte die Entstehung von sogenannten «Suburban Gangs» in den 1980er Jahren in US-amerikanischen Vorstädten sowie Amokläufe in den USA analysiert. Aus seiner Sicht hingen beide Entwicklungen mit einer schlechten Einbindung in ein soziales Netz sowie mit fehlenden Bezugspersonen zusammen. Auf dieser Feststellung basiert das Konzept der «Missing Protector Strategy»: Jungen Menschen werden erwachsene Freiwillige zur Seite gestellt, welche diesen als «Protector», also als Begleit- und Ansprechperson, zur Verfügung stehen. In Texas und anderen US-Bundesstaaten wurde dieses Modell zwischen 1998 und 2015 in mehreren Städten umgesetzt, um Bandenkriminalität und Amokläufen vorzubeugen.

Für die Schweiz wollte das Blaue Kreuz das Prinzip der **Patenschaften für junge Menschen** übernehmen. Der Fokus lag dabei auf dem Ziel einer gesunden psychosozialen Entwicklung junger Menschen, die sich eine Bezugsperson ausserhalb ihres bestehenden sozialen Umfelds wünschen. Aus der Forschung ist bekannt,

dass Mentoring-Ansätze eine präventive Wirkung gegen Gewalt haben können (vgl. Eisner/Steiner 2009: 60, 66). Die Umsetzung des Projekts war über geschulte Freiwillige geplant, welche von einer Fachperson des Blauen Kreuzes begleitet werden sollten. Diese Paten und Patinnen sollten mit den Kindern und Jugendlichen Freizeitaktivitäten durchführen, wie Sport, gemeinsame Hobbys oder Ausflüge. Die Passung von «Göttis» und «Gotten» mit den Kindern und Jugendlichen sollte anhand gemeinsamer Interessen vorgenommen werden. Geplant war, dass das Projekt der Patenschaften über die **Schulen** bei den Eltern und Schüler:innen bekannt gemacht wird.

Die Einführung des Programms in der Schweiz wurde ab 2014 von einer interdisziplinären Arbeitsgruppe begleitet und in Zusammenarbeit mit dem Blauen Kreuz Thurgau-Schaffhausen umgesetzt. Das Thurgauer Departement für Erziehung und Kultur unterstützte das Projekt und stellte die Kommunikation mit den Schulen sicher.

Zusammen mit einer Fachgruppe aus Lehrpersonen und Suchtfachleuten wurden **konzeptionelle Grundlagen** für das Projekt erarbeitet und dafür umfassende Abklärungen vorgenommen, speziell zum Schutz vor sexuellen Übergriffen. Es wurden sieben Freiwillige rekrutiert und eingehend geschult. Alle Schulen der Mittel- und Oberstufe im Kanton Thurgau wurden direkt sowie durch das Schulamt angeschrieben und über das Projekt informiert. Schlussendlich kam es aber nie zu einer Umsetzung des Projektes, weil sich die Schulen nicht als Partner gewinnen liessen. Alternative Zugänge über Elternvereine oder ähnliche private Trägerschaften wurden geprüft, schlussendlich aus rechtlichen Abwägungen aber verworfen.

## Das Handbuch Alkohol und häusliche Gewalt

Anlass zur Entwicklung dieses Projekts durch das Blaue Kreuz war eine Studie aus dem Jahr 2013 (Gloor/Meier 2013), die eine enge Korrelation zwischen Suchtmittelkonsum und häuslicher Gewalt aufzeigte. Gleichzeitig wies die Studie darauf hin, dass die verschiedenen

Akteure und Akteurinnen in den beiden Themenbereichen Sucht und häusliche Gewalt kaum miteinander vernetzt arbeiten. Mit dem Handbuch «Stella Project Toolkit» der gemeinnützigen Organisation AVA (Against Violence & Abuse) mit Sitz in London fand sich ein Projekt, das aufgrund einer ähnlichen Problemsicht entwickelt wurde und sich in Grossbritannien bewährt hat (vgl. Horvath et al. 2013). AVA hatte ein Handbuch entwickelt, das eine gemeinsame Grundlage für die Präventions- und Interventionsarbeit der verschiedenen beteiligten Fachleute bildete und zwischen 2004 und 2013 in mehreren Regionen in Grossbritannien eingesetzt wurde.

Die leitende Projektidee war, auf dieser Basis einen **Leitfaden für Fachpersonen** der Sucht-, der Gewalt- und der Opferberatung in der Schweiz zu erarbeiten. Der Leitfaden sollte gewährleisten, dass die jeweiligen Fachstellen die Themenfelder Sucht und häusliche Gewalt als miteinander verbunden betrachten und entsprechend vernetzt vorgehen. So ist es etwa wichtig, dass bei Täter:innen häuslicher Gewalt auch die Suchtthematik angeschaut wird oder dass die Fachleute im Suchtbereich die Angebote und Grundsätze der Opferhilfe kennen.

Die Projektleitung des Blauen Kreuzes besuchte 2014 und 2015 zweimal die Trägerorganisation AVA vor Ort, konnte alle Projektdokumente einsehen und wurde intensiv bei der Adaption begleitet. Das Handbuch von AVA wurde gemeinsam mit der Projektverantwortlichen aus Grossbritannien für die Schweiz angepasst. Dabei konnte das ursprüngliche Handbuch im Aufbau und teilweise auch inhaltlich übernommen werden. Es wurde aber nicht nur eine einfache Übersetzung vorgenommen, sondern die einzelnen Kapitel wurden auf die Passung für den Schweizer Kontext überprüft und wo nötig angepasst, etwa bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Die Adaption des Handbuchs wurde von einer **interdisziplinären Echogruppe** begleitet, in der Fachpersonen aller betroffenen Fachbereiche vertreten waren. Nach der Erstellung des Handbuchs auf Deutsch wurde es auf Französisch übersetzt und für die Romandie adaptiert. Dies wurde von einer Fachperson der Croix-Bleue romande verantwortet und ebenfalls von einer interdisziplinären Fachgruppe begleitet.

Die Erarbeitung des Schweizer Handbuchs «Alkohol und häusliche Gewalt – Leitfaden für die Beratungspraxis» (Aeberhard/Frei 2015) war eingebettet in ein breiteres Projekt zu häuslicher Gewalt und Sucht, welches gemeinsam mit dem Fachverband Sucht und der Croix-Bleue romande umgesetzt wurde. Dieses beinhaltete neben Vernetzungsaktivitäten und einer Konferenz auch Schulungen für Fachorganisationen, welche das Handbuch und entsprechende Prozesse einführen wollten. Das Handbuch wurde an mehreren Tagungen sowie über Newsletter und weitere Kommunikationskanäle der einzelnen Fachbereiche den jeweiligen Fachleuten bekannt gemacht.

Die Umsetzung war erfolgreich und die gesteckten Leistungsziele (Produktion und Vertrieb Handbuch sowie durchgeführte Schulungen) konnten erreicht werden. Ob dies zu einer langfristigen Implementierung von Prozessen in den Organisationen der Sucht-, Gewalt- und Opferberatung führte, wurde bislang nicht evaluiert. Aufgrund der anhaltenden Verkäufe und Nachfragen kann jedoch davon ausgegangen werden, dass das Handbuch weiterhin genutzt wird.

## Reflexion und Interpretation

Warum war die Adaption eines gelungenen ausländischen Projekts in einen Fall erfolgreich und im anderen Fall gescheitert? Die Projektleitenden beim Blauen Kreuz befassten sich intensiv mit dieser Frage. Die Projektstruktur mit externen Partnern im Kanton Thurgau und den Freiwilligen war beim Patenschaftsprojekt «on twour» zwar komplexer als beim Handbuch, nach einer kritischen Auswertung des Projekts gelangten die Beteiligten beim Blauen Kreuz aber zur Überzeugung, dass dies für den Misserfolg nicht ausschlaggebend war. Rückblickend zeigt sich vielmehr, dass die kulturellen Komponenten des Projekts zu wenig kritisch hinterfragt wurden: Zum einen fehlte den Schulen in der Schweiz ein vergleichbar grosser Handlungsdruck in den Themenbereichen Sucht und Gewalt. In den USA wurde das Projekt im Schatten grosser Amokläufe und stark steigender Kriminalitätsraten in Vororten eingeführt. Dies erklärt sicher teilweise die hohe Motivation von

amerikanischen Schulen, am Projekt «Missing Protector Strategy» teilzunehmen. In der Schweiz hingegen fokussierte das Projekt «on twour» stärker auf gesundheitsfördernde Aspekte und es wurde ein positives Framing kommuniziert. Hinzu kommt: Zwar ist auch in der Schweiz das Konzept von Patenschaften bekannt und vertraut, dies beschränkt sich jedoch meist auf den familiären Rahmen. Gegenüber Freiwilligen in den Schulen herrscht – anders als in den USA – eine grosse Skepsis. Dieser Aspekt wurde vom Projektteam unterschätzt. Weitere Faktoren, die eine Rolle gespielt haben dürften:

- Die **Auflagen** für die Freiwilligen für Treffen mit Kindern und Jugendlichen waren sehr streng, da der Aspekt der Sicherheit hoch gewichtet wurde. Dieses 1:1-Setting stiess zudem auch bei befragten Lehrpersonen und Eltern auf Skepsis.
- Die Schulen waren grundsätzlich sehr skeptisch gegenüber Freiwilligenarbeit im Schulkontext und sahen offenbar auch **keinen Bedarf** für das Projekt, obwohl das Erziehungsdepartement des Kantons Thurgau das Projekt unterstützte.
- Das **Projektmanagement** war herausfordernd, da verschiedene, sehr unterschiedliche Akteur:innen zusammengebracht werden mussten: die Freiwilligen, die Schulen sowie die Kinder und Jugendlichen. Zudem hätten die Eltern eingebunden und informiert werden müssen.
- Die Projektleitung besuchte das Ursprungsprojekt nicht vor Ort und der **Austausch mit den Initiant:innen** war nur sehr lose. So gab es keinen Einblick in die konkrete Umsetzung und damit auch in die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen im US-amerikanischen Kontext.

Bei der Adaption des Stella Toolkits war die Ausgangslage in Grossbritannien und der Schweiz sehr ähnlich und auch die organisationalen Strukturen in beiden Ländern waren vergleichbar: Während die Suchthilfe und die Opferhilfe relativ gut ausgebaut sind und nach

anerkannten fachlichen Konzepten arbeiten, ist die Beratung für Täter:innen von häuslicher Gewalt bisher nur sehr wenig entwickelt. Auch die Problemlast wurde in beiden Ländern von den beteiligten Fachleuten als ähnlich empfunden. Zudem wurden die Schweizer Projektverantwortlichen von der britischen Trägerorganisation eng begleitet und konnten von deren Erfahrungen profitieren. Dies dürften Faktoren sein, welche zum Gelingen des Projekts beigetragen haben.

## Was lässt sich daraus lernen?

Aus den Erfahrungen mit den beiden vorgestellten Projekten lassen sich Erkenntnisse für die Adaption von bestehenden Programmen aus anderen Ländern ableiten. Der Projektverantwortliche hat rückblickend auf beide Projekte **drei Thesen** formuliert. Die Chance auf eine erfolgreiche Adaption ist höher, wenn:

1. im Ursprungs- wie im Zielland ähnliche organisationale Strukturen und Professionsverständnisse bestehen,
2. Methoden, Interventionsformen und Ansätze im Zielland bereits bekannt und etabliert sind,
3. an bestehende Gepflogenheiten und Kontextbedingungen im Zielland angeknüpft werden kann.

In diesen drei Punkten Strukturen, Methoden und Gepflogenheiten unterscheiden sich die beiden adaptierten Projekte fundamental. Ergänzend dazu wurden in der Evaluation noch weitere Schlüsselfaktoren identifiziert, die jedoch bei den beiden vorgestellten Projekten ähnlich waren: Zum einen **Flexibilität**: Es muss die Möglichkeit bestehen, die Inhalte an die Gegebenheiten im Zielkontext zu adaptieren. Wenn die Vorgaben der ursprünglichen Trägerorganisation hierzu zu eng gefasst sind, also das Ursprungsprojekt weitgehend unverändert übernommen werden muss, ist dies ungünstig. Der andere Aspekt ist die **Zusammenarbeit mit der ursprünglichen Trägerorganisation**: Es braucht Begleitung durch die Initiant:innen und vor allem den

Einblick in den Entwicklungsprozess der zu adaptierenden Projekte. Je intensiver der Erfahrungsaustausch mit der ursprünglichen Trägerschaft ausfällt, desto hilfreicher.

Nicht zuletzt muss die **Notwendigkeit** des Projekts von den im Zielland Involvierten geteilt werden. Daher braucht es eine Bedarfsanalyse, die klären muss, ob die Sicht auf den Handlungsbedarf und die geeignete Umsetzungsform von den Beteiligten ähnlich eingeschätzt werden.

Philipp Frei, Stellenleiter Blaues Kreuz Solothurn, Geschäftsführer Dachverband Budgetberatung, Projektleiter der beiden vorgestellten Projekte.  
[philipp.frei@suchtpraevention.org](mailto:philipp.frei@suchtpraevention.org)

Susanne Bachmann, Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. [susanne.bachmann@fhnw.ch](mailto:susanne.bachmann@fhnw.ch)

#### Literatur

Aeberhard, Nina/Frei, Philipp (2015): Alkohol und häusliche Gewalt. Handbuch für die Beratungspraxis. Bern: Blaues Kreuz Schweiz. [https://fachverbandsucht.ch/download/927/Aeberhard\\_Frei\\_2015\\_-\\_Alkohol\\_und\\_husliche\\_Gewalt\\_Handbuch\\_fr\\_die\\_Beratungspraxis.pdf](https://fachverbandsucht.ch/download/927/Aeberhard_Frei_2015_-_Alkohol_und_husliche_Gewalt_Handbuch_fr_die_Beratungspraxis.pdf) (Zugriff 16.3.2023).

Eisner, Manuel/Steiner, Olivier (2009): Jugend und Gewalt. Wirksame Prävention in den Bereichen Familie, Schule, Sozialraum und Medien. Bericht des Bundesrates in Erfüllung der Postulate Leuthard (03.3298) vom 17. Juni 2003, Amherd (06.3646) vom 6. Dezember 2006 und Galladé (07.3665) vom 4. Oktober 2007. Expertenbericht des BSV Nr. 05/09. <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/15741.pdf> (Zugriff 16.3.2023).

Gloor, Daniela/Meier, Hanna (2013): Gewalt in der Partnerschaft und Alkohol. Häufigkeit einer Dualproblematik, Muster und Beratungssettings. Schinznach-Dorf: Social Insight.

Horvath, Miranda A. H./Hansen, Susan/Rogers, Shola Apena/Adler, Joanna R. (2013): Final evaluation report for The Stella Project Young Women's Initiative. London: AVA. <https://avaproject.org.uk/wp-content/uploads/2013/08/Young-Womens-Initiative-Final-Evaluation-Report-FINAL.pdf> (Zugriff 16.3.2023).