

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Soziale Arbeit HSA
Bachelor-Studium in Sozialer Arbeit
Olten

**Grundlage für den Entwicklungsprozess eines
bedarfsgerechteren Angebots in der Kinder- und
Jugendarbeit am Beispiel der Organisation
Stiftung «focus jugend»**

Bachelor Thesis von
Joachim Zetzsche 16-649-204
Rahel Makwana 16-650-483

Eingereicht bei
Dr. Urs Kägi
Olten, am 5. Juni 2019

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist, im Auftrag der Organisation Stiftung «focus jugend» anhand einer Analyse des aktuellen Bedarfs der Kinder- und Jugendarbeit Handlungsbereiche herauszukristallisieren, um darauf basierend Empfehlungen abzugeben. Die Handlungsbereiche und Empfehlungen sollen der Organisation als Ausgangspunkt dienen, damit das aktuelle Angebot angepasst werden kann.

Mit einem Management-Modell als Referenz zur Organisationsentwicklung wird unter Berücksichtigung relevanter Umweltsphären eine empirische und qualitative Forschung anhand von Leitfrageninterviews durchgeführt. Dadurch wird der aktuelle Bedarf unterschiedlicher Anspruchsgruppen erhoben. Mit Hilfe der erhobenen Daten werden danach die Stärken und Schwächen der Organisation untersucht. Ausgehend von den eruierten Lücken zwischen Bedarf und Angebot werden schliesslich Empfehlungen abgegeben.

Die Relevanz der Arbeit geht über die Stiftung «focus jugend» hinaus, da sie auch für weitere Organisationen ein mögliches Vorgehen für die Entwicklung eines bedarfsgerechteren Angebots im Spannungsfeld des gesellschaftlichen, politischen und rechtlichen Wandels aufzeigt.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Herleitung der Fragestellung	1
1.2 Fragestellungen	2
1.3 Relevanz für die Soziale Arbeit	2
1.4 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	3
1.5 Limitation der Arbeit	4
1.6 Begriffsdefinitionen	4
2 Ausgangslage	7
2.1 Vorstellung der Organisation Stiftung «focus jugend»	7
2.1.1 Geschichte der Stiftung Zentrum für Sonderpädagogik Kriegstetten	7
2.1.2 Geschichte der Stiftung «focus jugend»	8
2.1.3 Die Fusion der beiden Stiftungen	8
2.1.4 Leistungsangebot der Stiftung «focus jugend»	9
2.1.5 Organigramm der Stiftung «focus jugend»	11
2.1.6 Belegungszahlen der stationären Kinder- und Jugendarbeit der Stiftung «focus jugend»	13
2.2 Kindeswohl	13
2.3 Fazit	19
3 Management und seine Modelle	21
3.1 Drei Management-Modelle	22
3.1.1 Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen	22
3.1.2 Social-Impact-Modell	24
3.1.3 Neues St. Galler Management-Modell	27
3.2 Begründung der Auswahl des Management-Modells	34
4 Umweltanalyse	36
4.1 Umweltsphären	36
4.1.1 Rechtliche Bestimmungen	36
4.1.2 Stationäre Kinder- und Jugendarbeit im gesellschaftlichen Wandel	41
4.1.3 Fazit	44
4.2 Anspruchsgruppen	45
4.2.1 Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen	46

4.2.2	Fazit	48
5	Bedarfsanalyse	49
5.1	Interaktionsthemen	49
5.1.1	Forschungsprojekt	49
5.2	Forschungsergebnis – Grundlage für die weitere Analyse	54
5.2.1	Umweltanalyse – Qualitative Datenerhebung – Auswertung	54
5.2.2	Fazit	69
6	Organisationsanalyse	71
6.1	Ordnungsmomente	71
6.2	Methodisches Vorgehen	71
6.3	Stärken-Schwächen-Profil	72
6.4	Fazit	79
7	Integrierte Betrachtung	80
7.1	Interaktionsthemen zwischen einer Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen	80
7.2	Gap-Analyse	80
7.3	Fazit	84
8	Empfehlungen	85
8.1	Entwicklungsmodi	85
8.2	Fazit	91
9	Beantwortung der Fragestellung	92
9.1	Schlussfolgerung und Beantwortung der Fragestellungen	92
9.2	Ausblick	94
10	Quellenangaben	95
10.1	Literaturverzeichnis	95
10.2	Ehrenwörtliche Erklärung	99

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Organigramm Stiftung «focus jugend»	12
Abb. 2	Belegungszahlen Stiftung «focus jugend»	13
Abb. 3	Bedürfnispyramide Kindeswohl	18
Abb. 4	Freiburger Management-Modell im Überblick	23
Abb. 5	Social-Impact-Modell im Überblick	26
Abb. 6	Das neue St. Galler Management-Modell im Überblick	27
Abb. 7	Umweltsphären des neuen St. Galler Management-Modells	36
Abb. 8	Anspruchsgruppen des neuen St. Galler Management-Modells	45
Abb. 9	Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen der Stiftung «focus jugend»	46
Abb. 10	Interaktionsthemen des neuen St. Galler Management-Modells	49
Abb. 11	Leitfragen der Interviews	52
Abb. 12	Deduktiv gebildete Kategorien	53
Abb. 13	Induktiv gebildete Kategorien	54
Abb. 14	Tabellarische Zusammenfassung der Bedarfsanalyse	69
Abb. 15	Ordnungsmomente des neuen St. Galler Management-Modells	71
Abb. 16	Stärken-Schwächen-Profil der Stiftung «focus jugend»	78
Abb. 17	Interaktionsthemen des neuen St. Galler Management-Modells	80
Abb. 18	Gap-Analyse	81
Abb. 19	Entwicklungsmodi des neuen St. Galler Management-Modells	85

1 Einleitung

1.1 Herleitung der Fragestellung

Die Stiftung «focus jugend» führt in Kriegstetten im Auftrag des Kantons Solothurn ein Zentrum für Sonderpädagogik mit Internat für Kinder und Jugendliche mit Auffälligkeiten in den Bereichen Verhalten, Sprache und Kommunikation. Das Angebot «Hangar» der Stiftung besteht aus einer sozialpädagogischen Wohngruppe für Jugendliche in schwierigen Entwicklungs- und Lebensphasen.

Die Stiftung «focus jugend» beschäftigt 100 Fachkräfte aus verschiedenen Berufsfeldern, welche rund 100 Kinder und Jugendliche betreuen und begleiten. Das Ziel der Stiftung ist, Kinder und Jugendliche in ihren schulischen und sozialen Lebensumständen zu unterstützen, um ihnen eine Perspektive für die Zukunft zu geben. Um dieses Ziel zu erreichen werden verschiedene Betreuungsformen wie Krisenbewältigung, Familien- und Jugendhilfe sowie heilpädagogische Schulungs- und Ausbildungsangebote mit Internat und Externat angeboten.

Seit einiger Zeit verzeichnet die Stiftung «focus jugend» eine stetig rückläufige Belegungszahl im Bereich der stationären sozialpädagogisch geführten Wohngruppen. In Anbetracht dessen machte sich die Organisation vermehrt Gedanken, wie auf diese Entwicklung reagiert werden kann. Ebenfalls wurde durch den Austausch mit anderen Organisationen festgestellt, dass auch diese ähnliche Erfahrungen machen.

Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte musste sich die Stiftung «focus jugend» immer wieder neu ausrichten und sich den veränderten gesellschaftlichen, sozialpolitischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten anpassen. Aufgrund der erwähnten rückläufigen Belegungszahlen sieht sich die Stiftung «focus jugend» daher veranlasst, ihr Angebot in diesem Bereich erneut zu überprüfen und an den aktuellen Bedarf der Kinder- und Jugendhilfe anzupassen, um auch in Zukunft ein relevanter Akteur der Kinder- und Jugendarbeit sein zu können.

Der Hauptfokus dieser Veränderung muss stets das Wohl der Kinder und Jugendlichen sein.

Mit dem Anliegen, das bestehende Angebot der Stiftung «focus jugend» und den aktuellen Bedarf der stationären Kinder- und Jugendarbeit mit wissenschaftlich fundierten Methoden im Rahmen der Bachelor-Thesis zu überprüfen, gelangte die Geschäftsleitung an uns.

Vom Erhalt des Auftrags der Organisation bis zur Herleitung der Fragestellung hat der Fokus der Arbeit unterschiedliche Veränderungsprozesse durchlaufen. Waren zu Beginn der Arbeit vor allem die rückläufigen Belegungszahlen und die Wahl des Management-Modells im Fokus, veränderte sich die Sichtweise im Prozess der Bearbeitung auf den aktuellen Bedarf der Kinder- und Jugendarbeit mit dem Anspruch, das Kindeswohl prioritär einfließen zu lassen.

1.2 Fragestellungen

Auf der Grundlage der Herleitung ergeben sich folgende Fragestellungen:

Zentrale Frage

In welchen Bereichen soll die Stiftung «focus jugend», als Organisation der stationären Kinder und Jugendarbeit, ein bedarfsgerechteres Angebot im Spannungsfeld des gesellschaftlichen, politischen und rechtlichen Wandels, mit dem Kindeswohl als oberste Maxime, entwickeln?

Unterfragen

- Welches Managementmodell eignet sich, unter Berücksichtigung unterschiedlicher Umwelteinflüsse, eine Organisation systematisch zu analysieren?
- Was ist der aktuelle Bedarf der stationären Kinder- und Jugendarbeit und wie wird dieser erhoben?
- Welche Empfehlungen ergeben sich aus der Bedarfserhebung in Bezug auf die Angebotsentwicklung für die Organisation Stiftung «focus jugend»?

1.3 Relevanz für die Soziale Arbeit

Organisationen der Sozialen Arbeit haben den Auftrag, soziale Probleme in der Gesellschaft zu bearbeiten. Dabei befinden sie sich in einem Spannungsfeld von gesellschaftlichem Wandel, sozialpolitischen- und rechtlichen Veränderungen und wirtschaftlichem Druck. Normen und Werte einer Gesellschaft ändern sich stetig. Das bedingt, dass Organisationen gefordert sind, sich den verändernden Gegebenheiten anzupassen. Hierbei spielen gesellschaftspolitische wie auch wirtschaftliche Faktoren eine zentrale Rolle.

Vor diesem Hintergrund ist eine der Herausforderungen einer Organisation der Sozialen Arbeit, trotz des zunehmenden wirtschaftlichen Drucks ein für die Adressatinnen und Adressaten passendes und individuelles Angebot zu schaffen, ohne das Kindeswohl als oberste Maxime aus den Augen zu verlieren. Eine Organisation der Sozialen Arbeit kann folglich nie losgelöst von den vorgenannten Faktoren agieren, sondern hat diese zu berücksichtigen. Zugleich läuft sie Gefahr, zum Spielball dieser Faktoren respektive ihrer Akteure zu werden, weil letztere verschiedene und zum Teil widersprüchliche Interessen verfolgen.

Die vorliegende Arbeit versucht ein Vorgehen aufzuzeigen, um mögliche Handlungsbereiche zu erarbeiten und darauf basierend Empfehlungen abzugeben. Im Spannungsfeld aller genannter Faktoren und Interessen sowie mit dem Kindeswohl als oberste Priorität soll die Arbeit als Grundlage dienen, ein bedürfnisorientiertes Angebot für Kinder und Jugendliche und deren Systeme entwickeln zu können.

1.4 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Fragestellung wird in methodischer Hinsicht wie folgt vorgegangen: Zuerst wird die Organisation Stiftung «focus jugend» detailliert beschrieben, um einen Überblick über die Ausgangslage zu geben. Hierzu wird unter anderem auf die Geschichte der Organisation sowie auf ihre Angebote und Belegungszahlen eingegangen. Zusätzlich werden in der Ausgangslage die Begrifflichkeit und essenzielle Wichtigkeit des Kindeswohls für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen aufgezeigt. Nach der Auswahl eines geeigneten Management-Modells wird eine Umweltanalyse durchgeführt, welche einerseits die wichtigsten gesellschaftlichen Veränderungen in Bezug auf das Heimwesen und aktuelle rechtliche Bestimmungen aufzeigt. Andererseits wird anhand einer empirischen Befragung unterschiedlicher im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit tätigen Professionellen der aktuelle Bedarf der Kinder- und Jugendarbeit erhoben. Dies erfolgt mit Hilfe von offenen Leitfrageninterviews. Auf der Grundlage dieser Erhebung werden anschliessend drei Bereichsleitende der Organisation Stiftung «focus jugend» zu den aus den Interviews erarbeiteten Kategorien befragt und ein Stärken-Schwächen-Profil der Organisation erstellt. Als letzter Schritt werden mittels Gap-Analyse die Lücken zwischen den Kategorien der Bedarfsanalyse und denen der IST-Situation der Organisation herausgearbeitet. Auf der Basis dieser Lücken werden am Ende der Arbeit Empfehlungen abgegeben, um bedürfnisgerechte und zeitgemässe Angebote entwickeln zu können.

1.5 Limitation der Arbeit

Die vorliegende Arbeit will in der Form von Empfehlungen aufzeigen, wie eine Organisation der Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von gesellschaftlichem Wandel, sozialpolitischen und -rechtlichen Veränderungen und Wirtschaftlichkeit vorgehen soll, um sich immer wieder neu an den Bedürfnissen ihrer Adressatinnen und Adressaten und den involvierten Akteurinnen und Akteuren ausrichten zu können, ohne dabei zu deren Spielball zu werden.

Im Rahmen der Arbeit kann auf verschiedene Teilbereiche nur bedingt oder gar nicht eingegangen werden. So wird beispielsweise der finanzielle Aspekt nicht näher beleuchtet. Ebenso wenig werden Anspruchsgruppen, wie zum Beispiel die Schule, Kinder und Jugendliche sowie ihr System oder die Polizei, berücksichtigt. Auf eine Konkurrenzanalyse sowie den aktuellen politischen Diskurs wurde bewusst verzichtet, da der Fokus primär auf dem Kindeswohl und dem aktuellen Bedarf liegen soll. Es ist uns bewusst, dass der wirtschaftliche Aspekt für eine Organisation immer eine Rolle spielt. Dennoch wurde er bei der Arbeit aufgrund der aufgeführten Fokussierung ausser Acht gelassen.

Am Ende der Arbeit werden Empfehlungen abgegeben. Sie sollen aufzeigen, in welchen Bereichen die Entwicklung von Angeboten ins Auge gefasst werden können. Die Empfehlungen sind nicht abschliessend. Die Entwicklung, die konkrete Planung und die Umsetzung der Angebote sind nicht Bestandteil der Arbeit. Das würde den Rahmen der Arbeit sprengen.

Ohne die Relevanz der vorliegenden Arbeit schmälern zu wollen sei schliesslich vermerkt, dass es keine Erfolgsgarantie für die unter Zuhilfenahme der Empfehlungen entwickelten Angebote der Kinder- und Jugendarbeit gibt. Die Soziale Arbeit mit ihren Angeboten basiert immer auch auf dem Versuch-und-Irrtum-Prinzip. Da die Arbeit mit Menschen stets im Kontext individueller Lebenssituationen geleistet wird, lässt sich niemals mit absoluter Sicherheit sagen, welche Angebote den gewünschten Erfolg erzielen und welche nicht.

1.6 Begriffsdefinitionen

- **ASO:** Das Amt für soziale Sicherheit des Kantons Solothurn (ASO) nimmt verschiedenste Aufgaben im Sozialbereich wahr und entwickelt Lösungen für gesellschaftliche Lebens- und Problemlagen (vgl. Kanton Solothurn 2019a: o.S.).

- **BV:** Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (SR 101) vom 18. April 1999 (Stand am 23. September 2018).
- **For-Profit-Organisationen (FPO):** FPO ist ein Begriff aus dem Englischen und bezeichnet das bislang im Deutschen verwendete Wort «Unternehmen» oder «Wirtschaftsunternehmen». Zusammengefasst sind damit unternehmerische Aktivitäten gemeint, die einer betriebswirtschaftlichen Gewinnerzielung unterliegen (vgl. Boeßenecker 2013: 358).
- **Jugendanwaltschaft (Juga):** Die Juga ist eine Amtsstelle des Bau- und Justizdepartements des Kantons Solothurn. Ihr Zuständigkeitsbereich umfasst die Ermittlung von Jugendlichen, die im Alter von 10 bis 18 Jahren Straftaten begangen haben, und die Durchführung der entsprechenden Strafverfahren (vgl. Kanton Solothurn 2019b: o.S.).
- **Kind/Kinder oder Kinder und Jugendliche:** Die Begriffe Kind/Kinder oder Kinder und Jugendliche werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. Gemäss Artikel (Art.) 1 der UN-Kinderrechtskonvention ist ein Kind jeder Mensch, der das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet hat, soweit die Volljährigkeit nach dem auf das Kind anzuwendenden Recht nicht früher eintritt.
- **Kinder- und Jugendpsychiatrische Klinik (KJPK):** Die KJPK ist zuständig für die psychiatrische Versorgung der Kinder und Jugendlichen im Kanton Solothurn. Sie nimmt Kinder und Jugendliche im Alter zwischen 6 und 16 Jahren auf (vgl. Solothurner Spitäler 2019: o.S.).
- **KOKES:** Die Konferenz für Kindes und Erwachsenenschutz ist ein Verbindungsorgan zwischen den kantonalen Aufsichtsbehörden im zivilrechtlichen Kindes- und Erwachsenenschutz (vgl. KOKES o.J.).
- **Nonprofit-Organisation (NPO):** Eine NPO ist eine Organisation, die darauf ausgerichtet ist, ein sachliches Ziel kostendeckend zu erfüllen. Damit steht sie im Gegensatz zu einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, bei welchem die Leistungserbringung unter dem Aspekt der Gewinnerzielung erfolgt. Zu den Nonprofit-Organisationen zählen private Vereine, Stiftungen, Parteien oder Verbände. NPOs gehören weder dem privaten noch dem öffentlichen Sektor an. Ihr Bereich wird daher manchmal auch als dritter Sektor bezeichnet. Ihre Aufgaben bestehen je nach Selbstverständnis darin, Hilfe zu leisten, die Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten oder im öffentlichen Interesse liegende Aktivitäten zu fördern (vgl. Reineke/Bock 2007: 318).
- **Sozialregionen:** Eine Sozialregion umfasst in der Regel mindestens 12 000 Einwohnerinnen und Einwohner. Eine Sozialregion ist ein Zusammenschluss aus mehreren Gemeinden. Der Kanton Solothurn verfügt insgesamt über 14 Sozialregionen. Diese entstanden nach einer Überarbeitung des Sozialhilfegesetzes im Jahr 2008 (vgl. Kanton Solothurn 2015: 2-4).

- **Stiftung:** Eine Stiftung ist eine Organisation, die mit Hilfe eines Vermögens die durch ein Stiftungsgeschäft festgelegten Zwecke verfolgt. Das Vermögen ist diesen Zwecken dauernd gewidmet. Bei einer Stiftung gibt es keine Gesellschafter oder Mitglieder. Sie gehört sich selbst (vgl. Kirchheim 2013: 997-998).
- **ZGB:** Schweizerisches Zivilgesetzbuch (SR 210) vom 10. Dezember 1907 (Stand am 1. Januar 2019).

2 Ausgangslage

2.1 Vorstellung der Organisation Stiftung «focus jugend»

2.1.1 Geschichte der Stiftung Zentrum für Sonderpädagogik Kriegstetten

Die Stiftung Zentrum für Sonderpädagogik wurde 1894 gegründet und diente damals als «Anstalt für schwachsinnige Kinder». Sie war die zehnte Anstalt für schwachsinnige Kinder in der Schweiz und die erste Einrichtung im Kanton Solothurn, die sich der Beschulung und Erziehung geistig behinderter Kinder annahm. Finanziell wurde die Anstalt durch die Industriebetriebe des Wasseramtes getragen und wohlwollend durch den Regierungsrat gefördert. Nach einem Jahr zählte die Schule bereits 30 Schülerinnen und Schüler.

1923 brannte die Anstalt vollkommen nieder. Die Kinder wurden vorübergehend in der Kantine und in einer Baracke der Cellulose-Fabrik Attisholz untergebracht. Anschliessend wurde ein Neubau errichtet und 1924 konnten die Kinder nach neunzehnmonatiger Umbauphase das neue Haus beziehen. Dieses Haus ist noch heute das Wahrzeichen der Stiftung «focus jugend» (vgl. Privatarchive Stiftung focus jugend o.J.: a).

1938 wurde die Anstalt dem Zeitgeist entsprechend zum Erziehungsheim Kriegstetten umbenannt. Das soziale Verantwortungsbewusstsein von Wirtschaftsführinnen und -führern, die damals dem Stiftungsrat angehörten, sicherten dem Heim den finanziellen und logistischen Rückhalt. Mit der Einführung der Invalidenversicherung 1960 und der kantonalen Gesetzgebung 1969 und 1972 änderte sich die Finanzierung des Heims (vgl. ebd.).

1985 wurde das Erziehungsheim Kriegstetten in das Kinderheim Kriegstetten umbenannt. Diese Namensänderung widerspiegelte eine sich über viele Jahre erstreckende Entwicklung im bildungs- und gesellschaftspolitischen Diskurs. Das Kinderheim entwickelte sich zu einer Sonderschule für lernbehinderte Kinder und Jugendliche, für welche eine Beschulung in der öffentlichen Schule nicht möglich war. Die professionelle Hilfe mit heilpädagogisch ausgebildeten Lehrkräften und Sozialpädagoginnen und -pädagogen hatte die individuelle Entwicklung und Förderung der Kinder und Jugendlichen zum Ziel (vgl. ebd.).

2008 entstand aus dem Heim ein Zentrum für Sonderpädagogik. Dieses diente neu als Kompetenzzentrum für Kinder und Jugendliche mit Schwierigkeiten in den Bereichen Lernen, Sprache und Verhalten. Mit dem neuen Namen wollte man auf das erweiterte Angebot im Bereich der Spezialförderung und der Sonderpädagogik hinweisen (vgl. ebd.).

2.1.2 Geschichte der Stiftung «focus jugend»

Die Stiftung «FOCUS Jugend und Familie» mit ihrer Wohngruppe «Hangar» wurden 1956 unter dem Namen «Solothurnische Stiftung für das Pflegekind» gegründet (vgl. Privatarchivakten Stiftung focus jugend o.J.: b).

Bis ins Jahr 2000 wurde die Wohngruppe «Hangar», welche zusammen mit einer anderen Grossfamilie aus Wolfwil unter der «Solothurnischen Stiftung für das Pflegekind» lief, nach dem Konzept einer sozialpädagogischen Grossfamilie geführt. Sie bot Kindern und Jugendlichen jeden Alters, die aus familiären Gründen nicht in ihrer Herkunftsfamilie betreut werden konnten, ein Zuhause. Im Jahre 2000 wurden Dienstleistungen, welche bis anhin noch von kantonalen Stellen angeboten wurden, privatisiert. Dies hatte zur Folge, dass die «Solothurnische Stiftung für das Pflegekind» verschiedene Betreuungsangebote wie die Fachstelle «Kompass» (Krisenbewältigung in Familien), die Fachstelle «AIDA» (Perspektive für gewaltbetroffene Frauen und Mütter), «jugend aktiv» (Jugendarbeit) und das «Kleinheim Hangar3» übernahm und unter der neu gegründeten «Solothurnischen Stiftung FOCUS Jugend» agierten. Im Verlaufe der Jahre lösten sich die anderen Projekte ab und wurden von neuen Trägerschaften übernommen. Weitergeführt unter der Stiftung «FOCUS Jugend» wurden bis ins Jahr 2008 das Jugendprojekt «jugend aktiv», das Angebot «KOMPASS» und das Jugendheim «Hangar». Nach einer Reorganisation lösten sich «KOMPASS» und «jugend aktiv» von der Stiftung ab und gründeten eine eigene Trägerschaft. Im Sommer 2010 kam zu der Stiftung «FOCUS Jugend» ein neues Projekt im Behinderungsbereich hinzu. Dieses Projekt in der Form des Betriebs des Restaurants Rössli in Nennigkofen musste jedoch infolge finanzieller Schwierigkeiten nach drei Jahren eingestellt werden. Ab Mitte des Jahres 2014 wurden Fusionsmöglichkeiten mit anderen Organisationen wie «Bachtelen» Grenchen oder «Zentrum für Sonderpädagogik Kriegstetten» geprüft (vgl. ebd.).

2.1.3 Die Fusion der beiden Stiftungen

Die sich ergänzenden Dienstleistungen, gemeinsame Integrationsziele, korrelierende Zielgruppen bei der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, Fragen rund um die künftige Positionierung und auch wirtschaftliche Überlegungen führten dazu, dass ab dem Jahr 2013 zwischen der Stiftung «Zentrum für Sonderpädagogik Kriegstetten» und der Stiftung «Solothurnische Stiftung FOCUS Jugend» Fusionsgespräche aufgenommen wurden. Seit 2016 laufen nun die Stiftung «FOCUS Jugend» und die Stiftung «Zentrum für Sonderpädagogik» unter dem neuen Namen Stiftung «focus jugend» (vgl. ebd.).

Die neue Stiftung «focus jugend» bietet ein breites Angebot an und ist durch ihre Grösse zu einem wichtigen Pfeiler in der regionalen und überregionalen Kinder-, Jugend- und Familienhilfe geworden. Infolge der Zusammenführung der beiden ähnlichen Zielgruppen entstand mit der neuen Stiftung eine konstante Leistungsanbieterin in Ergänzung zur oder im Auftrag der öffentlichen Hand (ebd.).

Die Fusion liess Sonderschule und Integration in der Gesellschaft näher zusammenrücken. Kinder, Jugendliche und Eltern können seither in besonderen Lebenssituationen durch die gleiche Organisation weiterbegleitet werden. Dadurch bleiben die Kinder und Jugendlichen in den vertrauten Strukturen, was ihnen Sicherheit gibt.

Bei Übertritten werden Schnittstellen reduziert und administrative Abläufe deutlich vereinfacht. Der spezifische Verwaltungsaufwand, auf strategischer und stiftungsrechtlicher Ebene, ist mit nur einer Stiftung reduziert. Synergien zwischen den beiden Organisationen können genutzt werden. Das Personal kann flexibler eingesetzt werden. Engpässe und Vertretungen können institutionsintern aufgefangen werden (vgl. ebd.).

2.1.4 Leistungsangebot der Stiftung «focus jugend»

Schule

Die Stiftung «focus jugend» unterrichtet in Form einer Tagesschule zirka 100 Schüler und Schülerinnen, welche eine Auffälligkeit in den Bereichen Sprache, Verhalten und/oder Kommunikation aufweisen. Das Angebot reicht vom Kindergarten bis über die obligatorische Schulzeit hinaus. Der Unterricht findet in kleinen Klassen mit individueller Förderung statt. Zudem steht ein breites Angebot an individuellen Therapien wie Logopädie, Psychomotorik und Rhythmik zur Verfügung. Bei schwierigen Situationen besteht die Möglichkeit, auf die Schulinsel zurückzugreifen. Eine Schulinsel bietet die Möglichkeit eines internen Schultimeouts, um eine intensivere Betreuung anzubieten.

Im Berufswahlprozess steht den Jugendlichen während des Übertritts in die Ausbildung ein persönlicher Berufsscoach zur Verfügung.

Ziel der sonderpädagogischen Schulmassnahmen ist eine Integration in die öffentliche Regelklasse, in eine weiterführende Schule oder in die Berufsausbildung. Stundenplan und Fächer orientieren sich am Lehrplan des Kantons Solothurn (vgl. Stiftung focus jugend 2019a).

Wohnen

Die Stiftung «focus jugend» bietet neben dem Jahresinternat mit der durchgehenden Betreuung während 365 Tagen auch das Wocheninternat und das teilstationäre Wohnen an. Sie verfügt über vier verschiedene Wohngruppen. Der Stiftung ist es ein Anliegen, eine

vertrauensvolle Umgebung für die Kinder und Jugendlichen zu schaffen, worin sie sich geborgen fühlen und optimal entwickeln können. Wichtig ist den Mitarbeitenden auf den Wohngruppen die enge Zusammenarbeit mit Eltern und einweisenden Stellen.

Die Wohngruppe «Hangar» in Derendingen verfügt über 12 Plätze für Jugendliche im Alter zwischen 12 und 20 Jahren, die sich in einer schwierigen Entwicklungsphase ihres Lebens befinden. Im «Hangar» besteht eine rund um die Uhr Betreuung während 365 Tagen im Jahr. Die Jugendlichen gehen in der Regel in die örtliche öffentliche Schule oder absolvieren eine Ausbildung ausserhalb der Institution. Die Wohngruppe «Hangar» besteht aus einem Haupthaus und aus drei angrenzenden Zweier- und Einzelstudios. Damit ist ein individuelles Stufenprogramm in die Selbstständigkeit möglich (vgl. Stiftung focus jugend 2019b).

Begleitung

Die Stiftung «focus jugend» bietet auch ambulante Hilfestellungen wie die sozialpädagogische Familienbegleitung und das begleitete Besuchsrecht an. Die Facharbeit in diesen beiden Bereichen erfolgt in der Regel im Auftrag der Behörden oder anderer Institutionen. Das begleitete Besuchsrecht hat zum Ziel, eine positive Begegnung zwischen Eltern und Kind zu ermöglichen. Das oberste Ziel der verordneten Massnahmen ist, eine tragfähige Beziehung zwischen Eltern und Kind zu schaffen, damit diese Beziehung ohne Begleitung einer Fachperson gelebt werden kann und sich die Massnahmen erübrigen. Die sozialpädagogische Familienbegleitung kann präventiv, für Familien in einer schwierigen Lebenssituation, für deren individuelle Unterstützung eingesetzt werden oder auch nach einer Heimplatzierung als Hilfe bei einer Reintegration in die Familie (vgl. Stiftung focus jugend 2019c).

Sozialpädagogische Tagesbetreuung

Die sozialpädagogische Tagesbetreuung beinhaltet eine Begleitung durch Fachpersonen nach der Schule. Sie ist altersdurchmisch und hat zum Ziel, die Kinder und Jugendlichen in verschiedenen ausserschulischen Aktivitäten zu unterstützen und zu fördern.

Der betreute Mittagstisch dient nicht bloss der reinen Verpflegung, sondern ermöglicht den Kindern und Jugendlichen ein Lernfeld für lebenspraktische Fähigkeiten wie gegenseitiger Respekt, Toleranz, Rücksichtnahme et cetera. Auch der Mittagstisch findet in altersdurchmischten Gruppen statt (vgl. Stiftung focus jugend 2019d).

Psychiatrische Fachbetreuung

Die Stiftung «focus jugend» verfügt über ein Team von Psychologen und Psychologinnen. Sie führen psychodiagnostische Abklärungen bei den Kindern und Jugendlichen durch und

bieten je nach Bedarf eine psychotherapeutische Behandlung an. Sie unterstützen die Mitarbeitenden bei Fragen und Unklarheiten in diesem Bereich. Zudem bieten sie auch Hilfe in Krisensituationen an.

Die psychiatrische Fachbetreuung findet in der Stiftung durch eine Konsiliarpsychiaterin oder einen Konsiliarpsychiater statt. Dadurch wird vor allem im Zusammenhang mit Medikamenten der medizinische Aspekt bei der Behandlung abgesichert (vgl. Stiftung focus jugend 2019e).

Betrieblicher Dienst

Dieser beinhaltet den Bereich der Hauswirtschaft, der Gärtnerei, der Wäscherei und des Unterhaltes. Hier hat die Stiftung verschiedene Möglichkeiten der Berufsintegration. Sie bietet praktische Ausbildungsplätze nach INSOS (nationaler Branchenverband der Institutionen für Menschen mit Behinderung) und auch Arbeitsplätze im geschützten Bereich an. Für Jugendliche in einer Krisensituation besteht die Möglichkeit eines zeitbefristeten arbeitsagogischen Einsatzes (vgl. Stiftung focus jugend 2019f).

2.1.5 Organigramm der Stiftung «focus jugend»

Das folgende Organigramm (Abb. 1) zeigt den organisatorischen Aufbau der Stiftung «focus jugend». Der Geschäftsführer untersteht dem Stiftungsrat, welcher die Oberleitung der Stiftung innehat und aus gesamthaft sieben Mitgliedern besteht. Dem Gesamtgeschäftsführer sind die Bereiche Schule und nachschulische Angebote, Wohnen, Tagesbetreuung und Betriebsdienste unterstellt, deren Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter einen Teil der Geschäftsleitung darstellen. Die Administration, der psychologische Dienst, die Psychotherapie sowie der psychiatrische konsiliarärztliche Dienst sind ebenfalls dem Geschäftsführer unterstellt. Sie sind jedoch nicht in der Geschäftsleitung vertreten.

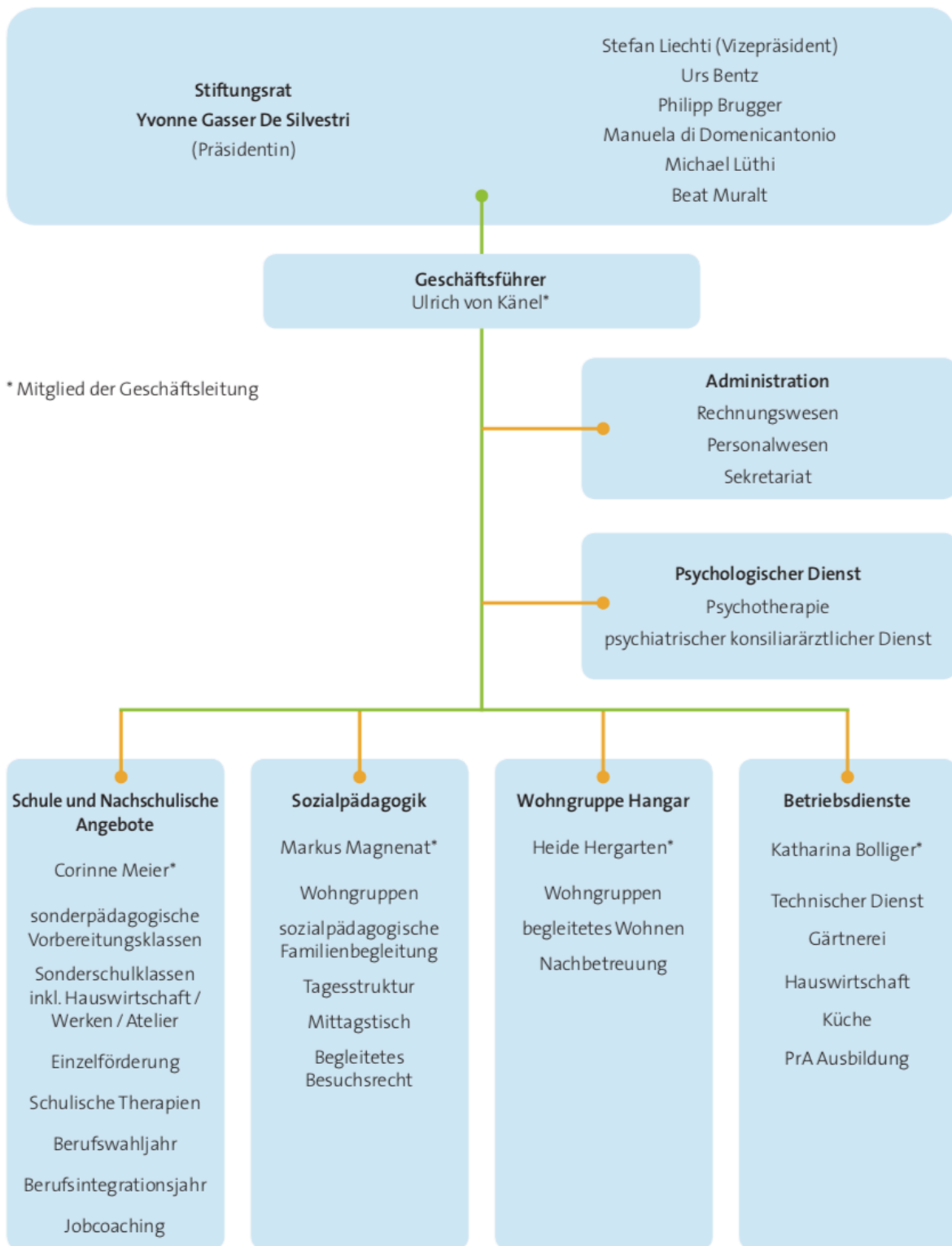


Abb. 1: Organigramm Stiftung «focus jugend» (in: Stiftung focus jugend Jahresbericht 2018: 7)

2.1.6 Belegungszahlen der stationären Kinder- und Jugendarbeit der Stiftung «focus jugend»

Die nachfolgende Statistik (Abb. 2) zeigt die Belegungszahlen der unterschiedlichen Teilbereiche der Stiftung «focus jugend». Aus der graphischen Darstellung wird ersichtlich, dass die Belegungszahlen der sozialpädagogischen Wohngruppe «Hangar», deren Platzierungen nicht an die interne Schule in Kriegstetten gekoppelt sind, rückläufig sind.

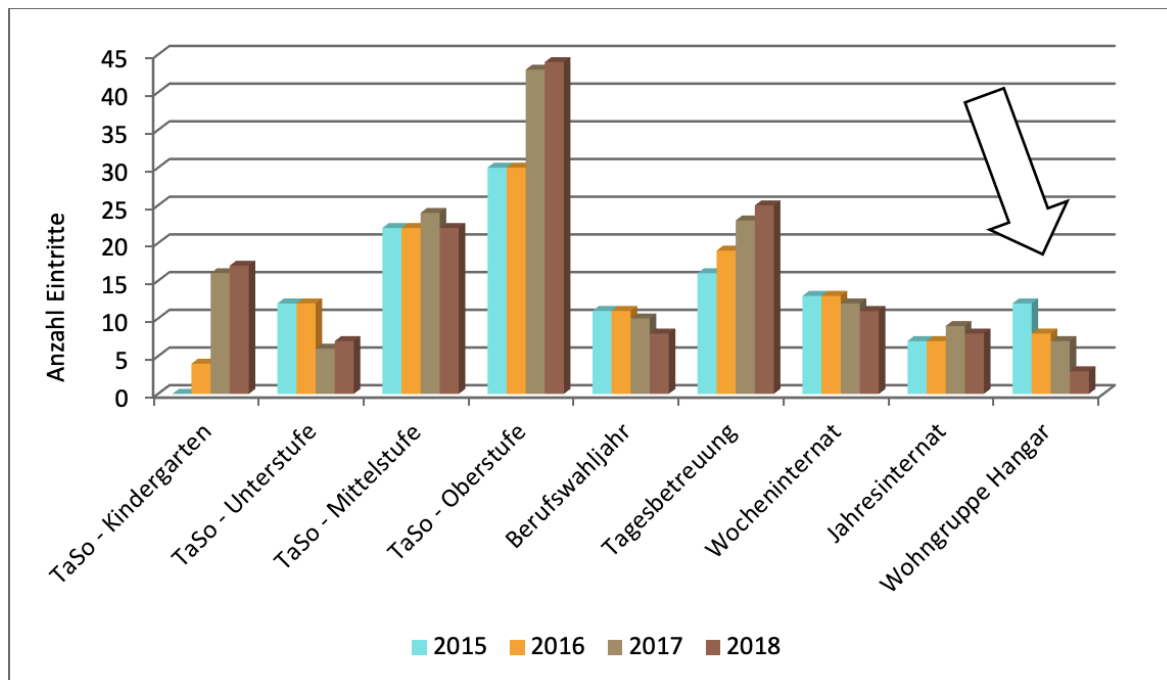


Abb. 2: Belegungszahlen Stiftung «focus jugend» (In Anlehnung an: Stiftung focus jugend Jahresbericht 2018: 16)

2.2 Kindeswohl

Als weiterer grundlegender Aspekt der Fragestellung spielt das Kindeswohl eine übergeordnete Rolle. Angebote der Kinder- und Jugendarbeit müssen sich daran orientieren. Aufgrund seiner zentralen Bedeutsamkeit wird der Begriff Kindeswohl nachfolgend detailliert thematisiert und anhand der Geschichte dessen Relevanz aufgezeigt. Das Kindeswohl soll auch für die Entwicklung eines bedarfsgerechten Angebots der Stiftung «focus jugend» eine zentrale Rolle spielen und zur Orientierung dienen.

Einleitung

Die Kindheit und die Adoleszenz sind mehr als jede andere Lebensphase von stetiger psychischer, physischer, emotionaler, sozialer, moralischer, geistiger und intellektueller Entwicklung geprägt. Daraus resultiert eine Vulnerabilität, die besondere Schutzbedürfnisse mit sich bringt. Die grundlegende Pflicht des Staates, die Teil der völkerrechtlichen Verpflichtung ist und zu den verfassungsrechtlichen Aufgaben gehört, ist der Schutz vulnerabler Kinder (vgl. Meier/Simoni 2017: 2f.).

Das Wohl des Kindes spielt beim Kinderschutz eine zentrale Rolle und soll in diesem Kapitel thematisiert werden. Die Ausführungen wollen den Begriff des Kindeswohls verständlicher machen. Es besteht jedoch nicht der Anspruch, dieses oft diskutierte Thema allumfänglich darzustellen. Grundsätzliche, für die Stiftung «focus jugend» als relevant erachtete Aspekte, werden daher herausgearbeitet.

Internationale Entwicklung

Die Kinderrechtskonvention (KRK) wurde von den Vereinten Nationen (UN) am 20. November 1989 verabschiedet. Die Schweiz ratifizierte die Konvention als Übereinkommen über die Rechte des Kindes am 24. Februar 1997. Das Inkrafttreten folgte am 26. März 1997. Weitere Zusatzprotokolle wurden über die Jahre in Kraft gesetzt. Die KRK ist das Instrument, welches die unterzeichnenden Staaten dazu verpflichtet, sich aktiv für das Wohl des Kindes einzusetzen. Die Sicht auf Kinder weltweit wurde dadurch verändert und der Begriff der Kindheit als schützenswerten Lebensabschnitt definiert. Kinder, nach Definition Menschen bis zum 18. Lebensjahr, werden seither als eigenständige Individuen gesehen, die eigene Rechte besitzen und ein Teil der Familie und Gemeinschaft sind. Sie haben eine eigene Meinung und dürfen diese auch äussern (vgl. Schweizerisches Komitee für UNICEF 2016a). In Art. 3 Absatz (Abs.) 1 KRK wird das Kindeswohl als vorrangig zu betrachtender Gesichtspunkt festgelegt. Alle Massnahmen, welche von öffentlichen oder privaten Einrichtungen der sozialen Fürsorge, von Gerichten, Verwaltungsbehörden oder Gesetzgebungsorganen getroffen werden, müssen das Wohl des Kindes vorrangig berücksichtigen (vgl. Schweizerisches Komitee für UNICEF 2016b).

Entwicklung in der Schweiz

Bis ins 19. Jahrhundert gab es in der Schweiz nur die Armenfürsorge und noch kein Vormundschaftswesen. Auf das durch die Industrialisierung hervorgerufene Massenelend reagierte man in den Städten damit, dass man herumstreunende Kinder in Waisenhäusern sammelte. Dort mussten sie sich teilweise zu viert ein Bett teilen, kamen selten nach draussen, litten an typischen Anstaltskrankheiten, arbeiteten in feuchten Räumen und starben erschreckend häufig. In ländlichen Gegenden ging man zwar anders, aber nicht minder

grausam mit Kindern um, die von ihren Eltern nicht versorgt werden konnten. Die Kinder wurden auf Märkten an diejenigen versteigert, die das geringste Kostgeld verlangten - sie wurden «verdingt» (Büchler/Vetterli 2018: 266). Anfangs des

20. Jahrhunderts wurden auf diese Weise alleine im Kanton Bern noch rund zehntausend Kinder als kleine Dienstmägde und Bauernknechte ausgebeutet (vgl. ebd.).

Ab 1912 bewirkte zwar das Zivilgesetzbuch einen Umbruch, jedoch blieb eine eindeutige Wende zum Besseren aus. Die damalige deutsche Reformpädagogik galt dem Zivilgesetzbuch als Orientierung, welche für das Kind ein Recht auf Erziehung zur Tüchtigkeit forderte und zugleich verlangte, das elterliche Erziehungsverhalten unter eine staatliche Aufsicht zu stellen. Die Vormundschaftsbehörde konnte fortan bei Pflichtwidrigkeiten der Eltern Vorkehrungen treffen und bei der Gefährdung des Kindes dessen Wegnahme verfügen. Das Schlüsselwort hierbei war die Verwahrlosung des Kindes, aus dem sich zwei Deutungsmuster herausbildeten: Verwahrlosung im eugenischen Sinne als Erbbelastung der Kinder und im moralischen Sinne als Minderwertigkeit der Eltern (vgl. Büchler/Vetterli 2018: 266). Die Behörden machten sich unter dem moralischen Aspekt daran, Kindererziehung planmässig zu überwachen. Sie kontrollierten, ob die Kinder nach bürgerlichen Familiennormen aufgezogen wurden. In Zürich überprüften dies beispielsweise Fürsorgerinnen der Stadt mit weissen Handschuhen durch unangemeldete Hausbesuche bei Arbeiterfamilien. War die Erziehung nicht wie gewünscht, empfahlen sie die Unterbringung an einem Pflegeplatz. Jugendliche, welche sich nicht konform verhielten, wurden «*administrativ versorgt*» (ebd.). Sie konnten ohne Gerichtsurteil und oft sogar ohne vorherige Anhörung kurzerhand in Anstalten eingewiesen werden. Wegen Arbeitsscheu wurden junge Männer in Erziehungsanstalten gesteckt. Für junge Frauen genügte mitunter schon eine ledige Schwangerschaft, um ihnen unsittliches Benehmen vorzuwerfen. Da es jedoch keine Erziehungsheime für sie gab, wurden sie regelmässig in Hindelbank, der einzigen schweizerischen Frauenhaftanstalt, zusammen mit Kriminellen eingesperrt. Erst 1981, als die Schweiz gezwungen war, zur Anpassung an die Europäische Menschenrechtskonvention verschiedene Bestimmungen zur fürsorgerischen Unterbringung zu erlassen, wurde die Praxis der administrativen Versorgung gestoppt (vgl. ebd.: 266f.).

Unter dem eugenischen Gesichtspunkt versuchte das mit dem Staat eng verbundene und von diesem subventionierte, 1926 von der Pro Juventute gegründete «'Hilfswerk für die Kinder der Landstrasse' (...) das sogenannte Übel der Vagantität auszurotten» (ebd.: 267). Es ging darum, die eigenständige Kultur des fahrenden Volkes zu vernichten. Zu diesem Zweck wurden bis 1973 mehrere Hundert jenseitige Kinder in Nacht- und Nebelaktionen von ihren Eltern getrennt, an möglichst weit entfernte und geheime Orte gebracht und zur Adoption freigegeben (vgl. ebd.).

Diese an sich gut gemeinte Aufforderung zum Schutz von Kindern resultierte mancherorts in einer Diffamierung von Minderheiten und Stigmatisierung von Armut. «Sie verführte zu einem masslos überheblichen, zutiefst intoleranten und im Kern unmenschlichen Umgang mit Familien. Kinder wurden zu heimatlosen Wesen und Jugendliche zu rechtlosen Anstaltsinsassen gemacht.» (ebd.)

1978 wurde das Kindesrecht neu verfasst. Seither steht nicht mehr das Fehlverhalten der Eltern im Zentrum, sondern das Wohl des Kindes. Zusätzlich ist der Kindeschutz nicht mehr auf den drastischen Eingriff der Kindeswegnahme beschränkt, sondern umfasst eine Reihe unterschiedlicher, abgestufter Massnahmen, die grundlegend das Ziel verfolgen, dass die elterliche Kompetenz wiederhergestellt wird (vgl. ebd.).

Begriff des Kindeswohls

Die oberste Maxime des Kindesrechts ist das Kindeswohl, welches bei sämtlichen privat- und öffentlich-rechtlichen Massnahmen prioritär zu beachten ist. Laut Art. 11 der Bundesverfassung (BV) haben Kinder und Jugendliche in der Schweiz Anspruch auf den besonderen Schutz ihrer Unversehrtheit und auf Förderung ihrer Entwicklung (vgl. Gloor/Ubricht Lukas 2016: 435). Gleichzeitig weist Reusser (2016: 27) darauf hin, dass Kindeswohl ein offenes Konzept ist, welches im Einzelfall konkretisiert werden muss. Dies bedeutet gleichzeitig auch, dass das Verständnis von Kindeswohl immer dem gesellschaftlichen Wandel und hiermit der ändernden Wert- und Normvorstellungen unterliegt.

Meier und Simoni (2017: 5) machen darauf aufmerksam, dass der Begriff Kindeswohl im schweizerischen Recht nicht definiert wird. Es handelt sich um einen unbestimmten Rechtsbegriff, der mehrdimensional, inter- beziehungsweise transdisziplinär und relativ zu verstehen ist. Dabei wird unter mehrdimensional verstanden, dass Kindeswohl den kulturellen, sozialen, erzieherischen, religiösen et cetera Gegebenheiten der Familie Rechnung zu tragen hat. Inter- beziehungsweise transdisziplinär meint, dass in den Rechtsbegriff Erkenntnisse der Medizin, der Psychologie oder der Erziehungs- und Sozialwissenschaften einfließen müssen. Als relativ ist zu verstehen, dass der Begriff abhängig vom Kind, vom anstehenden Entscheid und von den Gesamtumständen – beispielsweise familiären, medizinischen oder sozialen Umständen – betrachtet werden muss (vgl. ebd.).

Kinderpsychiaterinnen und -psychiater, Juristinnen und Juristen und Kinderpsychologinnen und -psychologen haben schon mehrere Definitionen von Kindeswohl vorgeschlagen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Definitionen entweder von der Gefährdung der Interessen des Kindes oder dessen Rechten ausgehen. Es wird daher vorgeschlagen, bei Erwägungen zum Kindeswohl vier Dimensionen zu berücksichtigen (vgl. ebd.):

- Orientierung an den **Grundbedürfnissen** von Kindern, die eine empirische Beschreibung dessen darstellen, was für eine normale kindliche Entwicklung im Sinne anerkannter Standards gelten;
- Orientierung an den **Grundrechten** für alle Kinder als normative und universell anerkannte Bezugspunkte;
- Gebot der **Abwägung** als Ausdruck der Erkenntnis, dass Entscheidungen, die Kinder betreffen, prinzipiell mit Risiken behaftet sind;
- **Prozessorientierung**, weil Entscheidungen, die Kinder betreffen, entwicklungs- und kontextabhängig sind und einer laufenden Überprüfung und eventuellen Revision bedürfen.

In der UN-Kinderrechtskonvention wird das Kindeswohl genauer umschrieben. Gemäss dieser umfasst das Kindeswohl sechs grundlegende Bedürfnisse (vgl. Abb. 3 und Canti-
eni/Blum 2016: 565f.):

- Ernährung und Versorgung,
- Gesundheit,
- Schutz vor Gefahren/Unversehrtheit, d.h. Schutz vor materieller, emotionaler und sexueller Ausbeutung,
- Zuwendung, Akzeptanz, Liebe,
- stabile Bindungen und soziale Beziehungen
- und die Vermittlung von Wissen und Bildung.



Abb. 3: Bedürfnispyramide Kindeswohl (in: Cantieni/Blum 2016: 566)

Grundlegend ist, dass die Existenz des Kindes gesichert und seine psychische sowie physische Integrität gewahrt werden. Zu berücksichtigen ist dabei, dass sich die Bedürfnisse mit dem Heranwachsen des Kindes laufend ändern (vgl. Cantieni/Blum 2016: 566).

Der Schutz des Kindes, welcher sich am Wohl des Kindes orientiert, unterliegt primär der Verantwortung der Eltern (Art. 296 Abs. 1 und Art. 301 Abs. 1 ZGB) (vgl. Meier/Simoni 2017: 2).

Bei einer Gefährdung des Kindeswohls, wenn die Verantwortung für die Sorge um das Kind nicht genügend wahrgenommen wird, muss die Kindesschutzbehörde schützend eingreifen (Art. 307 Abs. 1 ZGB) (vgl. ebd.: 8). Bei solchen Eingriffen müssen die Autonomie der Familie geachtet und die Rechte des Kindes und dessen eigene Autonomie seiner Entwicklung entsprechend berücksichtigt werden (vgl. ebd.: 3).

Meier und Simoni (2017: 5) schlagen in diesem Zusammenhang folgende Arbeitsdefinition vor: «Ein am Wohl des Kindes ausgerichtetes Handeln ist dasjenige, welches die an den Grundrechten und Grundbedürfnissen von Kindern orientierte, für das Kind jeweils günstigste Handlungsalternative wählt.»

Für Erwägungen zum Kindeswohl sind verschiedene Bezugssysteme möglich und zu berücksichtigen (vgl. ebd.: 6):

- Eine umfassende und systemische Sicht von Fachpersonen (Expertinnen- und Experten-orientiertes Kindeswohl)
- Die stellvertretende Wahrung des Kindeswohls, welches sich innerhalb des Referenzsystems der Inhaber der elterlichen Sorge befindet (Eltern-orientiertes Kindeswohl)
- Die Orientierung an den Zukunftsaussichten und des Entwicklungsverlaufes der zukünftigen Erwachsenen (antizipierte Interessen zukünftig Erwachsener)
- Orientierung an den Rechten und Bedürfnissen der Kinder (Kind-orientiertes Kindeswohl)

Für die Arbeit mit Kindern eignet sich die vierte Orientierung, da sie das Kind am konsequentesten in den Vordergrund stellt, sich an ihm ausrichtet und die ersten drei Punkte miteinbezieht und sogar noch erweitert. Potentielle Interessenskonflikte zwischen dem Kind und Erwachsenen können damit akzentuiert beziehungsweise überhaupt erst verdeutlicht werden. Dies aufzuzeigen kann für Erwägungen zum Kindeswohl ausgesprochen wertvoll sein (vgl. ebd.: 6).

2.3 Fazit

In der Ausgangslage wurde die Stiftung «focus jugend» mit ihrer langjährigen Geschichte und Tradition vorgestellt. Während ihres über 100-jährigen Bestehens musste sie sich immer wieder dem gesellschaftlichen Wandel und den politischen und rechtlichen Gegebenheiten anpassen. Die Entwicklung von einer «Anstalt für schwachsinnige Kinder» zum Kompetenzzentrum Stiftung «focus jugend» für Kinder und Jugendliche mit Schwierigkeiten in den Bereichen Lernen, Sprache und Verhalten verdeutlicht dies. Das heutige Leistungsangebot umfasst die Bereiche Schule, Wohnen, Begleitung, sozialpädagogische Tagesbetreuung, psychiatrische Fachbetreuung und betrieblicher Dienst.

Als oberste Maxime der Kinder- und Jugendarbeit ist dem Wohl des Kindes ein besonderer Stellenwert einzuräumen. Auch wenn es sich um einen unbestimmten Rechtsbegriff handelt, wurden für die Praxis wichtige Orientierungsaspekte herausgearbeitet. In der heutigen Kinder- und Jugendarbeit gelten die in der UN-Kinderrechtskonvention festgelegten grundlegenden Bedürfnisse als leitend. Diese umfassen Ernährung und Versorgung, Erhaltung der Gesundheit, Schutz vor Gefahren, Zuwendung und Liebe, stabile Bindung sowie Vermittlung von Wissen und Erfahrung.

Aufgrund seiner Wichtigkeit für die Kinder- und Jugendarbeit ist die Orientierung am Kindeswohl für die weitere Bearbeitung der Fragestellung essenziell.

Nachdem die zentralen Aspekte der Stiftung «focus jugend» als Organisation und das Kindeswohl als oberste Maxime des Kinderschutzes in der Ausgangslage thematisiert wurden, geht es im nächsten Schritt darum, ein geeignetes Management-Modell für die Bearbeitung der Fragestellung zu eruiieren. Ein Management-Modell gibt den systematischen Rahmen für Angebotsentwicklungen einer Organisation. Es hilft, geordnet und strukturiert vorzugehen, um alle relevanten Aspekte dieses Prozesses veranschaulichen zu können.

3 Management und seine Modelle

Auch wenn in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre keine Einheitlichkeit in der Terminologie besteht, kann Management zusammenfassend als zielgerichtete Leitung eines Unternehmens und Führung der Mitarbeitenden beschrieben werden (vgl. Maelike 2013). Management scheint daher als sprachliche Chiffre ein Begriff zu sein, der mit unterschiedlichen Aktivitäten zur Gestaltung zweckgerichteter sozialer Systeme, beispielsweise Organisationen, gekennzeichnet ist (vgl. Merchel 2009: 19).

In dieser Arbeit wird auf eine Diskussion unterschiedlicher Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit Management in der Sozialen Arbeit verzichtet. Sie will keine Antwort auf diese Diskussion geben, sondern stützt sich bei der weiteren Bearbeitung auf den Begriff des Sozialmanagements, welcher von Maelicke (2008: 923-930) definiert wird.

Unter **Sozialmanagement** wird das Managen von Organisationen der Sozialwirtschaft bezeichnet. Sozialmanagement beinhaltet Managementfunktionen, die für die Leitung und Führung einer Organisation notwendig sind. Diese betreffen das Leitbild und die Konzeptionsentwicklung, die Definition von Zielen und Aufgaben, die Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation, das Personalmanagement, die Zusammenarbeit und Führung, das Sozialmarketing, das Innovationsmanagement, das Controlling, das Qualitätsmanagement, das Projektmanagement sowie andere Teildisziplinen des Managements. Im Unterschied zum Management von Profit-Organisationen berücksichtigt das Sozialmanagement Besonderheiten, welche in der Sozialbranche vorhanden sind. Der soziale Dienstleistungscharakter, die Spezifika von Nonprofit-Organisationen oder die Mitgliederorientierung sind beispielsweise Bereiche, die hierbei beachtet werden (vgl. ebd.: 923). Maelicke (ebd.) macht jedoch darauf aufmerksam, dass sich aufgrund der zunehmenden Konkurrenz und steigender wirtschaftlicher Orientierung die Unterschiede des Managements gemeinnütziger Anbieter zu For-Profit-Organisationen verringert.

Unterschiedliche **Management-Modelle** sind in den letzten Jahrzehnten entwickelt worden, um Managementaspekte systematisch darstellen zu können. Sie können wie eine Orientierungskarte benutzt werden, um wichtige Management-Konzepte in ihrem Gesamtzusammenhang besser verstehen zu können.

Modelle sind aus dem Bereich der Naturwissenschaften bekannt. Sie werden verwendet, um komplizierte Zusammenhänge vereinfacht darzustellen. Der Architekt erstellt als Modell einen Bauplan, damit er sich vom Bauvorhaben ein Bild machen kann. Der Geograf fertigt von der Landschaft Modellkarten an und mit Hilfe von Symbolen werden bestimmte Aspekte eines Territoriums dargestellt. Symbole sind konstruierte, gemeinsam vereinbarte Zeichen,

welche mit der unmittelbaren Wirklichkeit nichts zu tun haben. Die Welt ist sehr komplex. Daher liegt der Nutzen einer Karte oder eines Modells in der Reduktion der Komplexität. Auch Management-Modelle dienen dazu, sich im Dschungel der Begriffe und Methoden zurechtzufinden (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 11-16).

Management-Modelle sollen dabei helfen,

1. Wichtiges von wenig Wichtigem zu unterscheiden;
2. in einem Umfeld, welches von Ungewissheit und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet ist, eine Orientierung zu finden;
3. die Wirklichkeit durch Sinneskonstruktion hervorzubringen und dabei nicht nur ein abstraktes Bild der Wirklichkeit zu sein, so dass es den Charakter einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung hat;
4. mittels gemeinsamer Sprache, bestehend aus Begriffen und Kategorien des Modells, die kollektive Handlungsfähigkeit eines Unternehmens zu stärken.

Modelle dienen folglich als nützliche geistige Landkarte, die es stets zu hinterfragen und weiterentwickeln gilt (vgl. ebd.: 13).

Im Folgenden werden drei Modelle vorgestellt, welche in der Sozialen Arbeit verbreitet sind:

- Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (FMM),
- Social-Impact-Modell (SIM) und das
- neue St. Galler Management-Modell (NSGMM).

3.1 Drei Management-Modelle

3.1.1 Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen

Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (FMM) wurde in den 1980er Jahren zuerst aus den Inhalten und Manuskripten eines Diplomlehrgangs des Verbandsmanagement-Instituts der Universität Freiburg in der Schweiz verwendet, bevor 1995 das Modell in einem Buch beschrieben wurde. Aktuell gibt es die 8. Auflage des Buches. Ursprung der Entwicklung des Modells war, die Übertragbarkeit des St. Galler Management-Modells auf Nonprofit-Organisationen (NPO) zu ermöglichen. Durch das FMM ist zum ersten Mal ein zusammengefügtes und konzeptionell einheitliches Gedankengerüst für das

Nonprofit-Management entstanden. So werden beim FMM beispielsweise Freiwilligenproblematiken, Fundraising oder Sponsoring sowie Mitglieder und Verhandlungspartnerinnen und -partner als Kundinnen und Kunden mitberücksichtigt. Zusätzlich wird auf die Entscheidungskultur in Nonprofit-Organisationen eingegangen (vgl. Schneider/Minnig 2011: 189). Wie auch bei anderen Modellen geht es beim FMM darum, die Komplexität von Managementproblemen und die Vielfalt der Erkenntnisse systematisch zu strukturieren, so dass es zu einem brauchbaren Instrument wird (vgl. Lichtsteiner/Gmür/Giroud/Schauer 2015: 65).

Die Aufbau-logik des Modells

DAS FREIBURGER MANAGEMENT-MODELL IM ÜBERBLICK		
SYSTEM-MANAGEMENT	MARKETING-MANAGEMENT	RESSOURCEN-MANAGEMENT
A) Managementphilosophie B) Willensbildung u. -sicherung C) Steuerung D) Führung und Motivation E) Organisation F) Innovation	A) Zweckbestimmung und Zweckerfüllung B) Marketing-Konzept C) Marketing-Planung	A) Humanressourcen B) Betriebsmittel und Kooperationen C) Leistungsbereitschaft und -fähigkeit gewährleisten

Abb. 4: Freiburger Management-Modell im Überblick (in: Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) Universität Freiburg/CH 2014: o.S.)

Das FMM ist in drei Hauptbereiche unterteilt (vgl. Abb. 4): das System-, Marketing- und Ressourcen-Management. Dem **System-Management** werden die formal übergeordneten Aufgaben zugeordnet, die eine NPO als Gesamtsystem betreffen. Hierzu zählen beispielsweise die strategische Ausrichtung, die zu befolgenden Leitbilder, Qualitätsmanagement oder der Führungsstil. Das **Marketing-Management** umfasst Leistungen und Kommunikation zur Zweckerfüllung beziehungsweise zur Nutzenstiftung für die Mitglieder oder die Klientel. Beim **Ressourcen-Management** geht es um Mitglieder, Mitarbeitende, Sach- und Finanzmittel, welche erforderliche Mittel zur Leistungserbringung darstellen (vgl. ebd.: 62).

Kritik am Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen

Es gibt auch kritische Stimmen in Bezug auf das FMM. Schneider und Minnig (2011: 189f.) äussern sich dahingehend, dass im FMM die Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen «herauskristallisiert werden, worauf sich das Modell stützt. Jedoch besteht angesichts der Komplexität und Variabilität von NPOs die Gefahr, dass die Modellausführungen unübersichtlich werden und sich im Detail verlieren» (ebd.). Dieser Gefahr ist das Modell aus Sicht von Schneider und Minnig (ebd.) teilweise erlegen. Das FMM ist, im Unterschied zum sehr konsistenten und stringenten St. Galler Management-Modell, erklärungsbedürftiger (vgl. ebd.).

Das FMM verspricht Machbarkeit, was dem Geist der Zeit entspricht, in der das Modell entstanden ist. Dies stimmt jedoch nicht mehr mit den heutigen Vorstellungen der Managementlehre und Planbarkeit überein. Schneider und Minnig (2011: 190) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Arbeiten von Mintzberg.

Eine weitere Schwäche des Modells kann darin gesehen werden, dass die Abhängigkeit vieler NPOs von Aufträgen der öffentlichen Hand und die damit verbundenen Entwicklungen von kooperativen Netzwerkstrategien wenig thematisiert werden. Diesen Punkt hat das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen mit dem St. Galler Management-Modell gemein. Im Modell wird eine singuläre Organisation betrachtet und keine Versorgungskette. Ausserdem wird nach Schneider und Minnig (ebd.) der Dienstleistungscharakter einer NPO nicht ausreichend thematisiert.

3.1.2 Social-Impact-Modell

Das Social-Impact-Modell (SIM) wurde an der Fachhochschule Nordwestschweiz im Institut für Beratung, Coaching und Sozialmanagement entwickelt. Das Modell beruht auf praktischen Erfahrungen aus der Beratung und Dienstleistung. Es entstand in Zusammenarbeit mit verschiedenen Bezugswissenschaften wie der Sozialen Arbeit, der Betriebswissenschaft und der Sozialwissenschaft.

Im weitesten Sinn kann das SIM als Management-Modell verstanden werden. Es ist ein umfassendes Analyse- und Handlungsmodell zur Lösung sozialer beziehungsweise gesellschaftlicher Probleme. Dies unter der Berücksichtigung einer multiperspektiven, interdisziplinären und wertorientierten Sichtweise. Es soll als strukturierte Methode bei der Entwicklung und Beurteilung von Massnahmen im Bereich der Sozialen Arbeit dienen (vgl. Übelhart/Zängel 2013: 17).

Soziale Arbeit befindet sich immer in einem Spannungsfeld verschiedenster Bedürfnisse wie diejenigen der Gesellschaft, der organisatorischen Rahmenbedingungen, der Klientel und der professionellen Grundsätze. Beim Handeln muss sie sich dieses Spannungsfeldes stets bewusst sein und es mitberücksichtigen (vgl. ebd.).

Das SIM lässt sich in folgende vier Subsysteme unterteilen: Wirtschaft, Politik, Gemeinschaft und Legimitation. Uebelhart und Zängel (2013: 17) beziehen sich bei dem Verständnis von Gesellschaft auf die strukturfunktionalistische Theorie von Talcott Parsen und deren Erweiterung von Opielka. Jedes einzelne der oben genannten Subsysteme lässt sich erneut in die vier Subsysteme Politik, Wirtschaft, Gemeinschaft und Legimitation aufteilen (vgl. ebd.).

So sorgt die **Politik** für gute Rahmenbedingungen im Bereich der Wirtschaft und der Bildungspolitik, setzt gleichzeitig der Wirtschaft aber auch Grenzen zur Verhinderung von Kartellen und wettbewerbsverzerrenden Preisabsprachen. Ebenfalls ist sie verantwortlich für eine gute Infrastruktur wie beispielsweise Strassen.

Die **Wirtschaft** funktioniert nach ökonomischen und wirtschaftlichen Grundsätzen wie Angebot, Nachfrage, Preise und Kaufkraft.

Durch Erwerbsarbeit werden Löhne generiert, wodurch Wohlstand und eine ökonomische Teilhabe am Leben ermöglicht wird. Die Sozialhilfe dient zur Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit. All dies wirkt unter dem **Funktionssystem Gemeinschaft**.

Beim **Funktionssystem Legimitation** geht es um Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung, welche die Wirtschaft gegenüber der Gesellschaft trägt.

Das bedeutet, dass politische Entscheidungen immer von den restlichen drei Funktionssystemen abhängig sind Sie dürfen nie unabhängig voneinander betrachtet werden (vgl. ebd.: 21).

Um dem Managen in Anbetracht der heutigen gesellschaftlichen Entwicklung gerecht zu werden, handelt das SIM gemäss folgenden vier Logiken: Innovations-, Bewertungs-, Anwendungs- und Mandatierungslogik (vgl. ebd.).

Vier Grundsätze des Social-Impact-Modells

Voraussetzung für eine korrekte Anwendung des SIM sind vier vorgesehene Prozessschritte. Durch die Anwendung dieser soll ein planbares, nachvollziehbares und überprüfbares Verfahren ermöglicht werden. Hierbei sind die folgenden vier Arbeitskriterien einzuhalten: Multiperspektivität/Interdisziplinarität, Wirkungsorientierung, Partizipation und Wertebezug (vgl. ebd.).

Vier Phasen des Social-Impact-Modells

Soziale Probleme werden durch die Anwendung des SIM systematisch analysiert und gelöst. Basierend auf den oben beschriebenen vier Handlungslogiken und Grundsätzen ermöglicht das SIM eine idealtypische Bearbeitung von gesellschaftlichen Problemen. Bei der Anwendung des SIM können Fehlentwicklungen und Lücken auf unterschiedlichen Ebenen erkannt werden. Es leistet einen Beitrag zur Optimierung für die Praxis und zeigt den Zusammenhang von Sozialer Arbeit und Sozialmanagement auf (vgl. ebd.: 23).

Auf diese oben ausgeführten Prämissen bauen die folgenden vier Phasen des SIM auf: Problemkonstruktion, Lösungskonstruktion, Umsetzung und Wirkungsevaluation (vgl. Abb. 5).

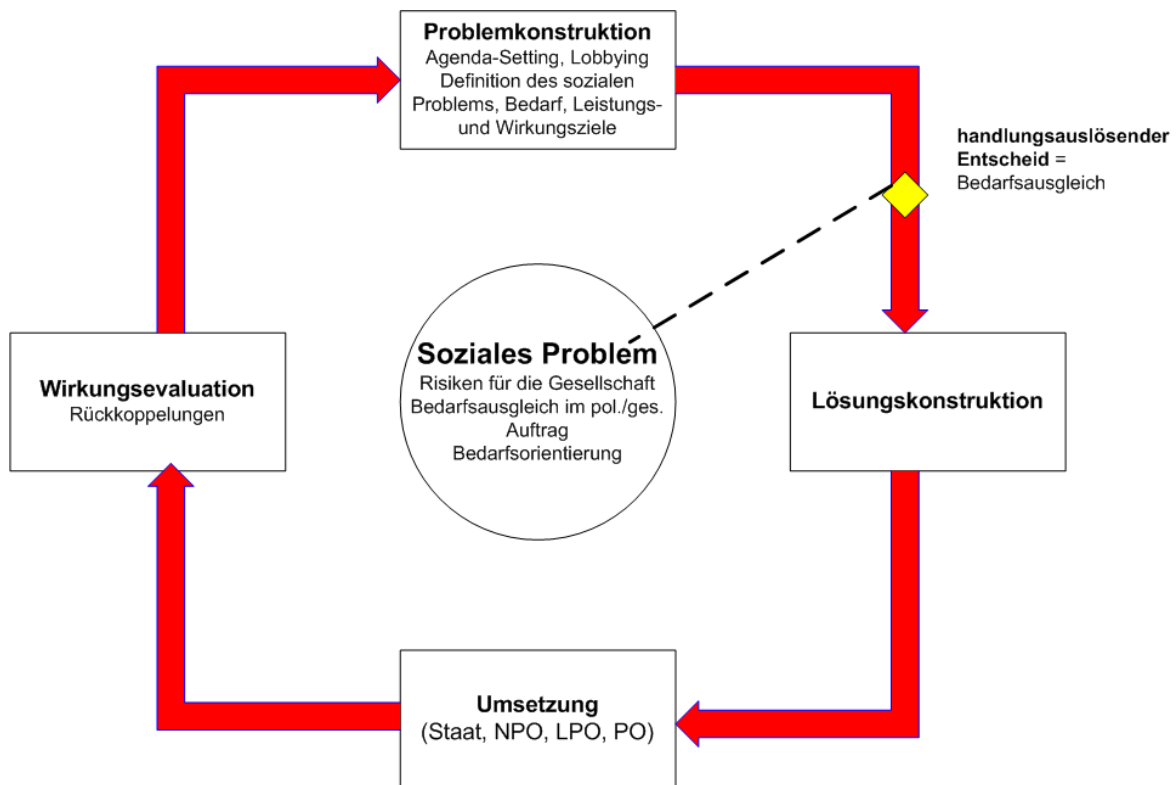


Abb. 5: Social-Impact-Modell im Überblick (in: Uebelhart 2011: 276)

Innerhalb und auch zwischen den Phasen existieren unterschiedliche Austauschebenen, wie beispielsweise die strategische oder operative Ebene, mehrere Austauschformen in Form von Gesprächen, Workshops oder Interviews. Dieser Austausch geschieht mit zum Teil wechselnden Akteuren (Vertreterinnen und Vertreter der Politik, der Verwaltung, der Wissenschaft et cetera). Somit dürfen die einzelnen Phasen nie isoliert voneinander betrachtet werden (vgl. ebd.: 23f.).

Das SIM kann als Handlungs- und Analysemodell zur Lösung sozialer und gesellschaftlicher Probleme gesehen werden. Durch ein strukturiertes methodisches Vorgehen dient das SIM bei der Entwicklung von Massnahmen sowie der Bereitstellung sozialer Hilfen und trägt gleichzeitig auch zur Mitgestaltung gesellschaftlicher Prozesse bei. Ausgangspunkt ist hierbei immer ein bestehendes soziales Problem. Da jedoch für diese Arbeit der Fokus auf der organisationalen Ebene liegt, wird das SIM als nicht geeignet angesehen.

3.1.3 Neues St. Galler Management-Modell

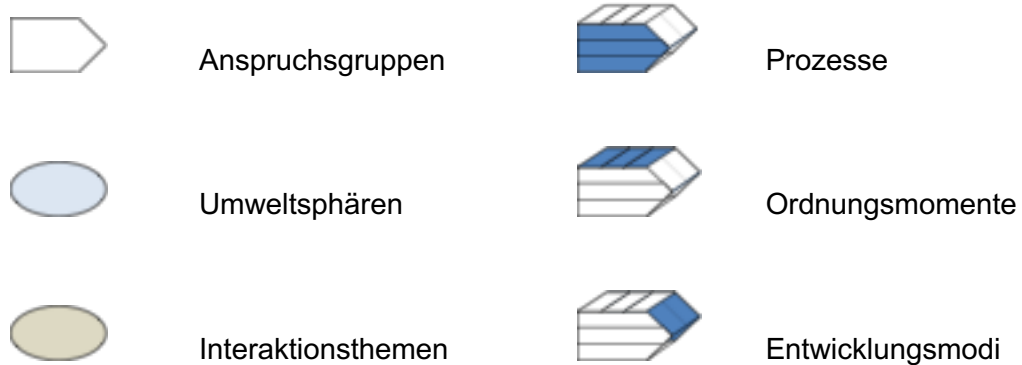
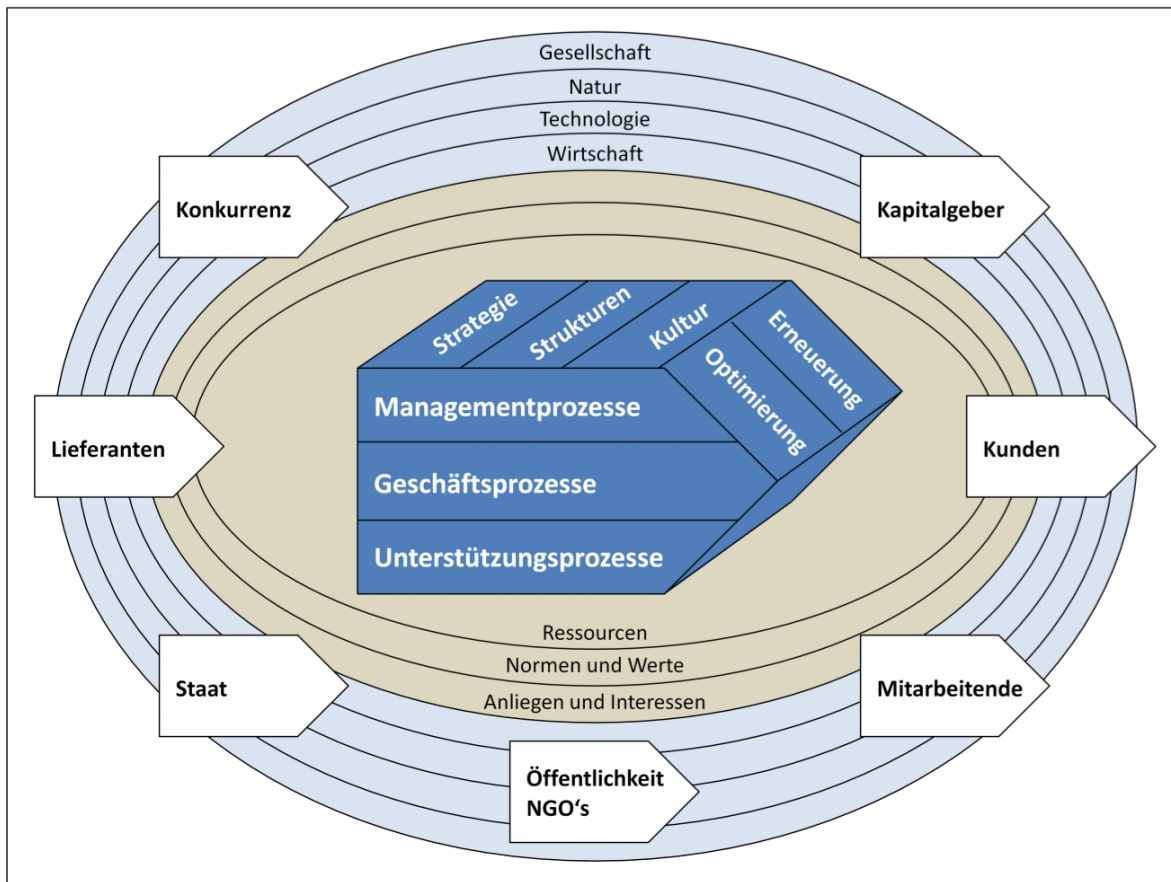


Abb. 6: Das neue St. Galler Management-Modell im Überblick (in: Rüegg-Stürm 2003: 22)

Das von Ulrich/Krieg (1972) begründete St. Galler Management-Modell wurde von Rüegg-Stürm (2003) weiterentwickelt. Es ist heutzutage eines der gängigsten Management-Modelle im deutschsprachigen Raum. Anhand des Neuen St. Galler Management-Modells (NSGMM) (vgl. Abb. 6) erläutert Rüegg-Stürm (2003) grundlegende Fragen und Zusammenhänge einer systemorientierten Managementlehre.

Das Unternehmen als komplexes System

Unternehmen sind komplexe wirtschaftliche Systeme. Sie haben zum Ziel, ihre Existenz langfristig durch den Verkauf ihrer Produkte und Leistungen zu sichern. Unternehmen stehen permanent in einem Wettbewerb um knappe Ressourcen, Qualität und Preis der Produkte beziehungsweise der Dienstleistungen. Zunehmend ist auch die Geschwindigkeit ein Wettbewerbsfaktor. Ziel jedes Unternehmens ist es, seine Kernkompetenz aufzubauen, um damit gegenüber der Konkurrenz einen Effektivitäts- und Effizienzvorteil zu generieren und dadurch langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 17-23).

In komplexen Prozessen der Arbeitsteilung generieren Menschen Dienstleistungen, die unterschiedlichen Anspruchsgruppen einen Nutzen bringen. Daraus entsteht ein Geflecht von Ansprüchen, Interessen und Abhängigkeiten und die Menschen wirken darin auf verschiedene Weise ein. Deshalb ist ein Unternehmen immer auch ein soziotechnisches System (vgl. ebd.).

Das NSGMM unterscheidet sechs Begriffskategorien: Die Umweltsphäre, die Anspruchsgruppen (Stakeholder), die Interaktionsthemen, die Ordnungsmomente, die Prozesse und die Entwicklungsmodi.

Kategorie 1: Umweltsphären

Das sind Bereiche, in denen ein Unternehmen agiert und reagiert. Sie liegen ausserhalb eines Unternehmens. Im NSGMM werden vier Umweltsphären beschrieben, in welchen ein Unternehmen eingebettet ist. Diese dienen dem Unternehmen als Strukturierungshilfe, sich zu verorten. Diese Sphären können aber nicht immer scharf voneinander getrennt werden (vgl. ebd.: 24-27).

1. Die **Gesellschaft** ist die umfassendste Umweltsphäre. Sie beeinflusst die gesellschaftliche Diskussion und die Wahrnehmung der drei anderen Umweltsphären. Die Gesellschaft lässt sich in folgende Unterkategorien unterteilen:
Politik, Rechtssystem, gesellschaftlich anerkannte Normen und Werte, Altersstruktur, Bildungsstand einer Bevölkerung, Einkommens- und Vermögensverhältnisse und soziale Probleme mit ihren Konfliktpotentialen (vgl. ebd.: 25).

2. Die Umweltsphäre **Natur** steht in Abhängigkeit zur gesellschaftlichen Wahrnehmung und welche Haltung, Normen und Werte ihr gegenüber vertreten werden. Gerade ökologische Anliegen können je nach Land, Kultur und dem zusammenhängenden ökonomischen Kontext sehr stark variieren (vgl. ebd.: 25).
3. Die **Technologie** wie auch ihre Entwicklung haben einen Einfluss auf jedes Unternehmen (vgl. ebd.: 26).
4. Die Umweltsphäre **Wirtschaft** ist sehr eng mit Aspekten der Gesellschaft verbunden. Infrastruktur, politische Systeme, volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen aber auch Werte und Normen haben laut Rüegg-Stürm (2003: 26) einen grossen Einfluss auf die Wirtschaft.

Kategorie 2: Anspruchsgruppen (Stakeholder)

Ein Unternehmen hat innerhalb und ausserhalb mit verschiedenen Gruppen zu tun, die Forderungen an das Unternehmen stellen und von denen eine Leistung erwartet wird oder auf welche ein Unternehmen in Form von Zusammenarbeit angewiesen ist. Zu dieser Anspruchsgruppe gehören Konkurrenz, Lieferantinnen und Lieferanten, Staat und Öffentlichkeit, Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber, Kundinnen und Kunden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Unternehmen agiert interaktiv mit den verschiedenen Anspruchsgruppen. Es sollte mit allen Gruppen ein faires Geben und Nehmen anstreben. Zudem muss sich ein Unternehmen in Anbetracht seiner Anspruchsgruppen auf drei verschiedenen Ebenen Überlegungen machen. Erstens muss in einem Unternehmen Einigkeit herrschen, welche Anspruchsgruppe von seiner Wertschöpfung profitieren soll und welche eventuell durch seine Tätigkeit zu Schaden kommen könnte. Zweitens müssen die Anspruchsgruppen inhaltlich nach Themen spezifiziert werden. Und drittens kann eine Differenzierung der Anspruchsgruppen ausgehend von einem normativ-kritischen Blickwinkel oder einem strategischen Ansatz vorgenommen werden. Beim strategischen Ansatz geht es einem Unternehmen bei der Auswahl der Anspruchsgruppen darum, die langfristige Überlebensfähigkeit und die Zukunft eines Unternehmens zu sichern. Dementsprechend fokussiert es auf Anspruchsgruppen, welche das Unternehmen positiv beeinflussen. Unter dem normativ-kritischen Blickwinkel (ethischer Ansatz) werden alle Anspruchsgruppen unabhängig von deren positivem oder negativem Einfluss auf das Unternehmen anerkannt. Alle Menschen werden als gleichberechtigte Anspruchsgruppen angesehen. Je nach Auftrag und Ausrichtung eines Unternehmens wird der eine Ansatz mehr gewichtet als der andere. In der Praxis treffen wir aber meistens auf eine Mischform der beiden Ansätze (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 29-31).

Kategorie 3: Interaktionsthemen zwischen einer Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen

Interaktionsthemen beschreiben den Kommunikationsprozess zwischen einem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Das Unternehmen tauscht sich mit verschiedenen Anspruchsgruppen aus und kommuniziert mit ihnen. Dabei hat es mit vielfältigen Anliegen, Interessen, Normen und Werten von Personen, Kulturen, Organisationen, Institutionen und Objekten – wie zum Beispiel Ressourcen – zu tun. Ein Unternehmen muss die Anliegen der Anspruchsgruppen sorgfältig abwägen und seine Entscheidungen ihnen gegenüber begründen. Sei es, dass es um die Einführung neuer Arbeitszeiten geht oder die Herstellung von gentechnologisch veränderten Organismen oder um die Schliessung eines Produktionsstandorts. Beim normativen Management darf nicht nur der kurzfristige Markterfolg die Entscheidungen eines Unternehmens prägen, sondern auch die in einer Gesellschaft vorherrschenden Normen und Werte müssen berücksichtigt werden. Allerdings darf bei der Entscheidungsfindung natürlich die ökonomische Marktlogik nicht ausser Acht gelassen werden (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 33-35).

Kategorie 4: Ordnungsmomente eines Unternehmens

Damit ein Unternehmen langfristig ökonomisch erfolgreich sein kann, muss es in der Lage sein, seine strategische Ausrichtung immer wieder neu zu überdenken. Dabei geht es um die Effizienz und die Effektivität eines Unternehmens. Ausserdem geht es um die Erarbeitung von Strukturen, die eine Koordination und eine Feinabstimmung der Aktivitäten ermöglichen. Schliesslich muss ein gemeinsamer Sinnhorizont respektive eine gemeinsame Vision gefunden werden, welche die Mitarbeitenden mittragen können. Denn diese sollen ihre Arbeit gerne und gut erledigen und hierbei wissen, warum und wozu sie diese Arbeit verrichten.

Wichtig zu berücksichtigen ist zudem, dass im Rahmen einer Zusammenarbeit von Menschen ihren Interessen und Zielen Rechnung zu tragen ist. Aus diesem Grund muss die Entwicklung von Strategien und Zielen eines Unternehmens in einem Aushandlungsprozess mit den Mitarbeitenden geschehen. Durch die verschiedenen Interessen der betroffenen Personen entstehen unter anderem die Führungsgremien, die starken Einfluss auf das Unternehmen und die Unternehmenskultur haben (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 37).

Ein wichtiges Ordnungselement eines Unternehmens ist seine Strategie. Die Strategie soll dazu beitragen, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Eine Unternehmensstrategie muss aufzeigen, wie sich das Unternehmen in den nächsten drei, fünf oder zehn Jahren auf dem Markt erfolgreich behaupten kann. Um in diesem Sinn erfolgreich zu

sein, müssen inhaltliche Fragen wie auch Fragen des Vorgehens geklärt und beantwortet werden (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 38-46).

Auf inhaltlicher Ebene geht es darum, 5 Kernkompetenzen für ein Unternehmen zu entwickeln und zu bearbeiten.

1. Ein Unternehmen muss sich Klarheit in Bezug auf seine wichtigsten Anspruchsgruppen und deren Anliegen und Bedürfnisse verschaffen.
2. Ein Unternehmen muss festlegen, welcher Nutzen bei der Zielgruppe erwartet wird und in welchem Preis- und Leistungssegment dieser Nutzen stattfinden soll.
3. Ein Unternehmen muss sich auf einen Teil seiner Wertschöpfungskette konzentrieren und sich vergegenwärtigen, welche Teilleistungen es der Konkurrenz überlassen will.
4. Dadurch entsteht die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (Kooperationspartner), die bewusst ausgewählt werden müssen.
5. Es ist wichtig, dass ein Unternehmen sich überlegt, mit welchen Kernkompetenzen es langfristig auf den Markt der Konkurrenz überlegen sein kann und ob es diese Kernkompetenzen bereits besitzt oder noch erwerben muss (vgl. ebd.).

Diese oben aufgeführten Kernkompetenzen sind miteinander verknüpft und beeinflussen einander. Damit eine Strategie erfolgreich sein kann, benötigt es neben inhaltlichen Unternehmenszielen auch eine klare definierte Vorgehensweise (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 39-41). Rüegg-Stürm (2003: 43f.) verwendet im NSGMM zur Strategieentwicklung die sogenannte Design School, welche bei der Analyse zwischen der externen Outside-in-Perspektive und der internen Inside-out-Perspektive unterscheidet. Die Outside-in-Perspektive richtet den Blick auf Bedingungen und Trends in den Umweltsphären. Die Inside-out-Perspektive hat zum Ziel, das Unternehmen selbst zu analysieren. Hier werden Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens untersucht, welche ihm einen Wettbewerbsvorteil verschaffen könnten (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 45).

Ein weiteres Ordnungselement eines Unternehmens ist seine Struktur. Fokussiert wird in diesem Zusammenhang auf die Effizienz eines Unternehmens. Das Unternehmen soll sich mittels Spezialisierung und Differenzierung seines Geschäftsfeldes zu einem Marktvorteil verhelfen. Dies sollte mit möglichst geringen Ressourcen, aber maximaler Leistung realisiert werden können, damit dem Bedarf der Anspruchsgruppen möglichst genau entsprochen wird.

Anhand der Aufbaustruktur wird aufgezeigt, wie ein Unternehmen strukturell aufgestellt ist und wie es seine Aufgaben und Aktivitäten organisiert. Ablaufstruktur und Prozessstruktur

eines Unternehmens beschreiben die Aufgaben und Aktivitäten mit ihren zeitlichen Abfolgen. Das Ziel ist es, Prozesse in einem Unternehmen so zu optimieren, dass eine höchstmögliche Effektivität und Effizienz erreicht wird.

Bei der Aufbau- und Ablaufstruktur geht es um die Resultate organisatorischer Festlegungen. Diese werden mit Hilfe von Organisationsinstrumenten wie zum Beispiel Organigrammen, Prozessbeschreibungen, Aufgabenportfolios, Stellenbeschreibungen und so weiter dargestellt. Thema ist die Koordination von Arbeitsabläufen innerhalb eines Unternehmens (vgl. ebd.: 47-54).

Das dritte Ordnungselement im NSGMM ist die Kultur einer Unternehmung. Wie bereits oben erwähnt, ist der gemeinsame Sinnhorizont eines Unternehmens wichtig, damit die Mitarbeitenden neue Regeln, Vorgaben und Festlegungen verstehen und einordnen können. Mehrdeutige, widersprüchliche oder schwer verständliche Informationen können bei Vorliegen eines gemeinsamen Sinnhorizonts der Mitarbeitenden besser verstanden und eingeordnet werden (vgl. ebd.: 55).

Für ein Unternehmen ist es überlebenswichtig, mit den erforderlichen Ressourcen in die Ordnungselemente zu investieren, um auf einem sich immer schnelleren veränderten Markt bestehen zu können. Hierzu lohnt es sich, einen einheitlichen Sinneshorizont zu schaffen und gut organisierte Routineabläufe zu pflegen. Ebenso zentral ist es für ein Unternehmen, die eigenen Ordnungsmomente kritisch zu betrachten. Das Unternehmen muss stets offen für Veränderungen, neue Entwicklungen und neue Sichtweisen bleiben.

Kategorie 5: Prozesse eines Unternehmens

In den letzten Jahren haben Unternehmensprozesse stark an Bedeutung gewonnen. Unternehmen sind gezwungen, im Zeitwettbewerb zu arbeiten und sind dabei der Gefahr ausgesetzt, von schneller agierenden Unternehmen «gefressen» zu werden. Gründe dafür sind (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 65):

1. Die Anforderungen der Anspruchsgruppen sind gestiegen.
2. Die Märkte haben sich globalisiert.
3. Der Kapitalmarkt hat immer mehr an Bedeutung gewonnen.
4. Die Informations- und Kommunikationstechnologie entwickelt sich immer schneller.
5. Die Transportmöglichkeiten haben sich erweitert und verbilligt.
6. Der Wettbewerb hat zugenommen.

Gemäss NSGMM lassen sich die Wertschöpfungsprozesse in drei Kategorien einteilen:

1. Die Managementprozesse. Sie umfassen die Führung eines Unternehmens.

2. Die Geschäftsprozesse. Sie beschreiben Kernaktivitäten, womit ein Unternehmen Nutzen für die Kundinnen und Kunden erzeugen.
3. Die Unterstützungsprozesse. Sie umfassen die Bereitstellung der Infrastruktur und das Erbringen der Dienstleistungen, wobei die Geschäftsprozesse effektiv und effizient abzuwickeln sind (vgl. ebd.: 67-79)

Die Managementprozesse lassen sich wiederum in drei Kategorien unterteilen: Der normative Orientierungsprozess orientiert sich an den gesellschaftlichen Normen und Werten. Ziel ist dabei, mit Hilfe moralischer Eigenwerte eine ethische Legitimation der Tätigkeit des Unternehmens herzustellen. Der strategische Entwicklungsprozess ermöglicht die Ausrichtung des Unternehmens auf wettbewerbsrelevante Trends und Entwicklungen. Dadurch soll der langfristige Erfolg auf dem Markt gesichert werden. Der operative Führungsprozess befasst sich mit internen Abläufen in einem Unternehmen. Hierzu gehört die Führung von Mitarbeitenden, das Qualitätsmanagement und das Prozessmanagement (vgl. ebd.: 70-73).

Die Geschäftsprozesse befassen sich mit den wesentlichen Aktivitäten eines Unternehmens, welche ihm die Existenzberechtigung geben. Das NSGMM unterteilt die Geschäftsprozesse in drei Prozesskategorien: Kundinnen- und Kundenprozesse, Leistungsstellungsprozesse und Prozesse der Leistungsinnovation.

Bei den Unterstützungsprozessen geht es um eine effektive und effiziente Umsetzung der Geschäftsprozesse. Sie lassen sich in folgende Teilprozesse aufteilen: Personalarbeit/Personalmanagement, Bildungsarbeit, Infrastrukturbewirtschaftung, Informationsbewältigung, Kommunikationsprozesse, Risikobewältigung und Rechtsprozesse (vgl. ebd.: 75-79).

Kategorie 6: Entwicklungsmodi eines Unternehmens

Thema ist der Wandel einer Organisation. Dieser kann durch einen unternehmensinternen oder -externen Faktor ausgelöst werden. Unternehmensexterne Faktoren können beispielsweise veränderte Rahmenbedingungen der Finanzierung, Naturereignisse oder auch eine wandelnde Bedarfslage der Anspruchsgruppen sein. Ein unternehmensinterner Faktor kann ein Personalwechsel sein. Externe Faktoren beeinflussen häufig interne Faktoren.

Um auf dem Markt langfristig erfolgreich und konkurrenzfähig zu sein, muss sich ein Unternehmen dem Wandel stellen. So gesehen ist Wandel eine wichtige Voraussetzung, um die Stabilität eines Unternehmens zu gewährleisten. Ein erfolgreiches Unternehmen ist gezwungen, einen Mittelweg zwischen Veränderung und Stabilität zu finden (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 80-87).

Wandel kann drei unterschiedliche Formen annehmen:

- Hinsichtlich des Umfangs spielt die Anzahl der Aufgaben und Abläufe sowie die Anzahl der von der Veränderung betroffenen Mitarbeitenden eine Rolle.
- Bei der Tragweite wird erörtert, wie tiefgreifend eine Veränderung in Bezug auf Strukturen und Abläufe ist.
- Im Zusammenhang mit der Intensität geht es um die Frage, mit welcher Geschwindigkeit eine Veränderung stattfindet (vgl. ebd.: 82-87).

Das NSGMM unterscheidet zwischen den beiden Entwicklungsmodi Optimierung und Erneuerung. Optimierung als Phase der kontinuierlichen Verbesserungen und die Erneuerung als radikale Phase des Wandels (vgl. ebd.).

Ob es für eine Unternehmensentwicklung einer Erneuerung oder Optimierung bedarf, lässt sich nicht leicht beantworten. Zur Beantwortung stellt das NSGMM fünf Ansatzpunkte zur Verfügung, die das kollektive Selbstverständnis beziehungsweise die Identität und den gemeinsamen Sinnhorizont eines Unternehmens ausmachen: Prozessarchitektur, Prozessmuster der einzelnen Prozesse, Formen der Führung und Zusammenarbeit, Anspruchsgruppen/Interaktionsformen sowie Unternehmenszweck/Leistungsangebot (vgl. ebd.: 85).

3.2 Begründung der Auswahl des Management-Modells

Nach gründlicher und eingehender Auseinandersetzung mit den oben genannten Managementmodellen kommen wir zum Schluss, dass das neue St. Galler Management-Modell (NSGMM) im Gegensatz zum Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (FMM) und zum Social-Impact-Modell (SIM) für eine umfassende Analyse einer Nonprofit-Organisation aus folgenden drei Hauptgründen geeigneter ist:

1. Das NSGMM bietet eine umfangreiche Sicht auf eine Organisation und ihr Umfeld und deren Wechselbeziehung.
2. Mit Hilfe der bildlichen Darstellung des Modells ist eine gute und strukturierte Übersicht gewährleistet. Die Überschaubarkeit ist eine der wichtigsten Stärken des Modells.
3. Die sechs Grundkategorien können als Raster dienen, um eine logische und strukturierte Analyse durchzuführen. Die Ausführungen bei den Grundkategorien bleiben aber meistens an der Oberfläche. Deshalb verlangt das Modell zwecks Vertiefung von gewissen Kategorien das Beiziehen von zusätzlichen Instrumenten wie zum

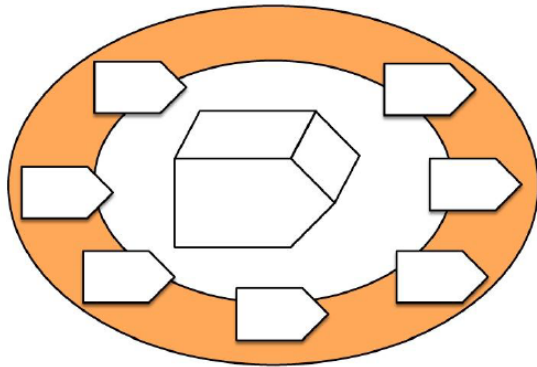
Beispiel die Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen oder die Stärken-Schwächen-Analyse.

Sicher wird gewissen Kategorien mehr Beachtung geschenkt, da manche zur Beantwortung der Fragestellung zentraler sind.

Im folgenden Kapitel wird, ausgehend vom neuen St. Galler Management-Modell, eine Analyse der Umweltsphären vorgenommen, welche für die Stiftung «focus jugend» relevant sind.

4 Umweltanalyse

4.1 Umweltsphären



Umweltsphären sind im neuen St. Galler Management-Modell als zentrale Kontexte einer Organisation zu verstehen (vgl. Abb. 7). Die Umweltsphären sind auf wichtige Veränderungstrends hin zu analysieren (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 23). Im folgenden Kapitel richtet sich der Blick der Stiftung «focus jugend» auf die Umweltsphären Recht und Gesellschaft, in deren Einflussbereich die Organisation liegt.

Abb. 7: Umweltsphären des neuen St. Galler Management-Modells (in: Livia 2012: o.S.)

4.1.1 Rechtliche Bestimmungen

Die rechtlichen Bestimmungen sind für die Arbeit der Stiftung «focus jugend» leitend. Sie muss sich an diese halten und sich danach richten. Der Einfluss der rechtlichen Bestimmungen auf Platzierungen von Kindern und Jugendlichen sowie deren unterschiedliche Aspekte werden im folgenden Kapitel thematisiert und aufgezeigt.

Einleitung

Grundsätzlich sind die Eltern eines Kindes für dessen Wohl und die Wahrung seiner Interessen verantwortlich. Die Eltern haben das Recht und die Pflicht, ihr minderjähriges Kind im Rahmen der gesetzlichen Schranken zu erziehen, zu betreuen, sein Wohl sicherzustellen, das Kindesvermögen zu verwalten und es im Rechtsverkehr zu vertreten (Art. 301 ff. Zivilgesetzbuch [ZGB]). Das Ziel der elterlichen Sorge ist, dass die Eltern sich überflüssig machen und das Kind mit Eintritt in die Volljährigkeit in die völlige Selbstständigkeit entlassen. Sollten Eltern jedoch aus subjektiven oder objektiven Gründen nicht in der Lage sein, das Kindeswohl sicherzustellen oder die Kindesinteressen bei der Vermögensverwaltung zu wahren, so hat der Staat mit Kinderschutzmassnahmen einzugreifen. Die elterliche Autorität wird somit von der staatlichen Schutzpflicht, welche in der Bundesverfassung (BV)

im Art. 11 Absatz 1 genannt ist, begrenzt. Für Anordnungen, Änderungen oder Aufhebungen behördlicher Massnahmen gelten verschiedene Grundsätze, welche zwar nicht ausdrücklich im Gesetz festgehalten sind, sich aber entweder direkt aus der Verfassung oder aus den Voraussetzungen beziehungsweise dem System der Schutzmassnahmen ergeben (vgl. Reusser 2016: 27).

Die in der Einleitung zum Zwecke der Vollständigkeit aufgeführten Aspekte der Vermögensverwaltung und der Vertretung im Rechtsverkehr (Art. 318 ff. ZGB) werden nachfolgend nicht ausgeführt, da diese für die Arbeit nicht von Bedeutung sind.

Leitprinzipien des behördlichen Kindesschutzes

– Kindeswohl und Kindesinteressen

Das Kindeswohl als oberste Maxime des Kindesschutzes wurde in Kapitel 2.2 bereits thematisiert.

– Verhältnismässigkeit

Das Verhältnismässigkeitsprinzip ist ein Verfassungsgrundsatz (Art. 5 Abs. 2 BV) und gilt daher auch im Kindesschutz. Die weiteren Leitprinzipien sind lediglich Konkretisierungen der Verhältnismässigkeit. Wird nach sorgfältiger Abklärung das Kindeswohl als gefährdet erkannt, kommt es zu einem Eingriff der Behörden. Um einer Gefährdung des Kindeswohls wirksam begegnen zu können «ist der Eingriff in die elterlichen Befugnisse im Interesse des Kindes so mild wie möglich, aber so stark wie nötig zu halten» (Reusser 2016: 28).

Meier und Simoni (2017: 25) machen darauf aufmerksam, dass das Verhältnismässigkeitsprinzip in drei Hinsichten konkretisiert werden kann:

1. Erforderlichkeit einer Massnahme in grundsätzlicher Hinsicht: Muss eine Massnahme überhaupt angeordnet werden oder kann davon ganz oder teilweise abgesehen werden?
2. Erforderlichkeit einer Massnahme in sachlicher Hinsicht: Ist die vorgesehene Massnahme hinreichend stark, um das Wohl des Kindes zu gewährleisten, ohne aber die Rechte der Eltern übertrieben einzuschränken?
3. Erforderlichkeit einer Massnahme in zeitlicher Hinsicht: Massnahmen müssen geänderten Verhältnissen angepasst werden (Art. 313 Abs. 1

ZGB) – sind sie nicht mehr notwendig, müssen sie aufgehoben oder durch mildere Massnahmen ersetzt werden.

Mit den folgenden Prinzipien der Subsidiarität, der Komplementarität und der Stufenfolge von Massnahmen wird das Verhältnismässigkeitsprinzip konkretisiert.

– **Subsidiarität**

Massnahmen zum Kinderschutz sollen nur dann angewendet werden, wenn andere Mittel nicht ebenso geeignet sind, den Schutz des Kindes zu gewährleisten. Damit wird insbesondere dem Vorrang der privaten Lösungen und Lebensgestaltung Rechnung getragen. Ein staatlicher Eingriff, auch wenn dieser sozialrechtlich motiviert ist, soll nur dann stattfinden, wenn private Lösungen nicht mehr dem Schutz der betroffenen Person und ihrem Bedarf entsprechen oder verantwortet werden können. Wenn folgende private Lösungen nicht bestehen oder nicht ausreichend sind, ist eine Massnahme gemäss Art. 389 Abs. 1 ZGB zu ergreifen (vgl. Rosch 2018: 31):

- Unterstützung durch die eigene Familie,
- Unterstützung durch andere nahestehende Personen wie beispielsweise gesetzliche Vertretungen, Verwandte, Freunde oder
- Unterstützung durch private Dienste oder die freiwillige Kinder- und Jugendfürsorge wie beispielsweise Jugend- und Familienberatungsstellen, schulpsychologische und kinder- und jugendpsychiatrische Dienste, Mütter- und Väterberatungsstellen oder durch öffentliche Dienste wie beispielsweise die Sozialhilfe.

Behördliche Massnahmen können nur dann angeordnet werden, wenn die private Unterstützung nicht ausreichend ist, die Schutzbedürftigkeit beziehungsweise die Kindeswohlgefährdung entsprechend auszugleichen oder von Anfang an als ungenügend erscheinen (Art. 307 ff. ZGB) (vgl. ebd.).

Durch die so verstandene Subsidiarität wird der Vorrang des privaten Handelns vor staatlichen Eingriffen statuiert. Der Grundsatz der Subsidiarität ist in der Bundesverfassung in verschiedenen Zusammenhängen verankert (vgl. Art. 6, 12, 41 und 103 BV). Subsidiarität bezieht sich ebenfalls auf die Stufenfolge der behördlichen Massnahmen, die erforderlich sind (vgl. ebd.).

– **Komplementarität**

In der Regel üben die Mutter und der Vater die elterliche Sorge gemeinsam aus (Art. 296 Abs. 2 ZGB). So können die Schwächen eines Elternteils durch den anderen Elternteil kompensiert werden. Wenn ein Elternteil beispielsweise aufgrund langandauernder Krankheit die elterliche Sorge nicht ausüben kann, sorgt der andere Elternteil in angemessener Weise für die Kinder. Kindesschutzmassnahmen erübrigen sich so (vgl. Reusser 2016: 29).

Angeordnete behördliche Massnahmen sollen, ausser beim Entzug der elterlichen Sorge, die elterlichen Fähigkeiten und Kompetenzen nicht verdrängen, sondern nur soweit notwendig ergänzen, Lücken füllen oder Defizite ausgleichen. Ausser beim Entzug der elterlichen Sorge ergänzen sich die behördlichen Massnahmen und die elterlichen Kompetenzen. Im Einzelfall kann dies eine fundierte Abklärung der Erziehungskompetenzen voraussetzen. Durch staatliche Interventionen sollen Eltern nicht aus ihrer Verantwortung entlassen werden, sondern je nach Möglichkeit in deren Wahrnehmung unterstützt werden. Komplementarität kann aus pädagogischer Sicht daher auch als Methode gesehen werden, Eltern im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu Eigenverantwortung anzuhalten und zu befähigen (vgl. Biderbost/Zingaro 2017: 34).

– **Stufenfolge von Massnahmen**

Der Kindesschutz sieht, im Gegensatz zum Erwachsenenschutz, der auf Beistandschaft nach Mass für die Erwachsenen zugeschnitten ist, mit den Art. 307 ff. ZGB eine Stufenfolge von Massnahmen vor. Mit Ermahnung, Weisung und durch Kontrolle ergänzt finden sich in Art. 307 Abs. 3 ZGB die mildesten Kindesschutzmassnahmen, welche in sich selbst schon eine gewisse Abstufung aufzeigen. Der Entzug der elterlichen Sorge stellt in Art. 311 f. ZGB die schärfste Massnahme dar. Zwischen diesen Massnahmen liegt die Beistandschaft, welche sich recht flexibel ausgestalten lässt und mit einer punktuellen Einschränkung der elterlichen Sorge verbunden sein kann. Als weitere Massnahme wird in Art. 308 und Art. 310 ZGB der Entzug des Aufenthaltsbestimmungsrechts erwähnt. Mit dieser Abstufung ist es der Kindesschutzbehörde möglich, bei einer Gefährdung des Kindeswohls mit möglichst milden Massnahmen einzugreifen, welche bei Bedarf verschärft werden können, wenn das gewünschte Ziel nicht erreicht wird (vgl. Reusser 2016: 29f.).

Biderbost und Zingaro (2016: 36) machen darauf aufmerksam, dass die einzelnen Massnahmen unterschiedlich stark in die elterlichen Kompetenzen eingreifen und daher in der Lehre häufig als Stufenfolge dargestellt werden. Dieses Bild müsse

jedoch relativiert werden, da zwischen Art. 308 und Art. 310 ZGB, welche den Übergang von den ambulanten zu den stationären Massnahmen darstellen, die Intensität des Eingriffs sprunghaft zunimmt. Zusätzlich ist es möglich, einzelne Massnahmen miteinander zu kombinieren, weshalb gleichzeitig mehrere Stufen angewendet werden können.

– **Wegfall der Schutzmassnahmen von Gesetzes wegen**

Wichtig ist zudem der Hinweis, dass unabhängig davon, wie sich die elterliche Sorge entwickelt, Kindesschutzmassnahmen mit Eintritt der Volljährigkeit (Art. 14 ZGB) von Gesetzes wegen entfallen (Art. 296 Abs. 2, Art. 326 ZGB). Einen Aufhebungsbeschluss für die Massnahme der Kindesschutzbehörde braucht es hierfür nicht (vgl. Reusser 2016: 30).

Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) als ausführende Instanz

Das neu gefasste Kindesrecht aus dem Jahre 1978 liefert zwar eine taugliche Anleitung zum Thema Kinderschutz, jedoch blieb der Vollzug mangelhaft (vgl. Bächler/Vetterli 2018: 267). Die Laienbehörden, welche unter altem Recht in der Deutschschweiz auf Gemeindeebene verbreitet waren, wurden schon lange insbesondere wegen häufiger Missachtung grundlegender Verfahrensgarantien von Fachleuten kritisiert. In vielen Kantonen der Deutschschweiz war der Gemeinderat, die Exekutive der Gemeinde, als Vormundschaftsbehörde eingesetzt. Da den für das politische Amt gewählten Laien das notwendige Fachwissen fehlte, waren sie auf die Beratung der jeweiligen vormundschaftlichen Aufsichtsbehörde angewiesen, was wiederum deren Unabhängigkeit, beispielsweise bei Beschwerden, infrage stellte (vgl. Murphy/Steck 2016: 697).

Folgende Fragen blieben auch nach Inkrafttreten des Kindesrechts von 1978 unbeantwortet: Welchen Schutz braucht ein Kind, dessen Wohl gefährdet ist? Ein solcher Entscheid, der das gesamte Leben zu prägen vermag, wurde meistens in lokal organisierten und politisch gewählten Laienbehörden getroffen. Wie kann eine Beeinträchtigung des Kindeswohls rechtzeitig erkannt werden? Im familiären Umfeld wurden diese Risiken oft verschwiegen. In welchem Setting soll ein von den Eltern vernachlässigtes Kind untergebracht werden? Hierfür wurde zumeist die kostengünstigste Lösung gewählt und unter Umständen eine schlecht ausgebildete Pflegefamilie oder ein inkompetent geführtes Heim beauftragt (vgl. Bächler/Vetterli 2018: 267).

Bis Ende 2012 existierten in der Schweiz über 1400 Vormundschaftsbehörden, welche meist kommunal organisiert waren. Per 1. Januar 2013 wurden sie aufgrund der grundlegenden Revision des Vormundschaftsrechts hin zu einem zeitgemässen Kindes- und Erwachsenenschutzrecht von neu knapp 150 Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden

(KESB) abgelöst (vgl. Heck 2018: 93). Laienbehörden, welche sich mit Themen der Kindeswohlgefährdung auseinandersetzen, sind nach neuem Recht nicht mehr möglich. Die weit verbreiteten Forderungen nach mehr Professionalität mit Blick auf die zunehmende Komplexität der Verhältnisse wird durch den Bundesgesetzgeber damit erfüllt. Bei der konkreten Umsetzung haben die Kantone grösstmöglichen Handlungsspielraum (vgl. Murphy/Steck 2016: 696).

Anders als beim Erwachsenenschutz, bei dem der Fokus auf einer Assistenz für Einzelpersonen in einem Schwächezustand liegt, geht es bei Kindern um Interventionen in ein aus dem Gleichgewicht geratenes Familiensystem (vgl. Büchler/Vetterli 2018: 267f.).

Die KESB fällt ihre Entscheide mit mindestens drei Mitgliedern, welche die von der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) empfohlenen Disziplinen Recht, Soziale Arbeit und Pädagogik/Psychologie vertreten. Erweitertes Fachwissen aus den Bezugsdisziplinen Sozialversicherungsrecht, Treuhand, Vermögensverwaltung, Medizin, Psychologie und Pädagogik sind bei internen sowie externen Fachstellen abrufbar und fliessen bei Bedarf in die Entscheidungsfindung mit ein. Ein unterstützendes Sekretariat mit juristischem, administrativem und sozialarbeiterischem Sachverstand ist hierbei ebenfalls unabdingbar. Durch diese Interdisziplinarität wird den komplexen Verhältnissen der Kinder und ihrer Systeme Rechnung getragen (vgl. Heck 2018: 93f.).

4.1.2 Stationäre Kinder- und Jugendarbeit im gesellschaftlichen Wandel

Stationäre Kinder- und Jugendarbeit in der Schweiz

Die Soziale Arbeit als übergeordneter Begriff umfasst die beiden Traditionslinien der Sozialarbeit und der Sozialpädagogik.

Die Sozialpädagogik entspricht dabei der pädagogisch-erziehungswissenschaftlichen Linie und bildet die Grundlage der heutigen Kinder- und Jugendhilfe (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2015: 24). Ihr Auftrag besteht in der Vermittlung zwischen Individuum und Gemeinschaft. Die Sozialpädagogik, so Böhnisch, befasst sich «mit jenen sozialstrukturell und institutionell bedingten Konflikten zwischen subjektiven Antrieben und Vermögen der Kinder und Jugendlichen und gesellschaftlichen Anforderungen wie sie in Familie, Schule, Arbeitswelt und Gemeindewesen vermittelt sind. Sie versucht, diese Konflikte aufzuklären, ihre Folgeprobleme zu prognostizieren und in diesem Kontext die Grundlagen für erzieherische Hilfen zu entwickeln» (Böhnisch 1979: 22 zit. in Hamburger 2003: 14). Die Entwicklung der Sozial- und Heilpädagogik und die damit verbundene Heimerziehung finden in einem politischen, kulturellen und ökonomisch bestimmten gesellschaftlichen Umfeld statt (vgl. Hafner 2014: 8).

Am Anfang der Entwicklung von ausserfamiliären Einrichtungen stand das Hospital. Das Hospital war eine Mehrzweckeinrichtung, deren Wurzeln bis ins Mittelalter zurückreichen und welche bis ins 18. Jahrhundert ein Ort für Kranke und Arme war. Hospitale dienten aber auch als Erziehungsanstalten und als Straf- und Untersuchungsgefängnisse. Das Hospital war ein Sammelbecken für all diejenigen Menschen, die nicht in die Sozialstrukturen einer Grossfamilie und der Dorfgemeinschaft passten (vgl. Tanner 1998: 186). Viele Hospitäler verfügten über eine «Waislinkammer». In einer solchen Kammer wurden die Kinder von den Erwachsenen getrennt. Für die Betreuung und die Erziehung der Waisen- oder Halbweiskinder, deren hinterbliebene Eltern nicht für sie sorgen konnten, waren oft Frauen zuständig. Frauen fungierten als «Waislinmutter» und somit in der Funktion der ersten Sozialpädagoginnen (vgl. ebd.).

Im späten Mittelalter entstanden in städtischen Gebieten für Kinder und Jugendliche reine Waisenhäuser. Die pädagogische Absicht war, die Kinder möglichst zur Arbeitssamkeit zu erziehen, damit sie zu einer materiellen Existenz befähigt wurden. In ländlichen Gebieten fehlte es weitgehend an Waisenhäusern und es entwickelte sich in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts das Verkostgeldungssystem. Kinder, die nicht in der Familie untergebracht werden konnten, wurden zur Entlastung der Versorgergemeinde auf dem Markt als billige Arbeitskraft verkauft (vgl. ebd.: 187).

Das unzureichende System mit Waisenhäusern und Verkostgeldung war der Grund für die Schaffung landwirtschaftlicher Armenschulen sowie Armenerziehungs- und Rettungsanstalten.

Im Unterschied zu den Waisenhäusern, die eher für Knaben konzipiert waren und eine Geschlechtertrennung praktizierten, orientierten sich die Armenerziehungs- und Rettungsanstalten am Familienmodell. Es gab einen Hausvater und eine Hausmutter, doch die Entscheidungsbefugnis lag beim Hausvater (vgl. ebd.).

Zu dieser Zeit existierten kaum pädagogische Unterschiede, obwohl die Anstalten aus ganz unterschiedlichen Überzeugungen geführt wurden. So gab es die aufgeklärten-liberalen, die pietistischen, die katholischen et cetera Anstaltsgründungen. Einer der prägendsten Pädagogen in der Schweiz war dazumal Heinrich Pestalozzi. Auch seine Erziehungsmethode zielte darauf ab, die Kinder auf ein würdevolles Leben in Armut vorzubereiten (vgl. ebd.).

Die Armenerziehungs- und Rettungsanstalten wurden aus der Überzeugung, dass die Natur eine heilende und regulierende Wirkung auf die Kinder hätte, in agrarwirtschaftlich günstigen Regionen errichtet. Sie waren stets mit einer eigenen Schule ausgestattet. Das ermöglichte die flexible Handhabung/ein flexibles Nebeneinander von Schule und landwirtschaftlicher Arbeit (vgl. ebd.).

Bis Mitte des 19. Jahrhunderts ging es bei der Betreuung der Heimzöglinge vor allem um die religiöse Erziehung. Die Zöglinge sollten durch Gottesgefälligkeit vor Verderben, Verarmung und Verwahrlosung gerettet werden können (vgl. Tanner 1998: 187f.).

Mit der zunehmenden institutionellen Differenzierung der ausserfamiliären Angebote und der Einführung eines einheitlichen Jugendstrafrechts stellte sich vermehrt die Frage, was mit «böartigen» Kindern und mit jugendlichen Verbrechern geschehen solle (vgl. ebd.: 189).

Im 19. Jahrhundert wurden in den Kantonen Zürich, Bern, Basel-Stadt, Aargau und St. Gallen für delinquente Jugendliche und Taugenichtse Korrektionsanstalten oder Zwangserziehungsanstalten eingerichtet. Die tägliche harte Arbeit diente als Erziehungs- und Disziplinierungsmassnahme (vgl. ebd.: 190).

Die Industrialisierung im 19. Jahrhundert hatte eine Verarmung und Verelendung breiter Bevölkerungsgruppen zur Folge. Die mit der Industrialisierung verbundene Entwicklung brachte eine Entwurzelung vieler Menschen mit sich. Anstalten und Heime hatten den Auftrag, dieser Entwicklung entgegenzuwirken und wieder eine Harmonie in der Gesellschaft herzustellen (vgl. Hafner 2014: 8).

Misstände in Anstalten und Heimen führten im Laufe der Zeit immer wieder zu Kritik. Diese Kritik hat die Entwicklung von ausserfamiliären Betreuungsangeboten stark beeinflusst und vorangetrieben. Schon im 19. Jahrhundert führte die Kritik der Öffentlichkeit zu einer räumlichen Trennung der Kinder und Jugendlichen von den Erwachsenen. Im Jahr 1920 kam es in der Schweiz zum zweiten Mal zu einer schwerwiegenden Anstaltskritik. Einer der Drahtzieher dieser Kritik war Albert Loosli. Aufgrund seiner eigenen schlechten Heimerfahrung plädierte er für die Abschaffung dieser. Mit seiner Kritik stiess er bei vielen Schweizerinnen und Schweizer auf offene Ohren (vgl. Tanner 1998: 191).

Die 68er-Bewegung sorgte für die dritte Welle der Heimkritik. Sie setzte sich kämpferisch und ideologisch gegen Heime und Anstalten ein (vgl. ebd.).

1970 sorgten verschiedenste Presseartikel für Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Die Medien hatten zum Ziel, Misstände in Heimen und Anstalten aufzuzeigen. Sie waren überzeugt, dass die Ursache für das abweichende Verhalten nicht bei den betroffenen Kindern und Jugendlichen zu suchen sei, sondern bei der Gesellschaft. Deshalb forderte eine Vielzahl von Personen die Abschaffung von Heimen und Anstalten (vgl. ebd.: 192).

Die Heimkampagne hatte zur Folge, dass in der Deutschschweiz viele neue Formen von ausserfamiliären Betreuungsangeboten gegründet wurden. Auf diese Weise entstanden sozialpädagogisch geführte Institutionen (vgl. ebd.: 192f.).

Der Kongress der Internationalen Gesellschaft für Heimerziehung im Jahr 1986 in Schweden hatte das Thema «Ausserfamiliäre Erziehung in und ausserhalb von Einrichtungen».

Es wurde eine Aufhebung der Monopolstellung von Heimen und Anstalten gefordert und stattdessen für eine Differenzierung bei den ausserfamiliären Angeboten plädiert. Dieser Perspektivenwechsel führte vermehrt zu einer stärkeren alltags- und lebensweltorientierten Kinder- und Jugendarbeit. Dabei ging es um Hilfestellungen zur Lebensbewältigung (vgl. Tanner 1998: 193). So entstanden in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von differenzierten Angeboten wie sozialpädagogische Wohngemeinschaften, heilpädagogische Grossfamilien, Sonder- und Heilschulen, Kleinheime et cetera (vgl. ebd.: 193f.).

4.1.3 Fazit

Der Einfluss des gesellschaftlichen Wandels, welcher mit veränderten Normen und Werten einhergeht, darf bei der Analyse einer Organisation nicht fehlen. Daher wurde im vorherigen Kapitel aufgezeigt, wie sich das Heimwesen in den letzten 100 Jahren verändert hat; von Arbeitsanstalten zur Disziplinierung bis zu heutigen ausdifferenzierten sozialpädagogischen Angeboten. Im Zusammenhang mit diesem Wandel ist auch das Kindeswohl als oberste Maxime des Kinderschutzes immer im gesellschaftlichen Kontext zu sehen. So ging man zu Pestalozzis Zeiten davon aus, dass vor allem Disziplin und Arbeit dem Kinde dienlich sind. Ebenfalls die, aus heutiger Perspektive, grausame Geschichte der Eugenik und der Verdingkinder gründete sicherlich in der Absicht, das Beste für ein Kind zu wollen. Durch den gesetzlichen Rahmen und die Professionalisierung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden wird ein fachlich ausdifferenzierter und interdisziplinärer Blickwinkel auf das Kindeswohl gewährleistet. Die Laienbehörden waren oftmals überfordert oder wussten nicht, in welchem rechtlichen Rahmen sie sich bewegten, so dass Willkür in der Handhabung von Massnahmen die Folge sein konnte.

Trotz der Professionalisierung im Kindes- und Erwachsenenschutz zeigt sich die Brisanz dieses Themas in aktuellen Diskursen. Zum einen hat das Bundesamt für Justiz eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die vertieft abklären soll, wie der Einbezug nahestehender Personen in die Verfahren und Entscheide der KESB sichergestellt und verbessert werden kann. Zum anderen laufen Bestrebungen von Seiten gewisser Politikerinnen und Politikern, via Volksinitiative die Befugnisse der KESB drastisch einzuschränken oder diese gar abzuschaffen.

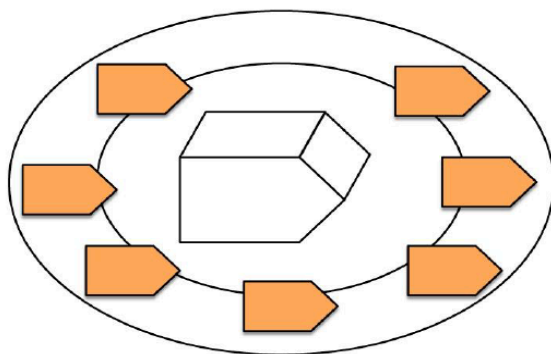
Schlussfolgernd wird davon ausgegangen, dass der gesellschaftliche Wandel, der gesetzliche Rahmen und die Professionalisierung des Kinderschutzes einen erheblichen Einfluss auf die Organisationen der stationären Kinder- und Jugendarbeit haben. Obwohl keine eindeutigen und flächendeckenden Platzierungszahlen der Kinder- und Erwachsenenschutzbehörde vorliegen, wird angenommen, dass sich die Platzierungspraxis im stationären Bereich in den letzten Jahren gewandelt hat. Dies wurde von Behördenmitgliedern

unterschiedlicher Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden im Rahmen des Unterrichts bestätigt.

Nachdem für die Stiftung «focus jugend» wichtige Umweltsphären definiert wurden, richtet sich der weitere Blick der Bearbeitung der Fragestellung auf Anspruchsgruppen, welche für die Organisation relevant sind.

4.2 Anspruchsgruppen

Unter Anspruchsgruppen (vgl. Abb. 8) (Stakeholder) wird im neuen St. Galler Management-



Modell eine organisierte oder nicht organisierte Gruppe von Menschen, Organisationen und Institutionen verstanden, welche von den unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten betroffen sind (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 23). Auch die Stiftung «focus jugend» muss sich überlegen, welche Anspruchsgruppen für sie von Bedeutung sind.

Abb. 8: Anspruchsgruppen des neuen St. Galler Management-Modells (in: Livia 2012: o.S.)

Zu den Anspruchsgruppen werden alle Personen, Gruppen und Organisationen gezählt, die mit dem Unternehmen direkt oder indirekt, momentan oder zukünftig in irgendeiner Beziehung stehen. Das neue St. Galler Management-Modell kennt folgende Anspruchsgruppen: Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber, Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit/Nonprofit-Organisationen (NPOs), Staat, Lieferantinnen und Lieferanten und Konkurrentinnen und Konkurrenten (vgl. Capaul/Steigruber 2017: 709).

Der Stakeholder-Value-Ansatz ist von seiner Grundidee her auch für den Nonprofit-Bereich geeignet. Nicht gewinnorientierte Unternehmen (NPOs) sind mit verschiedenen Anspruchsgruppen konfrontiert, welche von der Tätigkeit der Organisation betroffen sind und diverse Ansprüche stellen. Die Kundschaft von NPOs setzt sich in der Regel aus Kundinnen und Kunden, Klientinnen und Klienten, Finanziers (Subventionsgeberinnen und -gebern, Kontaktpartnerinnen und -partnern), Spenderinnen und Spendern, Mitgliedern, Mitbewerberinnen und Mitbewerbern sowie der Öffentlichkeit zusammen. Sie stellen wichtige Anspruchsgruppen dar.

Je nach Organisation kommen noch weitere Anspruchsgruppen wie zum Beispiel Eltern, Kinder und Jugendliche dazu. Diese Anspruchsgruppen gilt es auch zu beachten (vgl. Sander/Bauer 2011: 68f.).

Die einzelnen Anspruchsgruppen können sehr unterschiedliche und zum Teil auch widersprüchliche Erwartungen an eine Organisation haben. Da jedoch nicht alle Anspruchsgruppen mit der gleichen Aufmerksamkeit betreut werden können, muss die Organisation sich entscheiden, welche als relevante Anspruchsgruppen gelten, denen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.

Ein geeignetes Instrument zur Differenzierung der Anspruchsgruppen nach Wichtigkeit ist die Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen (vgl. ebd.).

4.2.1 Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen

Mit der Relevanzmatrix werden zwei Dimensionen fokussiert. Während die erste Dimension den Grad der Beeinflussbarkeit der Anspruchsgruppen zeigt, stellt die zweite Dimension dar, welchen Einfluss die Anspruchsgruppen auf eine Organisation haben. Entlang dieser beiden Dimensionen lassen sich vier Typen von Anspruchsgruppen unterscheiden: Spielmacherinnen und Spielmacher, Jokerinnen und Joker, Gesetzte und Randfiguren (vgl. Sander/Bauer 2011: 70).

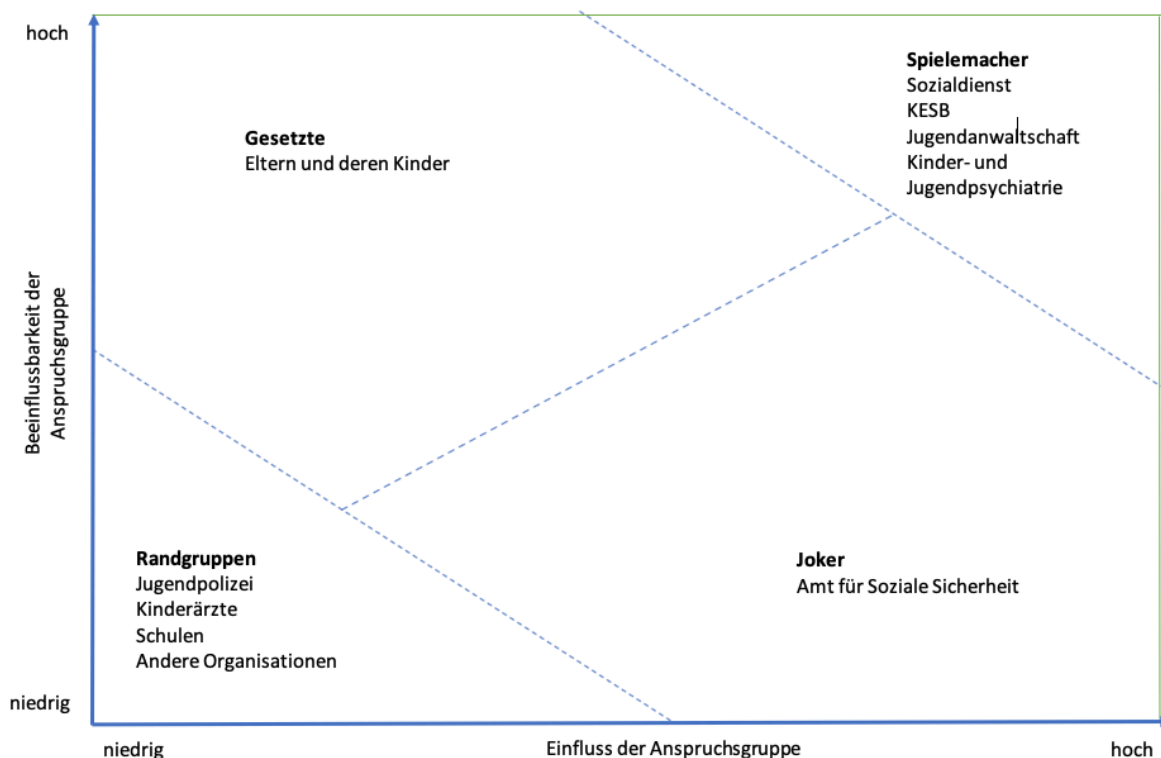


Abb. 9: Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen der Stiftung «focus jugend» (in Anlehnung an Müller-Stewens/Lechner. In: Sander/Bauer 2015: 70)

Wie für jedes Unternehmen stellen sich auch für die Stiftung «focus jugend» die zentralen Fragen: Wer sind ihre Anspruchsgruppen? Welche gegenseitigen Erwartungen existieren? Welchen Anspruchsgruppen muss besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, um langfristig für die stationäre Kinder- und Jugendarbeit relevant zu sein?

In dieser Arbeit wird auf die oben beschriebene Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen zurückgegriffen, um diese Fragen für die Stiftung «focus jugend» beantworten zu können. Es wurden hierfür die wichtigsten Anspruchsgruppen und deren Einfluss auf die Organisation definiert und in der Matrix positioniert (vgl. Abb. 9).

Diese Relevanzmatrix war schlussendlich leitend bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner für die qualitative Datenerhebung betreffend Bedarf der stationären Kinder- und Jugendarbeit (vgl. ebd.: 70).

Spielmacherinnen und Spielmacher

Spielmacherinnen und Spielmacher erteilen der Organisation direkt Aufträge. Die Beziehung zu ihnen bestimmt den Ausgang des Spiels. Damit die Stiftung «focus jugend» weiterhin selbst eine Spielmacherin in der stationären Kinder- und Jugendarbeit sein und ihren Einfluss vergrössern kann, bedarf es einer engen Zusammenarbeit mit ihnen (vgl. ebd.: 71). Folgende Spielmacherinnen und Spielmacher wurden für die Stiftung «focus jugend» definiert: Sozialdienst, Kinder- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB), Jugendanwaltschaft sowie die Kinder- und Jugendpsychiatrie. Als einweisende Behörden, Institutionen und Organisationen haben sie einen sehr grossen Einfluss auf die Stiftung «focus jugend».

Jokerinnen und Joker

Der Einfluss einer Jokerin oder eines Jokers auf eine Organisation ist sehr hoch, jedoch sind sie selbst nur sehr schwer durch eine Organisation zu beeinflussen (vgl. ebd.: 71).

Für die Stiftung «focus jugend» ist das Amt für Soziale Sicherheit ein solcher Joker. Das Amt für Soziale Sicherheit ist die Aufsichtsbehörde aller stationären Institutionen im Kanton Solothurn. Das Amt ist involviert, wenn auf kantonaler Ebene wichtige politische Entscheide getroffen werden. Um den Einfluss der Stiftung «focus jugend» zu vergrössern, sollte versucht werden, politische und gesellschaftliche Trends zu evaluieren. Auf diese Weise könnte das Amt eventuell für eine finanzielle Kooperation gewonnen werden.

Gesetzte

Als Gesetzte werden Anspruchsgruppen definiert, die der Organisation keine direkten Aufträge erteilen, aber von deren Fürsorgeleistung profitieren und darauf angewiesen sind. Im Umgang mit Gesetzten liegt die Macht klar bei der Organisation (vgl. ebd.: 71). Für die

Stiftung «focus jugend» können beispielsweise Kinder, Jugendliche und ihre Eltern als Gesetzte definiert werden.

Randfiguren

Randfiguren sind gemäss Relevanzmatrix von geringer Bedeutung für eine Organisation, da weder in die eine noch in die andere Richtung eine ausgeprägte Ressourcenabhängigkeit besteht. Zu dieser Kategorie gehören beispielsweise öffentliche Schulen, die Polizei oder die Ärzteschaft (vgl. ebd.: 71).

Hinsichtlich der Kategorien der **Gesetzten** und der **Randgruppen** ist jedoch insbesondere zu beachten, dass es sich lohnt, regelmässig ihren aktuellen sowie ihren möglichen zukünftigen Einfluss auf die Organisation zu überprüfen. So kann zum Beispiel eine öffentliche Schule, die hinsichtlich Zusammenarbeit mit einer Organisation nicht zufrieden ist, plötzlich eine grosse Bedeutung bekommen, indem sie ihre Unzufriedenheit bei den Behörden platziert.

4.2.2 Fazit

Im Zusammenhang mit der konkreten Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner für die qualitative Datenerhebung im Rahmen dieser Arbeit wurde der Fokus auf die **Spielma-cherinnen und Spielmacher** und die **Jokerinnen und Joker** gelegt, da ihr Einfluss auf die Stiftung «focus jugend» besonders gross ist. Zudem besteht eine besonders relevante Abhängigkeit der Stiftung «focus jugend» von diesen beiden Anspruchsgruppen. Folglich wurden die Anspruchsgruppen **Gesetzte** und **Randfiguren** bewusst nicht in die Befragung miteinbezogen. Sicherlich wäre ihre Sichtweise ebenfalls sehr interessant und wichtig gewesen. Sie haben jedoch für die Bearbeitung der Fragestellung nicht die erforderliche Relevanz. Ausserdem hätte der Einbezug dieser Anspruchsgruppen zusätzliche Befragungen bedingt, was den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte.

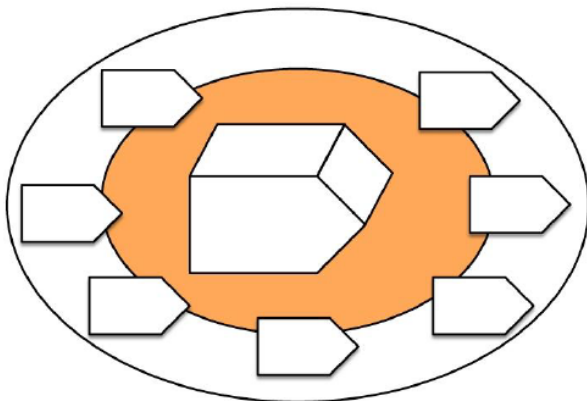
Im nachfolgenden Kapitel wird anhand einer qualitativen Datenerhebung in Form von Expertinnen- und Experteninterviews der aktuelle Bedarf der stationären Kinder- und Jugendarbeit eruiert.

5 Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse zur Bestimmung der Interaktionsthemen zwischen der Stiftung «focus jugend» und relevanter Anspruchsgruppen wurde anhand von Leitfadenterviews durchgeführt.

5.1 Interaktionsthemen

Unter Interaktionsthemen werden im neuen St. Galler Management-Modell Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und der Unternehmung bezeichnet (vgl. Abb. 10). Gesamthaft werden unter Interaktionsthemen verschiedene inhaltliche kommunikative Prozesse mit den Anspruchsgruppen verstanden (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 23).



Die Bedarfsanalyse dient dazu, die Interessen der Anspruchsgruppen gegenüber der Stiftung «focus jugend» aufzunehmen. Welche Themen und Anliegen werden von den Anspruchsgruppen an die Organisation herangetragen? Das Ziel der Organisation ist hierbei das Erfassen aktueller und gegebenenfalls veränderter Bedürfnisse, um darauf reagieren zu können.

Abb. 10: Interaktionsthemen des neuen St. Galler Management-Modells (in: Livia 2012: o.S.)

5.1.1 Forschungsprojekt

Hypothesen des Forschungsprojekts

Folgende Hypothesen wurden auf der Grundlage der Umweltsphären in Kapitel 4.1 und des Erfahrungswissens sowie der Diskussionen mit andern Fachpersonen gebildet. Dieses Vorwissen ist bei den Interviewfragen der Bedarfserhebung leitend.

- Rechtliche Bedingungen und der gesellschaftliche Wandel haben Einfluss auf die Belegungspraktiken der zuweisenden Stellen.
- Die Qualität einer Organisation hat Einfluss auf die Belegungszahlen.
- Zuweisende Stellen platzieren Kinder und Jugendliche zurückhaltender als früher.

Nachstehend wird das methodische Vorgehen des empirischen Teils der Arbeit erläutert.

Sampling

Die empirische Sozialforschung versteht unter Sampling die Auswahl einer Untergruppe von Fällen. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Personengruppen, Interaktionen oder Ereignisse, die an bestimmten Zeiten und Orten untersucht werden sollen und die für eine bestimmte Grundgesamtheit, Population oder einen bestimmten Sachverhalt stehen (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 174).

Als Grundlage für die Auswahl der interviewten Personen der empirischen Datenerhebung diente die Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen der Stiftung «focus jugend», auf welche im vorherigen Kapitel eingegangen wurde. Verschiedene Sozialregionen des Kantons Solothurn, welche Anspruchsgruppen der Stiftung «focus jugend» repräsentieren, wurden berücksichtigt. Auf der Grundlage der Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen wurden schliesslich neun Interviews durchgeführt. Mit folgenden Ämtern und Organisationen wurden Interviews geführt:

- Zwei Interviews mit Vertretern des Amtes für Soziale Sicherheit (ASO)
- Zwei Interviews mit Vertretern der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB)
- Drei Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Sozialregionen
- Ein Interview mit einem Vertreter der Jugendanwaltschaft (Juga)
- Ein Interview mit einem Vertreter der Kinder- und Jugendpsychiatrischen Klinik des Kantons Solothurn (KJPK)

Die ausgewählten Personen wurden per E-Mail über das geplante Interview informiert und für einen Termin angefragt. Die Leitfragen wurden ihnen vorgängig verschickt. Teilweise gestalteten sich die Rückmeldungen als schwierig, was mehrmaliges Nachfragen notwendig machte. Schlussendlich konnten über einen Zeitraum von zwei Monaten alle neun Interviews geführt werden.

Erstellung des Leitfadeninterviews und Datenerhebung

Leitfadeninterviews wurden gewählt, da sie Raum für die Darstellung von Sachverhalten und Positionen in ihrem situativen Kontext bieten. Hiermit können Entstehungszusammenhänge und ihre Einbettung in die Relevanzstruktur des Befragten dargestellt werden. Auf diese Weise entstehen Interviewtexte, die sich interpretieren und nicht nur klassifizieren lassen. In Leitfadeninterviews können gerichtete wie auch offene Fragen zu Themenkreisen gestellt und erschlossen werden. Dieser Vorgang ermöglicht das vertiefte Abholen von bestimmten Aspekten der befragten Kategorien wie auch das Einholen von neuen Indikatoren. Wichtig ist dabei zu beachten, dass die Leitfadeninterviews gut vorbereitet sind und sich an

einem systematischen Ablauf orientieren. Sie sollten sich von offenen zu spezifischen Fragen bewegen und nach thematischen Blöcken geordnet sein, die jeweils mit relativ allgemeinen Fragen eröffnet werden (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 144).

Als methodisches Vorgehen zur Erfassung der Interviews wurde das offene Leitfrageninterview gewählt. Dieses wird in Forschungskontexten als sinnvoll erachtet, in denen eine relativ eng begrenzte Fragestellung verfolgt wird. Bestimmte Themenbereiche können somit in jedem Fall detailliert erforscht werden (vgl. ebd.: 139f.). Zusätzlich wird durch die Leitfragen eine Vergleichbarkeit der verschiedenen Interviews ermöglicht.

Die Leitfragen wurden nach unterschiedlichen Themen kategorisiert: 1) Gesellschaftliche und rechtliche Veränderungen, 2) Unterscheidung ambulant und stationär, 3) Qualität einer Organisation und 4) Aktueller Bedarf der stationären Kinder- und Jugendarbeit (vgl. Abb. 11). Der Fokus lag hierbei immer auf dem Wohl der Kinder und Jugendlichen und deren Systeme.

Die Interviews wurden im November und Dezember 2018 vor Ort in den jeweiligen Institutionen durchgeführt. Die Teilnehmenden wurden nochmals über die Inhalte der Studie informiert. Die Rahmenbedingungen wie Datenschutz und Anonymisierung wurden dadurch gewährleistet, dass die Dokumentation und Auswertung der Interviews nicht personifiziert, sondern mit Nummern versehen wurden. Alle Gespräche dauerten zirka eine Stunde und wurden digital aufgezeichnet. Dies ermöglichte die Fokussierung auf das Gespräch selbst, da keine Notizen und Mitschriften angefertigt werden mussten. Ausserdem wurden mit der Aufzeichnung die Nachvollziehbarkeit und intersubjektive Überprüfbarkeit des Forschungsprozesses gewährleistet.

Bei den Interviews gab es Verschiedenes zu beachten. Da teilweise die gegebenen Antworten unklar waren, wurden Verständnisfragen gestellt. Hierbei war Vorsicht geboten, damit keine suggestiven Verständnis- oder Ergänzungsfragen gestellt wurden. Die Leitung der Interviews oblag der Interviewerin und dem Interviewer, was eine anfängliche Rollenklärung verlangte. Während des Interviews musste darauf geachtet werden, dass die Rollenteilung eingehalten wurde.

Leitfragen des Interviews

Was denken Sie, welche vergangenen, aktuellen und zukünftigen Veränderungen und Bewegungen sind spannend für die Soziale Arbeit der Kinder- und Jugendhilfe?

Welche Gründe sprechen Ihrer Meinung nach eher für eine stationäre, welche eher für eine ambulante Massnahme?

Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für die Auswahl einer Organisation?

Nach welchen Kriterien beurteilen Sie die Qualität einer Organisation?

Aufgrund welcher Kriterien ziehen Sie eine Platzierung im Heim einer Platzierung in einer Pflegefamilie vor beziehungsweise umgekehrt?

Welche Ziele verfolgen Sie bei einer Unterbringung in einer Organisation und welche Erwartungen ergeben sich daraus für Sie?

In welchen Fällen greifen Sie auf ausserkantonale Angebote zurück?

Welches Angebot fehlt Ihrer Meinung nach in der Kinder- und Jugendhilfe?

Wie muss Ihrer Meinung nach das Angebot der Kinder- und Jugendhilfe der Zukunft aussehen?

Wie werden Sie aufmerksam auf Angebote der Kinder und Jugendhilfe?

Abb. 11: Leitfragen der Interviews (eigene Darstellung)

Datenbearbeitung und Datenauswertung

Die aufgenommenen Interviews wurden in einem nächsten Schritt wörtlich transkribiert und mit Zeilennummern versehen. Mit Hilfe des Programmes ATLAS.ti wurden die Interviews codiert. ATLAS.ti ermöglicht eine erleichterte Kategorisierung und Codierung der transkribierten Interviews.

Die Kategorienbildung bei der Datenbearbeitung erfolgte deduktiv und induktiv. Durch die Leitfragen in den Interviews waren die ersten Kategorien «gesetzt» (deduktiv). Dabei wurde

auf vorhandenes Wissen zugegriffen, um diese Kategorien zu bilden, die wiederum eine Grundausrichtung vorgeben sollten. Vorwissen, welches in den Umweltsphären in Kapitel 4 gebildet, aus Gesprächen mit anderen Organisationen erlangt oder im Unterricht vermittelt wurde, bildete hierzu eine Grundlage. Die hierauf gegründeten Hauptkategorien bildeten den Rahmen des Leitfadeninterviews. Das Ziel war es, wenige und überschaubare Kategorien zu bilden, an welchen sich das weitere Vorgehen orientiert.

In der weiteren Phase der Datenbearbeitung ging es darum, die durch die Leitfadeninterviews vorhandenen Kategorien am erhobenen Material weiterzuentwickeln und auszdifferenzieren. Hierbei wurde induktiv vorgegangen, da durch die Bearbeitung neue Kategorien oder Unterkategorien entstehen konnten.

Die Interviews wurden anhand der gebildeten Kategorien codiert. Die Codierung wurde von der Autorin und dem Autor getrennt voneinander vorgenommen, um sie anschliessend abzugleichen. Bei Unklarheiten der Codieranweisungen wurden diese überarbeitet und das Material neu codiert. Kuckartz (2012: 82) bezieht sich beim sogenannten konsensuellen Codieren auf Hopf und Schmidt, die ausführen, dass durch die unabhängig voneinander durchgeführte Codierung von zwei Personen die Qualität und die Zuverlässigkeit verbessert werden (vgl. ebd.).

Zum Schluss wurden die erstellten Kategorien thematisch beschrieben und zusammengefasst und die Erkenntnisse tabellarisch im Kapitel 5.2.2 aufgeführt.

Das Kategoriensystem

In Abb. 12 werden die deduktiv gebildeten Kategorien zusammengefasst aufgeführt, in Abb. 13 die induktiv gebildeten Kategorien.

Deduktiv gebildete Kategorien

Kategorie	Unterkategorie
Qualität	Labels und Zertifizierungen
	Transparente Ziele, Leitbild oder Konzepte
	Rechtliches Wissen
	Ausbildungsstand der Mitarbeitenden - Interdisziplinarität
	Tagesstruktur
	Kommunikation zwischen der Organisation und den zuweisenden Stellen

	Zusammenarbeit mit anderen Organisationen
Stationär und ambulant	Ambulante, niederschwellige Angebote
	Hochflexibel und massgeschneidert
	Tragfähigkeit
	Durchlässigkeit von ambulanten und stationären Angeboten
Pflegefamilie und Heim	

Abb. 12: Deduktiv gebildete Kategorien (eigene Darstellung)

Induktiv gebildete Kategorien

Kategorie	Unterkategorie
Politik und Legislative	Qualitätsstandards
	Gesetzgebung
	Passung vor Finanzen
Flexibilität	Innovation
	Flexibler Umgang, auch mit dem System des Kindes
Krisenintervention	Stabilisierung der Situation
	Vorbereitung für weiterführende Massnahme
	Abklärungen durchführen
	Krisensituation besser im Heim

Abb. 13: Induktiv gebildete Kategorien (eigene Darstellung)

5.2 Forschungsergebnis – Grundlage für die weitere Analyse

5.2.1 Umweltanalyse – Qualitative Datenerhebung – Auswertung

Der folgende Text stellt ein detailliertes Ergebnis der Datenerhebung dar. Aufgrund ineinanderfliessender Themenbereiche und unterschiedlicher Betrachtungsperspektiven der Interviewten ist keine klare Abgrenzung möglich. Aus diesem Grund werden bestimmte Aspekte mehrfach genannt.

Politische Handlungsfelder

In den Interviews wurde die Relevanz der Politik für die Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe von mehreren Personen betont. Darunter fallen beispielsweise Themen der Gesetzgebung, der Finanzierung unterschiedlicher Angebote, der Begleitung von Jugendlichen beim Übergang in die Volljährigkeit oder das Fehlen koordinierter Angebotsplanung.

Die Festlegung von **Qualitätsstandards** wird auch als politische Aufgabe angesehen: Braucht es eine Qualitätssicherung anhand von Labels oder Zertifizierungen? Hilfsprozesse sollen transparent und kompetent gestaltet werden, um auch den Geldgebenden Rechenschaft ablegen zu können. Labels und Zertifizierungen verleihen dieser Kompetenz Ausdruck.

Also das ist für mich eine wichtige Frage: Welche Angebote stellt der Staat zur Verfügung und welche werden auch benötigt? Welche werden auch finanziert? Auch die Qualitätskontrolle, das Qualitätskontrollenmanagement, das hier spielen muss, ist eine zentrale Frage und auch die Tarife, die Vergleichbarkeit der Institutionen. Da ist noch viel zu tun. (Interview 8: Zeile 50-54)

Aufgrund neuer Gesetzgebung liege der Fokus vermehrt auf ambulanten und nicht mehr so sehr auf stationären Angeboten.

Sicherlich ist es auch, sage ich mal, anders geworden mit dem neuen Kinderschutzrecht, in welchem man ja wahrscheinlich etwas weniger stark die stationäre Schiene fahren und eher den ambulanten Bereich versuchen will und den stationären Bereich als sogenannt letzte Massnahme ansieht. (Interview 4: Zeile 8-11)

Die Interviewpartner halten dabei fest, dass die mildesten Massnahmen zu ergreifen seien, welche zu einem gewünschten oder gesetzten Ziel führen können. Praktisch heisst dies, dass zuerst alle ambulanten Massnahmen ausgeschöpft werden, bevor zum Schluss auf stationäre Angebote zurückgegriffen wird. Die folgenden zwei Zitate zeigen auf, dass die Massnahmen subsidiär aufeinander abgestimmt sind:

Vielmehr ist entscheidend, was ist verhältnismässig, wie weit darf man eingreifen. Und da ist eigentlich klar die mildest mögliche Massnahme angezeigt, mit welcher man das Ziel erreichen kann. Das spricht dann für den ambulanten Weg. (Interview 6: Zeile 37-39)

Die stationäre Massnahme ist immer dann natürlich verhältnismässig, wenn es keine mildere Massnahme gibt und wenn schwerwiegende Gefährdungen vorhanden sind. Und ambulante Massnahmen sind vor allem auch wichtig, um eben diese stationären Massnahmen zu verhindern. (Interview 8: Zeile 26-29)

Infolge der neuen Gesetzgebung wurde ergänzend festgestellt, dass der Prozess der Festsetzung der Massnahmen neuerdings den Einbezug der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) vorsehe. Die Rollenklärung zwischen den Institutionen sei festgelegt. Die Entscheidungskompetenzen liegen bei der KESB.

Ich finde es noch wichtig zu sagen, dass wir nicht entscheiden. Das macht jeweils die KESB. Und die KESB ist auch die Behörde, die unterbringt. Wir begleiten. Aber wir machen natürlich auch Vorschläge und geben Empfehlungen ab. (Interview 6: Zeile 103-106)

Es wurde von Seiten der Sozialen Dienste und des Amts für Soziale Sicherheit deutlich, dass teilweise ein zu komplexes Gebilde bezüglich der Finanzierung besteht. Es sei unklar, wer bezahle und was bezahlt werde. Liegt die Verantwortung der Finanzierung eines Angebotes bei der Gemeinde, beim Kanton oder beim Bund? Gibt es Unterschiede bei ambulanten und stationären Angeboten?

In diesem Zusammenhang wurde der Wunsch geäussert, klare und einheitliche Strukturen zu haben, welche die Durchlässigkeit und den Spielraum für Interventionen vergrössern und erleichtern.

Im Moment kommt noch dazu, dass von der Finanzierung und von der politischen Zuständigkeit her Unklarheiten herrschen, zwischen Bund, Kanton und Gemeinden. Zum Beispiel im Kanton Solothurn bezüglich stationären Angeboten, da ist der Kanton zuständig, während alles Ambulante dann zum kommunalen Leistungsfeld gehört. Das verhindert ein durchlässiges System und in naher Zukunft wird dahingehend gearbeitet, dass die Zuständigkeit vereinheitlicht wird. Dass zum Beispiel die Finanzierung, die Aufsicht oder die Betriebsbewilligungen für ein durchlässiges System ausgestellt werden können, von ambulant bis stationär. (Interview 1: Zeile 141-148)

Die Interviews zeigten klar verschiedene Interessen bezüglich der Finanzierung von stationären Unterbringungen auf. Aus der Sicht des Amts für soziale Sicherheit als Aufsichtsbehörde des Kantons Solothurn bestehe das Interesse an günstigeren Organisationen. Dem wurde von Seiten der KESB widersprochen. Sie sagt, dass das Wohl der Kinder und Jugendlichen sowie die **Passung eines bestimmten Angebots im Vordergrund** stehen sollten und nicht die finanziellen Überlegungen. Das bestätige auch die bundesgerichtliche Rechtsprechung.

In allgemeiner Weise wurde die Auffassung vertreten, dass eine unkomplizierte und finanzierbare Struktur wünschenswert sei.

Gerade mit der ganz klaren Priorität von der Kindsschutzmassnahme, vom Entscheid gegenüber den sozialhilferechtlichen Überlegungen. Also man schaut einzig darauf, wie gut es passt. Und es gibt auch vom Bundesgericht verschiedene Urteile, in welchen ganz klar steht, dass finanzielle Überlegungen keine Rolle spielen dürfen. (Interview 6: Zeile 44-50)

Im Zusammenhang mit der Finanzierung wurde ebenfalls das **Bedürfnis nach Gratisangeboten** formuliert, und zwar als **Schutz vor Stigmatisierung**. Damit Personen aufgrund einer gewünschten Unterstützung beim Sozialdienst ihre Finanzen nicht offenlegen müssen, wurde in den Interviews empfohlen, kostenlose Angebote für die Betroffenen anzubieten. Ansonsten bestehe die Gefahr, dass die Angebote aus Angst, abgestempelt zu werden, nicht genutzt würden. Selbst wenn eine Problemlage bestehe und diese auch beratend begleitet werden könnte, sei eine drohende Stigmatisierung doch oft der Grund dafür, keine professionelle Unterstützung anzunehmen. Daher brauche es auf politischer Ebene eine Lösung der Finanzierung solcher Angebote.

Eine möglichst kostenlose sozialpädagogische Familienbegleitung. Da ist eine grosse Hemmung da, weil die meisten Leute wissen, dass wenn sie so ein Angebot in Anspruch nehmen würden, sie über die Sozialen Dienste gehen und dann ihre ganzen Finanzen offenlegen müssten. (Interview 7: Zeile 136-139)

Eine weitere Erkenntnis aus den Interviews ist die Schwierigkeit, wie Jugendliche begleitet werden können, die das 18. Lebensjahr zurückgelegt und damit die **Volljährigkeit** erreicht haben. Oft werde beobachtet, dass Jugendliche mit dem Erreichen der Volljährigkeit noch nicht im erforderlichen Mass selbstständig seien und weiterhin Betreuung benötigten. Da sie jedoch mit dem Erreichen der Volljährigkeit als Erwachsene gelten, kommen andere

rechtliche Grundlagen zur Anwendung. Der Übergang in die Mündigkeit solle daher besser gestaltet und begleitet werden können.

In Bezug auf die unterschiedlichen Angebote für Kinder und Jugendliche gebe es **schweizweit keine Datenbanken**, welche die Leistungen und Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe auflisten. Dies führe einerseits zu ausserkantonalen Platzierungen und andererseits zu unklaren finanziellen Vergütungen. Es gebe keinen interkantonalen Prozess, welcher die unterschiedlichen Angebote koordiniere.

Auch hier stellt sich natürlich die Frage der Angebotsplanung. (...) Also es ist nicht klar, wer welches Angebot zu erbringen hat, zu welchen Tarifen. (...) Es sind auch Bemühungen im Gange, sich dort zu verbessern, das allenfalls zu professionalisieren. Weil es kann nicht sein, dass wir die Angebote, die im Kanton vorhanden wären, nicht nutzen können oder nicht kennen und dann auf ausserkantonale Angebote zurückgreifen müssen. (Interview 3: Zeile 83-91)

Zur Lösung dieser Problematik wird vorgeschlagen, sich an interkantonalen Gefässen aus dem Bereich des Strafvollzugs (zum Beispiel Strafvollzugskonkordat Nordwest- und Inner-schweiz) zu orientieren.

Es sollte hier, wie im Gefängniswesen, eine Konkordats-, eine interkantonale Lösung geben, welche Institution braucht es bedarfsgerecht für welche Kinder und Jugendlichen in welchen Situationen? (Interview 8: Zeile 45-47)

Qualität

Die Frage nach dem Qualitätsverständnis im Zusammenhang mit einer Organisation wurde im Interview explizit gestellt. Die nachfolgenden Ausführungen fassen die gegebenen Antworten zusammen.

Labels und Zertifizierungen seien unter anderem Ausdruck davon, dass man Hilfs- und Unterstützungsprozesse sichtbar machen wolle. Sie könnten Zuweisenden helfen, Platzierungsentscheide zu treffen. Da Platzierungen auch immer mit Kosten verbunden seien, werde von Zuweisenden eine gute und transparente Zusammenarbeit erwartet.

Die Struktur einer Organisation sei Teil ihrer Qualität. **Transparente Ziele, ein Leitbild oder Konzepte** seien ein Spiegel dessen, was eine Organisation ausmache. Ein Qualitätsverständnis beziehe sich nicht nur auf die strukturellen Rahmenbedingungen einer Organisation, sondern auch auf die konkrete Arbeit und die Mitarbeitenden.

Dann ist es für mich auch wichtig zu schauen: Wie arbeitet das Heim? Also gibt es Leitbilder, ist es professionell aufgestellt, was für Leute arbeiten dort? Ist das Heim professionell geführt? (Interview 5: Zeile 37-39)

Klare Konzepte sprechen für die hohe Qualität einer Organisation. Ihnen sollte detailliert entnommen werden können, was getan werde, warum es getan werde und wie es getan werde.

Ein weiterer wichtiger Punkt auf der konkreten konzeptionellen Ebene sei, dass das Lebenssystem der Kinder und Jugendlichen bei der Arbeit einbezogen werde. Dies bedeute, dass die Organisation mit den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen individuell arbeite. Es müsse spürbar sein, dass eine Organisation ihr Konzept kenne und lebe.

Wichtige Qualitätsaspekte seien die Werthaltung einer Organisation und die Frage nach der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen.

Ist die Institution bereit, auf den Zusammenarbeitspartner einzugehen, mit diesen Lösungen zu finden? Und im Fall einer Krise Lösungen zu finden, auch über die Aufnahmemöglichkeit der Kinder und Jugendlichen in einer Krisensituation, diese eben wieder zurückzunehmen et cetera. (Interview 8: Zeile 76-70)

Rechtliches Wissen wird als weiteres Qualitätsmerkmal einer Organisation angesehen. In den Interviews wurde diesbezüglich bemängelt, dass Mitarbeitende der Organisationen zum Teil grosse Wissenslücken in Bezug auf die rechtlichen Grundlagen der Kinder- und Jugendhilfe hätten.

Dort habe ich auch die Erwartung an ein Heim, in welchem Profis arbeiten, welchem man auch einen angemessenen Tagestarif bezahlt, dass diese Menschen, die das Heim führen, die dort arbeiten wissen, in welchem Kontext sie sich bewegen und dass sie bereit sind, diese Verantwortung zu tragen. (Interview 6: 134-137)

Die Qualität einer Organisation beinhalte den **Ausbildungsstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**. Sind diese auf ihren Gebieten Fachpersonen? Um auf die individuellen Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen eingehen zu können, werde **interdisziplinäres** Fachpersonal beispielsweise aus den Bereichen der Kinder- und Jugendpsychiatrie oder Psychotherapie begrüsst und gefordert.

Wichtig finde ich auch, dass sehr gut ausgebildete Leute, Fachkräfte sich im Feld der Kinder- und Jugendhilfe bewegen und dass keine nicht ausgebildeten Leute einen Platz bekommen. Ich denke, dass eine gute, fundierte Ausbildung die Voraussetzung ist, für die Herausforderungen, die sie bewältigen müssen. (Interview 5: Zeile 9-12)

Eine angebotene **Tagesstruktur** sei ein Qualitätsmerkmal für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Dabei müsse unter anderem eine Begleitung der schulischen und/oder beruflichen Entwicklung gewährleistet sein. Ausbildung bedeute sowohl Zukunftsperspektive als auch Einkommen.

Die jungen Menschen kommen nach Hause und haben das Gefühl, etwas Sinnvolles gemacht zu haben und letztendlich heisst es auch Selbstständigkeit. (Interview 2: 55-57)

Wichtig sei auch die **Kommunikation zwischen der Organisation und den zuweisenden Stellen**: Ist sie offen und transparent gestaltet? Wie sieht der Informationsfluss aus und wie wird er gelebt? Erwartet werde, dass eine Organisation professionell und konstruktiv an einer Zusammenarbeit interessiert sei. Die Zusammenarbeit solle transparent und offen gestaltet sein, immer mit dem Fokus «*Was wollen wir dem Menschen, der platziert ist, ermöglichen?*» (Interview 7: 114-115). Wichtig sei zu kommunizieren, wie sich ein Aufenthalt entwickle und dass mit Problemen konstruktiv umgegangen werde. Dabei seien die Berichte, die von den Organisationen verfasst werden, ein wichtiger Teil.

Wir holen auch Berichte von Organisationen ein. Und dann zeichnet sich sehr viel ab. Also welche diagnostischen Prozesse wurden da bei den Kindern und Jugendlichen durchlaufen? Gibt es fundierte Abklärungen, die die Organisation getätigt hat? Wie ist die Elternarbeit? Wie werden die Eltern mit einbezogen? Wir beurteilen das auch anhand von Kontrollkriterien. (Interview 3: 107-111)

Die **professionelle Zusammenarbeit mit anderen Organisationen** sei ebenfalls wichtig. Eine Triagestelle könne hierbei unterstützen, um den Bedarf eines Kindes oder Jugendlichen einzuschätzen und dann das geeignete Angebot zu vermitteln.

Eben, Flexibilität ist gefragt. Das hat aber das Problem, dass es viele Player gibt in einem Fall, dass jemand die Fäden ziehen muss, damit die Kommunikation läuft. (Interview 2: 188-189)

Da es für Organisationen schwer sein könne, alle Notwendigkeiten abzudecken, sei die professionelle Zusammenarbeit mit anderen Organisationen ebenfalls wichtig. Es dürfe kein Konkurrenzdenken vorherrschen. Vielmehr sollte der Wille zur Zusammenarbeit existieren.

Also das sind ganz viele Fragen, die sich hier an die Qualität stellen. Und dann auch die Werthaltung und die Frage der Organisation und der Zusammenarbeit. Ist die Institution bereit, auf den Zusammenarbeitspartner einzugehen, mit diesem Lösungen zu finden? Und im Fall einer Krise Lösungen zu finden, auch über die Aufnahmemöglichkeit der Kinder und Jugendlichen in einer Krisensituation, diese eben wieder zurückzunehmen et cetera. (Interview 8: Zeile 65-70)

Flexibilität

Der Begriff der Flexibilität wurde anlässlich der Interviews in vielen Zusammenhängen erwähnt: Flexibilität als formulierter Anspruch der Politik, als Anspruch an die Angebotsorientierung der Organisationen und Flexibilität in der sozialpädagogischen Arbeit an sich. Flexibilität scheint einen relevanten Aspekt in der Angebotsplanung darzustellen. Daher soll dem Begriff an dieser Stelle – obwohl Teilaspekte von Flexibilität auch anderweitig genannt werden – nochmals ein eigenes Kapitel gewidmet werden.

Flexibilität sei ein essenzielles Kriterium einer qualitativ hochstehenden Arbeit. Aufgrund immer komplexerer Problemlagen der Kinder und Jugendlichen müssten Organisationen immer flexiblere Angebote anbieten.

Viele Organisationen im Kinder- und Jugendbereich hätten eine langjährige Geschichte hinter sich und seien daher institutionalisiert. Diese Institutionalisierung (starre Strukturen, träge Prozesse) stehe der Flexibilität entgegen. Benötigt würden aber flexible Partner. Es

brauche Organisationen, die so flexibel und **innovativ** seien, dass sie auch mit unklaren Aufträgen arbeiten könnten und dazu bereit seien, zusätzliche Abklärungen zu tätigen.

Es gibt auch Organisationen, die sind über teilweise schon fast 100 Jahren gewachsen. Die arbeiten sehr institutionalisiert und bringen wenig Flexibilität auf. Und die haben auch wenig fundierte diagnostische Prozesse. Sie haben fundierte Hilfeplanungsprozesse und wir sind natürlich auf Innovation angewiesen. Wir suchen diese Organisationen, die uns Innovation bieten und dementsprechend auch Flexibilität. (Interview 3: Zeile 76-80)

So müssten Organisationen Beweglichkeit an den Tag legen. Denn es brauche bei der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen immer ein wenig Individualität. Da stelle sich die Frage: Ist eine Organisation bereit, sich darauf einzulassen? Diese Art der Flexibilität sei eine Voraussetzung dafür, dass eine zielführende Platzierung erfolgen könne.

Was braucht dort ein Jugendlicher in der Adoleszenzphase für ein Angebot? Und das ist sehr herausfordernd für eine Institution. Denn das kann sehr individuell sein, so halb offen, halb stationär, ambulant, stationär. Das ist schon etwas, wo ich merke, dass bei den Jugendlichen die Individualisierung schon sehr hoch ist und es schwierig ist, ein Angebot zu schaffen, dass es möglichst auf viele Situationen passt. (Interview 10: Zeile 144-148)

Auch wenn es um kurzfristige Interventionen geht? Aufgrund der Komplexität der Fälle und der Veränderung der Gesellschaft habe man festgestellt, dass ein Kind nicht bis zu seiner Volljährigkeit platziert werden sollte. Eine stationäre Intervention könne durchaus nur ein paar Monate dauern. Das bedeute für die Organisationen, dass sie bedarfsgerecht flexibel sein müssten. Ebenfalls könne sich der Bedarf bei Kindern und Jugendlichen schnell ändern, was wiederum eine hohe Flexibilität erfordere.

Hochflexibilisiert. Die Zeiten sind vorbei, in denen klar war, dass ein Kind mit sieben Jahren in eine Organisation eintritt. (Interview 3: Zeile 206-207)

Wichtig in diesem Zusammenhang sei auch, dass Platzierungen schnell gestartet und umgesetzt werden könnten.

Zunehmend werde ein **sehr flexibler Umgang, auch mit dem System des Kindes**, benötigt. Häufig gebe es schwierige Situationen in Familien oder es herrsche eine derart gravierende Kombination von Problemen vor, dass die Kinder eigentlich nicht platziert werden könnten, sondern die Hilfe zu den Kindern gebracht werden müsse. Es brauche eine rundum sozialtherapeutische Betreuung der Familie, und zwar vor Ort. Andernfalls müssten die Angebote hochflexibel sein, damit sowohl bei den Kindern als auch bei den Eltern den lebenspraktischen Dingen Rechnung getragen werden könne. Notwendig seien zudem Angebote, welche die Eltern bei Bewältigungsschwierigkeiten unterstützten.

Vielmals sind die Eltern überfordert und müssen nicht in der Erziehung der Kinder, sondern in der Bewältigung ihrer eigenen Lebenspraxis Unterstützung haben. Wir brauchen extrem flexible Angebote, die eigentlich rasch die Angebote erkennen, die innerhalb dieser Familien bestehen könnten und auch rasch auf die individuellen Situationen der Familie reagieren können. (Interview 3: Zeile 182-186)

Wir haben zunehmend auch die Organisationen, die sich flexibilisieren, die auch Angebote machen. «Wenn diese Familie nicht zu uns kommt, dann kommen wir zur Familie und stellen da Leute ab, die eigentlich 20 Stunden am Tag in dieser Familie verbringen.» Weshalb nicht eine solche Form? Das ist durchaus möglich. Wir müssen diese Formen nutzen, weil für uns zählt der Einzelfall und es geht darum, die bestmöglichen Lösungen der Kinder- und Jugendhilfe im Einzelfall zu finden. Von stationär 365 Tage im Jahr bis hin zu ambulant, teilambulant, wir benötigen alles. (Interview 3: Zeile 191-197)

Stationäre Organisationen müssten lernen, auch ambulant zu denken und umgekehrt. 'Also dass man sich da irgendwie annähert und flexibel wird. Das wäre mein Anliegen.' (Interview 5: Zeile 137-139)

Bedarf 1: Weg von stationären Langzeitplatzierungen hin zu ambulanten, ausdifferenzierten und umfassenden Angeboten

Wie bereits oben ausgeführt, wurde aus den verschiedenen Interviews ersichtlich, dass der Trend in der Kinder- und Jugendarbeit weg von Langzeitplatzierungen in Richtung ambulanter Massnahmen geht. Dies hänge auch mit dem gesellschaftlichen und rechtlichen Wandel der letzten Jahre zusammen.

Ich kenne das Feld nun schon seit etwa 15 Jahren und schon in diesen 15 Jahren ist eine deutliche Bewegung weg von Dauerplatzierungen, dauernden stationären Platzierungen, hin zu kurzfristigen Platzierungen, allenfalls auch ambulanten Hilfestellungen in der Familie zu beobachten. (Interview 3: Zeile 13-16)

Aufgrund dieses Trends weg von stationären Platzierungen hin zu ambulanten Hilfestellungen beteuerten einige der Befragten, dass **ambulante, niederschwellige Angebote** für Kinder und Jugendliche und deren Eltern im Kanton Solothurn ausbaufähig seien. Es brauche mehr aufsuchende und präventive Hilfen, um Risikofamilien zu erkennen. Ausserdem würden Fachleute benötigt, die in die Systeme der Familien hineingingen. Hier bemängelten einige der Befragten, dass die Beratungsstellen nicht kostenlos seien, sondern die Kosten von den Eltern oder Sozialdiensten übernommen werden müssten. Dies stelle eine grosse Hürde dar und habe nichts mit Niederschwelligkeit zu tun.

Eine niederschwellige Erziehungsberatung vermisse ich wirklich, damit wir Familien da hinschicken können. (Interview 6: Zeile 176-177)

Es müsste sehr niederschwellig sein. Es muss einladen, dass man sich frühzeitig meldet. Da soll man keine Hürden aufbauen. (Interview 6: Zeile 214-215)

Auf die Frage, wie in Zukunft ein stationäres Angebot aussehen sollte, erwiderten viele der Befragten, dieses müsse **hochflexibel und massgeschneidert** sein, damit es den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen und deren Herkunftssystemen gerecht werde.

Ein interdisziplinäres Team sei wichtig für das Know-how einer Organisation.

Es ist für mich auch wichtig, ob das Heim selber auch therapeutische Angebote hat. Es gibt Heime, die arbeiten so nach bestimmten Systemen und die Kinder können auch an therapeutischen Anlässen innerhalb der Organisation teilnehmen. Das finde ich auch sehr hilfreich. (Interview 5: Zeile 54-57)

Deshalb bestehe der Wunsch, dass eine Organisation in der Lage sei, von ambulant über teilambulant bis zu stationär alles anbieten zu können. Sicherlich nicht mehr gefragt seien starre pädagogische Konzepte, die wenig Spielraum für Flexibilität offenliessen. An deren Stelle sei Innovation erwünscht, zum Beispiel in Form von intensiver aufsuchender Elternarbeit und konsiliarpsychiatrischer Zusammenarbeit.

(...) dass man nicht mehr als Institution denkt: 'Die Kinder sind jetzt hier platziert', sondern dass man diesen Lebenslauf des Kindes auch mitmacht, bei diesen Krisen von Familien die Bezugspersonen bleiben und auch viel mehr Elternarbeit getätigt wird. Die Arbeit mit den Eltern, die Tragbarkeit, die Liaisonverträge mit Konsiliarpsychiater/-innen (...). (Interview 8: Zeile 229-232)

Ebenfalls ein wichtiger Punkt nach Auffassung der Befragten ist die **Tragfähigkeit** einer Einrichtung. Die interviewten Expertinnen und Experten beobachten bei schwierigen und auffälligen Kindern und Jugendlichen vermehrt komplexe Situationen. Zu deren Bewältigung bedürfe es tragfähiger Einrichtungen. Zudem seien hohe Belastbarkeit und Professionalität des Fachpersonals in der Betreuung erforderlich, damit es nicht zu vorzeitigen Abbrüchen komme.

Danach ist die Ausdauer einer Institution wichtig. Wir können es uns nicht leisten, dass die Einrichtung bei einer kleinen Krise sagt: 'Wir stellen den Jugendlichen frei, wir können nicht mehr, wir wollen nicht mehr.' Dies bedeutet schon wieder ein Wechsel, schon wieder Unsicherheit und das ist kontraproduktiv. Also Nachhaltigkeit, Ausdauer, und Konstanz sind für uns wichtig. (Interview 2: Zeile 72-76)

Im folgenden Punkt waren sich alle neun Interviewpartner einig: Zukünftig müsse zwischen dem stationären und ambulanten Setting mehr Durchlässigkeit vorherrschen. Der Wunsch nach Organisationen, die in der Lage sind, ein Angebot von ambulant bis stationär anzubieten, war ein Anliegen, welches sich bei den Interviews herauskristallisiert hat (**Durchlässigkeit von ambulanten und stationären Angeboten**). Die starre Handhabung der beiden Bereiche entspreche nicht mehr dem aktuellen Bedarf der Kinder- und Jugendlichen und deren Einweiser. Um diesem Bedarf gerecht zu werden, müssten sich Organisationen vermehrt zusammenschließen und Synergien nutzen, anstatt im Konkurrenzdenken zu verharren.

Ich denke, es muss eine Versorgungskette von A- Z existieren. Reden wir vom ambulanten, schon etwas präventiven Bereich, bis hin zur stationären Platzierung und bei diesem System muss es auch immer eine Durchlässigkeit geben. Also man muss die Möglichkeit haben, wenn ein Setting nicht greift, dass man rasch ein anderes, angepasstes wählen und auch anbieten kann. (Interview 4: Zeile 164-168)

Und heute ist das viel durchlässiger, muss das viel durchlässiger sein. Und die Zeiten sind auch vorbei, in denen es einfache Angebote gibt. 'Wir führen eine Wohngruppe, diese hat neun Plätze und diese sind einfach voll.' Nein, es braucht Zwischenlösungen, es braucht flexible Angebote. (Interview 3: Zeile 208-211)

Bedarf 2: Krisenintervention - ein weitgehend fehlendes, aber wünschenswertes Angebot

Bei den Interviews wurde deutlich, dass der Bedarf nach Kriseninterventionsplätzen immer grösser wird. Das gelte nicht nur für den psychiatrischen Bereich, sondern auch für den Bereich der sozialpädagogischen Kriseninterventionsplätze. Nachfolgendes Zitat untermauert dieses Bedürfnis:

Also aus meiner Sicht fehlen Timeoutplätze, die wirklich flexibel sind und SOS-Platzierungen, auch für kleinere Kinder. Das ist es, was aus meiner Sicht im Kanton Solothurn fehlt. (Interview 5: Zeile 103-105)

Es seien zu wenige Kriseninterventionsstellen vorhanden, bei denen im Bedarfsfall innerhalb kürzester Zeit eine Platzierung erfolgen könne.

Intervention in der Form einer Notfallsituation bedeute für Organisationen, dass sie eine Verbesserung der Entwicklung herbeiführen und die für eine Krisensituation notwendige Unterstützung bieten könnten. Ausserdem sei es wichtig, dass geeignete Anschlusslösungen erarbeitet würden. Hierfür müssten unterschiedliche, dafür notwendige Abklärungen von einer Organisation durchgeführt werden.

Die können auch vielleicht einmal mit einem etwas unklarerem Auftrag zu arbeiten beginnen, während andere Organisationen schon einen klaren Auftrag definiert haben wollen, im Rahmen einer Notfallplatzierung, was am Anfang schlichtweg nicht möglich ist. (Interview 3: Zeile 50-63)

Die Gründe, die für eine Krisenintervention sprechen, könnten sehr unterschiedlich sein. So könne eine Intervention von ein paar Wochen oder Monaten beispielsweise dazu beitragen, dass die Situation im Umfeld des Kindes analysiert werden kann. Die Interventionsdauer könne dazu genutzt werden, ein ambulantes Setting zu installieren.

Also ich denke, das müsste halt einfach ein sehr flexibles Angebot sein, von ein paar Wochen bis zu ein paar Monaten oder so. Also ich stelle mir vor, die Situation zu Hause eskaliert bei einem Jugendlichen und wir könnten den kurzfristig, bis man überhaupt die Übersicht hat, was los ist, in der Familie, beziehungsweise bis man ambulante Settings organisieren oder installieren kann, wenn man in der Zeit zum Schutz von den Eltern und dem Jugendlichen ein Timeout machen könnte, das fände ich sinnvoll. (Interview 5: Zeile 109-114)

Häufig reiche es schon aus, einen Jugendlichen zum Beispiel aus seinem System herauszunehmen, um dieses zu beruhigen und eine Eskalation abzuwenden. Ebenfalls könnten Kriseninterventionen der **Stabilisierung der Situation der betroffenen Personen und ihres Systems** dienen. Dem sei so, wenn beispielsweise in einer Pflegefamilie durch unterschiedlichste Gründe oder negativen Entwicklungen ein stationärer Aufenthalt zur Stabilisierung notwendig werde. In diesen Fällen könne im Rahmen der Krisenintervention abgeklärt werden, was für einen weiterführenden Aufenthalt bei der Pflegefamilie benötigt werde, oder ob allenfalls eine Umplatzierung in Betracht gezogen werden müsse.

Krisen, welche bei den Kindern und Jugendlichen selbst oder in ihrem familiären Umfeld auftreten, bedingten oft Kriseninterventionen. Die entsprechenden Platzierungen könnten als **Vorbereitung für eine weiterführende Massnahme**, zum Beispiel in einer Pflegefamilie, dienen. Die stationären Platzierungen dienen hierbei eher als Vorbereitungsphase.

Wir platzieren häufig in Krisen, dann gibt es eine Krisenintervention, häufig auch kombiniert mit einer Abklärung, um das weitere Vorgehen oder auch eine Anschlusslösung abzuklären. Was ist nötig? Wo sind die Defizite dieses Kindes? Wo sind die Ressourcen? Wie soll es weitergehen? (Interview 8: Zeile 81-84)

Wünschenswert sei, dass Organisationen selbstständig **Abklärungen durchführen**: Inwieweit wird der Lebenslauf des Kindes berücksichtigt? Was braucht ein Kind oder Jugendlicher nach der Krisenintervention? Erfolgt die Rückkehr in die Familie? Welche Rolle spielen die Eltern? Spielen die Grosseltern auch eine Rolle? Welche weiterführenden Massnahmen sind für eine Unterstützung des Kindes, des Jugendlichen oder seines Systems angezeigt? Welche Massnahmen sollten aufgelegt werden? Welche mittel- und langfristigen Bedürfnisse des Kindes oder Jugendlichen bestehen, auf die reagiert werden müsste?

Erwartung an unsere Institutionen, dass sie eine Verbesserung der Entwicklung herbeiführen können, dass sie für Notfallsituationen den entsprechenden Support bieten und dann vielleicht geeignete Anschlusslösungen aufgleisen können, beziehungsweise vielleicht sogar selber anbieten können oder halt auch hier vermittelnd eingreifen können, selbstverständlich in Zusammenarbeit mit allfälligen Eltern, Beiständen und so weiter. (Interview 4: Zeile 104-108)

Eine wichtige Voraussetzung für weiterführende Abklärungen sei eine gute Zusammenarbeit der Organisation, mit dem System des Kindes oder Jugendlichen und mit den unterschiedlichen involvierten Disziplinen. Eine konsiliarpsychiatrische Möglichkeit wird für Abklärungen ebenfalls empfohlen.

Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen wird in diesem Zusammenhang ebenfalls als wichtig erachtet: Sei eine Organisation bereit, sich auf eine Zusammenarbeit einzulassen? Wie sehe eine Zusammenarbeit in Krisensituationen aus? Sei eine eventuelle Rücknahme des Kindes oder Jugendlichen geregelt? Werden gemeinsame Lösungen angestrebt?

Im Allgemeinen vertraten die Interviewten die Auffassung, dass **Krisensituationen besser in einem Heim** zu meistern seien. Häufig seien von der KESB platzierte Kinder in sehr schwierigen Situationen, so dass Pflegefamilien zu Beginn weniger ein Thema seien. Hingegen seien Pflegefamilien bei längerfristigen Platzierungen eher ein Thema.

Bedarf 3: Kleine Kinder – Pflegefamilie vor Heim

Auf die Frage hin, welche Indikation bei Kindern und Jugendlichen für eine Platzierung in einer Pflegefamilie und welche für eine Platzierung in einem Heim spreche, antwortete ein grosser Teil der Befragten, dass man versuche, kleine Kinder eher in Pflegefamilien unterzubringen. Als Grund für diese Entscheidung führten die meisten Befragten ins Feld, dass die familiären Strukturen einer Pflegefamilie mit konstanten Bezugspersonen für kleine Kinder geeigneter seien. Hingegen würden laut der Befragung Jugendliche eher in Heimen als in Pflegefamilien platziert. Dabei werde das Heim als letzte Möglichkeit betrachtet. Andere Optionen kämen nicht mehr in Frage.

Häufig ziehen wir Platzierungen in Pflegefamilien dann vor, wenn es sich um kleine Kinder handelt, die konstante Bindungen, konstante Bezugspersonen benötigen, aus meiner Sicht kleine Kinder, wenn es sich auch um dauerhafte Platzierungen handelt. (Interview 3: Zeile 116-119)

Das Leben in einem Heim ist halt aus meiner Sicht sowieso immer die letzte Möglichkeit, wenn es wirklich keine andere Möglichkeit gibt. (Interview 4: Zeile 91-93)

5.2.2 Fazit

Anhand der Bedarfsanalyse konnten relevante Interessen der Anspruchsgruppen gegenüber der Stiftung «focus jugend» herausgearbeitet werden. Es wurde deutlich, welche Erwartungen und Wünsche gegenüber einer bedarfsorientierten Kinder- und Jugendarbeit bestehen. Die folgende Tabelle (Abb. 14) stellt in übersichtlicher Form die Ergebnisse der Datenerhebung dar:

Gruppierung	Kriterium/Bedürfnisse
Politische Handlungsfelder	Qualitätsstandards
	Gesetzgebung
	Passung vor Finanzen
Qualität	Labels und Zertifizierungen
	Transparente Ziele, Leitbild oder Konzepte
	Rechtliches Wissen
	Ausbildungsstand der Mitarbeitenden - Interdisziplinarität
	Tagesstruktur
	Kommunikation zwischen der Organisation und den zuweisenden Stellen
Flexibilität	Zusammenarbeit mit anderen Organisationen
	Innovation
	Flexibler Umgang, auch mit dem System des Kindes
Bedarf 1: Ambulante Angebote	Ambulante, niederschwellige Angebote, möglichst kostenlos
	Hochflexibel und massgeschneidert
	Tragfähigkeit
	Durchlässigkeit von ambulanten und stationären Angeboten
Bedarf 2: Krisenintervention	Stabilisierung der Situation

	Vorbereitung für weiterführende Massnahme
	Abklärungen durchführen
	Krisensituation besser im Heim
Bedarf 3: Kleine Kinder – Pflegefamilie	

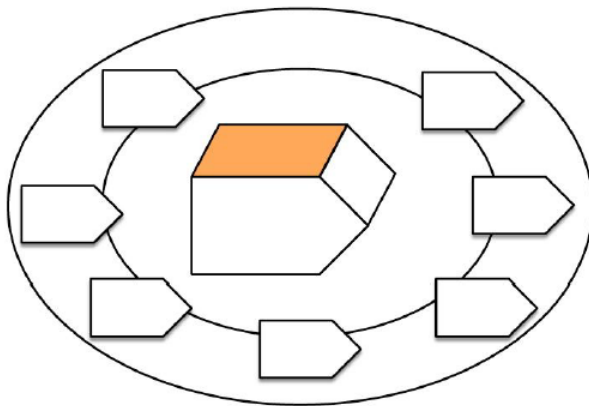
Abb. 14: Tabellarische Zusammenfassung der Bedarfsanalyse (eigene Darstellung)

In einem nächsten Schritt wird im Blickwinkel der erhobenen Daten der Fokus auf die Organisation gelegt. Dies ist notwendig, um die aktuellen Angebote der Stiftung «focus jugend» mit den aktuellen Bedürfnissen der Umweltsphären und den ausgewählten Anspruchsgruppen abzugleichen. Denn nur indem auf den vorhandenen aktuellen Bedarf eingegangen wird, kann ein zukunftsorientiertes Angebot entwickelt werden.

6 Organisationsanalyse

6.1 Ordnungsmomente

Die Ordnungsmomente im neuen St. Galler Management-Modell (vgl. Abb. 15) geben dem organisationalen Alltagsgeschehen eine zusammenhängende Form, indem sie diesem eine gewisse Ordnung auferlegt und somit das Alltagsgeschehen auf die Erzielung bestimmter Wirkung und Ergebnisse ausrichtet (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 23).



Für die zukünftige Strategieentwicklung der Stiftung «focus jugend» ist nicht nur der Blick nach aussen wichtig, sondern auch der Blick nach innen. Um Stärken und Schwächen der Organisation Stiftung «focus jugend» zu erkennen und aufzuzeigen, wird im folgenden Kapitel eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt (vgl. Sander/Bauer 2011: 23).

Abb. 15: Ordnungsmomente des neuen St. Galler Management-Modells (in: Livia 2012: o.S.)

6.2 Methodisches Vorgehen

Die bei der qualitativen Bedarfsanalyse erarbeiteten Kriterien bilden die Grundlage für die nachfolgende Organisationsanalyse. Bei der Organisationsanalyse geht es darum, die Stärken und Schwächen bezüglich der Kriterien der Organisation zu erfassen. Dies fand anhand einer offenen Diskussion mit drei Bereichsleitenden der Stiftung «focus jugend» statt. Bei der Organisationsanalyse wurde bewusst auf das Erfahrungswissen der befragten Personen fokussiert und dessen Erfassung offen gestaltet. Die Erhebung fand in lockerem Rahmen statt, die Leitfragen wurden nacheinander in der Gruppe diskutiert und Unklarheiten thematisiert. Zu jedem Punkt wurde zusätzlich eine Skalierung von eins bis fünf besprochen, welche der Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles dient.

Sampling

Da seit Beginn der Bachelor-Arbeit regelmässig Zusammenkünfte gemeinsam mit drei Bereichsleitenden der Stiftung «focus jugend» stattgefunden haben, wurde ein solches Treffen gewählt, um detaillierte Einschätzungen zu den erarbeiteten Kriterien der Bedarfsinterviews

zu erheben. In diesem Zusammenhang wurden der Gesamtleiter, der Bereichsleiter Wohnen und die Bereichsleiterin Tagesbetreuung und Schulinsel befragt. Die interviewten Personen wurden aufgrund ihrer Tätigkeit und langjährigen Erfahrungen in der Organisation ausgewählt. Auf eine Befragung von weiteren Mitarbeitenden der Organisation wurde verzichtet, da dies den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte.

Datenerhebung und Datenverarbeitung

Für die Datenerhebung wurde einerseits die persönliche Einschätzung der Involvierten zu den Kriterien aus der qualitativen Erhebung erfragt und andererseits eine Skalierung in Stärken-Schwächen von eins bis fünf erhoben. Die Skalierung war schlussendlich ausschlaggebend für die in Kapitel 6.3 aufgezeigte Grafik des Stärken-Schwächen-Profiles.

Die Antworten wurden direkt während der Befragung dokumentiert und im Nachhinein zu einem Fliesstext zusammengefügt. Die Skalierung wurde notiert und in eine Grafik eingearbeitet. Es wurde vereinbart, dass der erstellte Bericht den interviewten Personen vor der zwei Wochen danach geplanten gemeinsamen Sitzung zur Sichtung zugesandt wird. Dadurch wurde die Möglichkeit gegeben, Unklarheiten zu thematisieren oder falsch verstandene Informationen richtigstellen zu können. Dies war uns aufgrund der Erfassungsmethode wichtig, um Missverständnisse ausschliessen zu können und die Richtigkeit der Daten zu gewährleisten.

Datendarstellung

Die erhobenen Daten wurden anhand eines Fliesstextes dokumentiert und in Form eines Stärken-Schwächen-Profiles am Ende des Fliesstextes graphisch dargestellt.

6.3 Stärken-Schwächen-Profil

Auf der Grundlage der Kategorien der Bedarfserhebung wird im nächsten Schritt eine Organisationsanalyse durchgeführt. Wie schätzt sich die Stiftung «focus jugend» in den herausgearbeiteten Aspekten ein? Welche Stärken und Schwächen erkennt sie? Diese Analyse wird anhand eines Stärken-Schwächen-Profiles erarbeitet und aufgezeigt.

Allgemein muss beachtet werden, dass die Stiftung «focus jugend» zwei stationäre Wohnbereiche hat, im Folgenden als Internat Kriegstetten, bestehend aus drei Wohngruppen, und Wohngruppe «Hangar» bezeichnet. Die Grafik am Ende des Kapitels stellt beide Bereiche getrennt voneinander dar.

In den nachfolgenden Ausführungen wird von beiden Bereichen gemeinsam ausgegangen. Nur wenn explizit darauf hingewiesen wird, werden sie getrennt voneinander thematisiert.

Qualität

In den durchgeführten Interviews wurde kritisiert, dass Organisationen teilweise über wenig **rechtliches Wissen** des Kinder- und Jugendschutzes verfügen. Diesbezüglich wurde von der Stiftung «focus jugend» geäußert, dass ein solches Wissen für die Praxis nicht relevant sei und auch nicht als Auftrag wahrgenommen wurde. Sie schätzt ihre Kompetenz in diesem Bereich daher eher niedrig ein.

Die Stiftung «focus jugend» ist IVSE (Interkantonale Vereinbarung für soziale Einrichtungen) anerkannt und wird in deren Datenbank geführt. Dies ermöglicht die Aufnahme ausserkantonaler Kinder und Jugendlicher. Zusätzlich gibt es eine Leistungsvereinbarung mit dem Volksschulamt Solothurn (VSA) und eine kantonale Bewilligung. **Zertifizierungen** oder **Labels** als Qualitätsmerkmal sind nicht vorhanden. Es wird in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam gemacht, dass Organisationen verschiedene Qualitätsmerkmale aufweisen müssen, um eine kantonale Bewilligung zu erhalten oder auf der Liste der IVSE geführt zu werden. Weitere konkrete Ausführungen werden nicht erhoben.

Transparente und aktuelle **Leitbilder** und **Konzepte** werden differenziert thematisiert. Ein Leitbild existiert. Allerdings wird kritisiert, dass es nicht so gelebt wird, wie es verschriftlicht ist. So sei beispielsweise der wichtige und zentrale Bereich, die Familien der Kinder und Jugendlichen, im Leitbild zwar integriert, jedoch würde dies nur bedingt gelebt und umgesetzt. In Bezug auf die Konzepte wurde festgestellt, dass es Teilbereiche gibt, für die ein Konzept besteht. Hingegen sei kein allgemeiner Überbau vorhanden. Es wurde in diesem Zusammenhang hervorgehoben, dass die Qualität der direkten Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen ein sehr hohes Gut sei und dies auch so gelebt werde. Als Beispiel wird genannt, dass sehr bewusst entschieden werde, wie die einzelnen Wohngruppen zusammengesetzt sind.

Als Merkmal qualitativer Arbeit wurde in den Interviews die **Interdisziplinarität** der Teams hervorgehoben. In der Stiftung «focus jugend» arbeiten neben den Professionellen der Sozialen Arbeit und den Mitarbeitenden aus dem Bereich der Sozialpädagogik noch Psychologinnen und Psychologen. Sie sind jedoch keine festen Mitglieder der Teams. Als Schwierigkeit einer solchen interdisziplinären Zusammenarbeit wird die unterschiedliche Fachsprache und deren Definitionsmacht erwähnt. Aber trotz der Herausforderungen werde der Austausch untereinander rege genutzt, was jedoch von den einzelnen Mitarbeitenden und deren Initiative abhängig sei.

Des Weiteren ist der **Einbezug der Systeme der Kinder und Jugendlichen** ein wichtiger Aspekt der Arbeit. Teilweise würden Eltern zu wenig ins Boot geholt. Elternkontakt bestehe teils nur im Rahmen des Eintritts und bei den halbjährlichen Standortbestimmungen. Die Wichtigkeit des Einbezugs des Herkunftssystems sei in den Köpfen der Mitarbeitenden vorhanden, dessen Umsetzung scheitere jedoch manchmal auch an fehlendem Personal. Der Fokus sei auch eher auf das Funktionieren der Kinder und Jugendlichen in der Gruppe als auf den Einbezug des Herkunftssystems gerichtet.

Bei der Fallarbeit finde die **Zusammenarbeit mit anderen Organisationen** der Kinder- und Jugendarbeit statt. Diese müsse manchmal aktiv eingefordert und der Kontakt aktiv gesucht werden. Die Vernetzung werde prinzipiell geschätzt, Details hierzu seien teilweise im Konzept zu finden. Schwierig gestalte sich zum Teil die Rollenklärung: Wer ist wofür verantwortlich? Manchmal sei die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen schwierig. Als Beispiel wurde die Kinder- und Jugendpsychiatrie genannt. Dort begegne man der Auffassung «Wir sind die Psychiater und Therapeuten und wissen besser Bescheid.».

Eine andere Ebene der Zusammenarbeit betrifft die **Kommunikation mit den zuweisenden Stellen**. Der direkte Kontakt gestalte sich teilweise schwierig, was auch von den Zuweisenden abhängig sei. Wenn eine Arbeitsbeziehung einfach herzustellen ist, würde dies auch gemacht. Ein betroffener Bereich sei die allgemeine Kommunikation, ein anderer Bereich der Kontakt über schriftliche Berichte, welche von der Stiftung «focus jugend» für die Zuweisenden erstellt werden müssen. Die Berichte seien teils zu lang und müssten prägnanter gestaltet werden. Den Mitarbeitenden sei auch zuweilen unklar, was «geliefert» werden muss beziehungsweise was von den Zuweisenden erwartet werde. Es gebe kein einheitliches Vorgehen bezüglich des Verfassens der Berichte. Die in der Stiftung vorhandenen Vorlagen seien zu stark auf die interne Schule fokussiert. Sie sollten noch individueller gestaltet werden und auf Fragestellungen und Zielformulierungen vermehrt eingehen. Ein selbstständigeres Denken der Mitarbeitenden in Bezug auf die Berichte sei wünschenswert.

Das Angebot einer **Tagesstruktur** wurde in den Interviews als Qualitätsmerkmal genannt. In der Wohngruppe «Hangar» sei es vom Konzept her zwar nicht vorgesehen eine Tagesstruktur anzubieten, jedoch seien kurzzeitige Überbrückungsangebote mit interner Beschäftigung möglich. Vorschläge für Wochenendaktivitäten könnten von Mitarbeitenden eingebracht werden. Unter der Woche bestehe dagegen kein Freizeitangebot.

Im Unterschied hierzu biete das Internat Kriegstetten verschiedene Möglichkeiten an. Zusätzlich zum internen schulischen Angebot fänden regelmässig Lager statt. Ausserdem werde ein Ferienprogramm angeboten und auch an den Wochenenden stehe den Kindern und Jugendlichen ein Freizeitangebot zur Verfügung.

Flexibilität

Bei der Diskussion zum Thema Flexibilität wurde deutlich, dass zuerst eine gemeinsame Definition gefunden werden muss. Im gegenseitigen Austausch wurde Flexibilität unter anderem als «Hinausdenken aus der Angebotslogik» definiert.

Innovation als Aspekt einer flexiblen Arbeitsweise wird von der Stiftung «focus jugend» als Spannungsfeld wahrgenommen. Einerseits werde eine Bewegung in Richtung von Innovation und flexibler Arbeitsweise beobachtet. Andererseits ist «fast schon eine Gegenbewegung» erkennbar, die am Bestehenden festhalten will.

Sollte beim Thema Innovation proaktiver vorgegangen werden? Die Haltung, innovativ zu arbeiten, sei vorhanden. Jedoch fehle es noch am nötigen Handwerkszeug. Es gelte herauszufinden, welche Struktur in den Köpfen der Mitarbeitenden vorherrschend ist. So hat die Einstellung, dass eine Gruppe wie eine Familie ist, eine grosse Auswirkung auf die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen.

In diesem Zusammenhang wurde auch das Beispiel eines 17-jährigen Jugendlichen genannt. Bei ihm geht es auf der einen Seite darum, ihn in seiner Selbstständigkeit zu unterstützen. Auf der anderen Seite müssen seine Eltern ebenfalls eine gewisse Verantwortung übernehmen, weshalb die Beziehung zu ihnen gestärkt werden sollte.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Innovation sei momentan in der Stiftung «focus jugend» sehr intensiv. Diesbezügliche Ideen würden jedoch noch nicht aktiv umgesetzt. Die entsprechenden Überlegungen scheinen vorwiegend auf der Leitungsebene getätigt zu werden. Ein Einbezug der Mitarbeitenden finde nicht statt. Die Frage, welche Auswirkungen die gelebte Organisationskultur auf die Kinder und Jugendlichen haben wird, ist ebenfalls ein wichtiger Diskussionspunkt, den es zu berücksichtigen gilt. Das Spannungsfeld zwischen Institutionalisierung, Flexibilität und Innovation ist deutlich spürbar.

Im Bereich der Flexibilität wurden ein Spannungsfeld sowie verschiedene Grenzen deutlich. So mache es beispielsweise keinen Sinn, einen stark suchtmittelabhängigen Jugendlichen aufzunehmen, da dies nicht dem Auftrag der Stiftung «focus jugend» entspreche.

Flexibilität zeige sich in der Praxis der Stiftung «focus jugend» unter anderem darin, dass trotz unklarer oder zum Eintrittszeitpunkt nicht existierender Aufträge gearbeitet wird.

Zusätzlich wurde deutlich, dass in der Stiftung in diesem Bereich ein Umbruch stattfindet.

Bedarf 1- Weg von stationären Langzeitplatzierungen hin zu ambulanten, ausdifferenzierten und umfassenden Angeboten

Als erster Bedarf hat sich im Rahmen der Bedarfserhebung herauskristallisiert, dass die Fokussierung von Langzeitplatzierungen hin zu ambulanten, ausdifferenzierten und umfassenden Angeboten stattfinden müsse. Die Stiftung «focus jugend» bietet selbst zwei **ambulante Angebote** an: sozialpädagogische Familienbegleitung und begleitetes Besuchsrecht; teilweise würden auch Jugendliche bei ihrer Berufsfindung begleitet. Diese gestalten sich aber eher schwierig, da die Stiftung «focus jugend» in diesem Bereich auf die Zusammenarbeit mit externen Organisationen angewiesen sei. Die Rollenklärung erweise sich dabei häufig als herausfordernd.

Die Mitarbeitenden sind sich der Wichtigkeit ambulanter Angebote bewusst. Allerdings fehle es am Handwerkzeug zur Realisierung dieser Angebote.

In Bezug auf **massgeschneiderte** Angebote für die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen sei die Organisation für diesen Schritt bereit gewesen. Die Mitarbeitenden würden aber noch zu stark in der Angebotslogik denken und hielten an diesem Rahmen fest; sie wollen keinen Fehler machen. Die Frage stand im Raum, ob das Team diese flexiblen Angebote bewerkstelligen könne. Auch hier wurde der Unterschied zwischen dem Internat Kriegstetten und der Wohngruppe «Hangar» deutlich. Im Internat habe die Massschneidung schon vor vier Jahren begonnen. Seither sei die Geschwindigkeit gestiegen, mit der individuelle Planungen wie zum Beispiel begleitete Besuche realisiert werden. Im «Hangar» sei dies hingegen eher schwierig. Das Personal sei damals noch nicht bereit dafür gewesen. Dies äusserte sich unter anderem dadurch, dass die Mitarbeitenden oft am Anschlag gewesen seien. Ein individuelles Eingehen auf die Kinder und Jugendlichen gestaltete sich folglich schwierig, was durch ein starres Konzept unterstützt würde.

Unterschiede zwischen den beiden Wohnangeboten zeigen sich ebenfalls beim Thema der **Tragfähigkeit** der Kinder und Jugendlichen. Als häufiger Grund geringer Tragfähigkeit wurden nicht zur Verfügung stehende Angebote genannt, beispielsweise eine fehlende unterstützende Tagesstruktur, welche bei Schul- oder Lehrabbrüchen notwendig wäre. Ebenso unterscheiden sich die Haltungen und das vorhandene Handwerkzeug der Mitarbeitenden voneinander. Im «Hangar» wurde die fehlende interne Schule als ein Grund für die niedrige Tragfähigkeit aufgeführt. Zusätzlich sei die Motivation der Jugendlichen selbst auch sehr unterschiedlich und schwankend. Das sei jedoch normal, zumal der Motivationsaufbau als Aufgabe der Organisation angesehen werde. Das Entwicklungsalter der Jugendlichen unterscheide sich oft von ihrem biologischen Alter, was in der praktischen Arbeit teilweise herausfordernd sei.

Im Zusammenhang mit der Tragfähigkeit wurde in den Interviews auf die vermehrte Komplexität der Fälle verwiesen. Aufgrund der Arbeit mit immer komplexeren Fällen stosse die

Stiftung «focus jugend» immer wieder an die Grenzen ihrer Ressourcen oder komme in eine Art «Problemtrance». Ein wichtiges Kriterium für die Arbeit mit Fällen von grosser Komplexität sei die Haltung beziehungsweise die Einstellung der Mitarbeitenden. Können Mitarbeitende über den eigenen Tellerrand hinausschauen? Ist eine Vernetzung mit anderen Organisationen im Blickfeld der Handlungsoptionen? Hierfür brauche es die Fähigkeit, andere Sichtweisen in die Arbeit miteinbeziehen zu können. Zusätzlich spielt auch das Verständnis für die Verantwortung eine Rolle. Wofür ist die Organisation verantwortlich? Welche Verantwortung tragen die Eltern der Kinder und Jugendlichen?

Die Arbeit mit komplexen Fallsituationen sei mit viel Aufwand verbunden.

Zum Thema **Durchlässigkeit** zwischen ambulanten und stationären Angeboten konnte sich die Stiftung «focus jugend» nur bedingt äussern, da sich die ambulante Arbeit erst im Aufbau befinde. Im Internat Kriegstetten gebe es schon die sozialpädagogische Familienbegleitung (SPF). Diese fehle in der Wohngruppe «Hangar» noch.

Bedarf 2 - Krisenintervention - ein weitgehend fehlendes, aber wünschenswertes Angebot

Hinsichtlich des zweiten Bedarfs der Kinder- und Jugendarbeit wurde in der Bedarfserhebung ermittelt, dass **Kriseninterventionen** weitgehend fehlen, jedoch gewünscht werden. Die Stiftung «focus jugend» differenziert in diesem Zusammenhang zwischen dem Internat Kriegstetten und der Wohngruppe «Hangar». In Kriegstetten seien kurzfristige und -zeitige Eintritte jederzeit möglich. Ebenfalls wird betont, dass auch Platzierungen nur für eine Nacht möglich seien. Ein wichtiger Punkt bei diesem Kriseninterventionsangebot ist, dass hierfür keine Werbung gemacht werde und daher nicht sicher sei, ob dieses auch bekannt ist. Die Zuweisenden, die das Angebot in Anspruch genommen haben, wissen selbstverständlich davon. Bei den anderen Zuweisenden ist das fraglich.

In der Wohngruppe «Hangar» waren bis vor einem Jahr nur langfristige Platzierungen über mehrere Monate möglich. Obwohl bezüglich der Aufenthaltsdauer ein Umbruch stattfinde, wird die Situation noch als «eher schwierig» oder «eher langfristig» beschrieben.

Als weiterer wichtiger Punkt bezüglich Kriseninterventionen wurde die Möglichkeit, **Abklärungen** zu tätigen, genannt. In Kriegstetten werden sozialpädagogische Abklärungen nicht als Auftrag der Organisation gesehen. Sollte die Notwendigkeit für psychiatrische Abklärungen aufkommen, bestehe die Möglichkeit, Psychotherapeutinnen und -therapeuten innerhalb der Stiftung und eine Konsiliarpsychiaterin zu beauftragen. Zusätzlich wird darauf hingewiesen, dass Abklärungen im Sinne von «IST-Zustand erfassen» und «Soll-Zustand formulieren» getätigt würden. Spezifischere sozialpädagogische Abklärungen (Welche Faktoren stärken oder schwächen das Kind oder den Jugendlichen?), beispielsweise mit Hilfe von KOFA (Kompetenzorientierte Familienarbeit), gebe es nicht.

Bedarf 3 – Kleine Kinder eher in eine Pflegefamilie als in ein Heim

Der dritte in den Interviews beschriebene Bedarf, kleine Kinder eher in einer Pflegefamilie als in einem Heim zu platzieren, wurde im Zusammenhang mit der Organisationsanalyse nicht erhoben, da es sich primär um eine wichtige Information für eine in der Kinder- und Jugendarbeit tätige Organisation handelt.

Stärken-Schwächen-Profil Grafik

Die Skalierung erfolgt von eins bis fünf, wobei eins als Schwäche und fünf als Stärke verstanden wird.

Gruppierung	Kriterium/Bedürfnisse	Stärken-Schwächen-Profil	
		Hangar 1 2 3 4 5	Kriegstetten 1 2 3 4 5
Qualität	Labels und Zertifizierungen	[Line graph: Hangar 4, Kriegstetten 4]	
	Transparente Ziele, Leitbilder oder Konzepte	[Line graph: Hangar 3, Kriegstetten 3]	
	Rechtliches Wissen	[Line graph: Hangar 2, Kriegstetten 2]	
	Ausbildungsstand der Mitarbeitenden – Interdisziplinarität	[Line graph: Hangar 3, Kriegstetten 3]	
	Tagesstruktur	[Line graph: Hangar 2, Kriegstetten 4]	
	Kommunikation zwischen der Organisation und den zuweisenden Stellen	[Line graph: Hangar 2, Kriegstetten 3]	
Flexibilität	Zusammenarbeit mit anderen Organisationen	[Line graph: Hangar 2, Kriegstetten 3]	
	flexibler Umgang, auch mit dem System des Kindes	[Line graph: Hangar 3, Kriegstetten 3]	
Bedarf 1: Ambulante Angebote	Innovation	[Line graph: Hangar 3, Kriegstetten 3]	
	Ambulante, niederschwellige Angebote	[Line graph: Hangar 2, Kriegstetten 2]	
	Hochflexibel und massgeschneidert	[Line graph: Hangar 3, Kriegstetten 3]	
	Tragfähigkeit	[Line graph: Hangar 3, Kriegstetten 4]	
	Durchlässigkeit von ambulanten und stationären Angeboten	[Line graph: Hangar 1, Kriegstetten 2]	
	Stabilisierung der Situation	[Line graph: Hangar 2, Kriegstetten 3]	
Bedarf 2: Krisenintervention	Vorbereitung für weiterführende Massnahme	Nicht vorhandenes Angebot	
	Abklärungen durchführen	Nicht vorhandenes Angebot	
	Krisensituation besser im Heim	Nicht vorhandenes Angebot	
Bedarf 3: Kleine Kinder eher in eine Pflegefamilie		Keine Skalierung möglich	

Abb. 16: Stärken-Schwächen-Profil der Stiftung «focus jugend» (In Anlehnung an: Sander/Bauer 2011: 112)

6.4 Fazit

Das erarbeitete Stärken-Schwächen-Profil (vgl. Abb. 16) veranschaulicht, in welchen der eruierten Bereiche die Stiftung «focus jugend» ihre Stärken und Schwächen sieht und wie sie sich einschätzt. Aufgrund teilweiser Differenzen zwischen den Angeboten des Internats Kriegstetten und der Wohngruppe «Hangar» wird vermutet, dass Synergien noch nicht überall genutzt werden. Der Bedarf «Tagesstruktur» verdeutlicht dies. Das gut aufgestellte Angebot des Internats Kriegstetten steht der Wohngruppe «Hangar» aktuell nicht zur Verfügung.

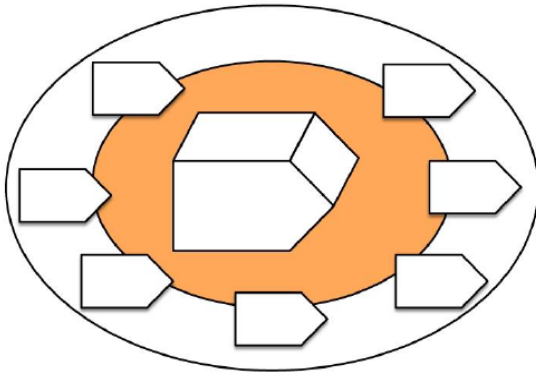
Zusätzlich wurde ersichtlich, dass verschiedene Angebote nicht oder nur ansatzweise bestehen. Ambulante Angebote befinden sich teilweise erst im Aufbau und ein Angebot für Kriseninterventionen fehlt gänzlich. In den Bereichen Qualität und Flexibilität besteht klarer Handlungsbedarf.

Eine gewisse Diskrepanz ergibt sich zwischen den Ausführungen der Interviewten zu den verschiedenen Bereichen und der Skalierung. Die Interviewten äusserten sich während der Diskussion der Fragen teils kritischer, als sie sich schlussendlich bei der Skalierung einstuften. Die Werte der Skalierung fallen zum Teil höher aus, als es die Äusserungen vermuten liessen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Fokus auf die Diskrepanz zwischen dem Bedarf der Anspruchsgruppen und dem IST-Zustand der Stiftung «focus jugend» gelegt. Auf dieser Basis werden anschliessend Empfehlungen für mögliche Massnahmen abgegeben.

7 Integrierte Betrachtung

7.1 Interaktionsthemen zwischen einer Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen



In den vorherigen Kapiteln wurden die Einflusskräfte der Umwelt und diejenigen der Organisation getrennt voneinander untersucht. Im folgenden Kapitel richtet sich daher der Blick auf eine integrierte Betrachtung der Interaktionsthemen (vgl. Abb. 17 und Rüegg-Stürm 2003: 32-35). Mittels Gap-Analyse (Gap = Lücke) werden die Umwelt- und die Organisationsanalyse miteinander in Verbindung gebracht (vgl. Sander/Bauer 2011: 115).

Abb. 17: Interaktionsthemen des neuen St. Galler Management-Modells (in: Livia 2012: o.S.)

7.2 Gap-Analyse

Die Gap-Analyse, auch Lücken- oder Potentialanalyse genannt, ist ein klassisches Instrument in der strategischen Unternehmungsplanung. Sie gibt Anhaltspunkte, ob eine Organisation bei gegebenem IST-Zustand Massnahmen getroffen hat, gesetzte Zielerwartung zu realisieren (vgl. Corsten 2012: 127). Zusätzlich wird analysiert, ob eine Organisation die erforderlichen Ressourcen besitzt oder generieren kann, um eine Strategie zur Zielerreichung zu realisieren. Falls diese Punkte positiv bewertet werden, werden die notwendigen Entwicklungsschritte eingeleitet, um die gesetzten Ziele erreichen zu können. Sollte dies nicht der Fall sein, muss die geplante Veränderung oder Neupositionierung fallengelassen werden (vgl. Sander/Bauer 2011: 125).

Gap-Analyse im Prozess der Bearbeitung der Fragestellung

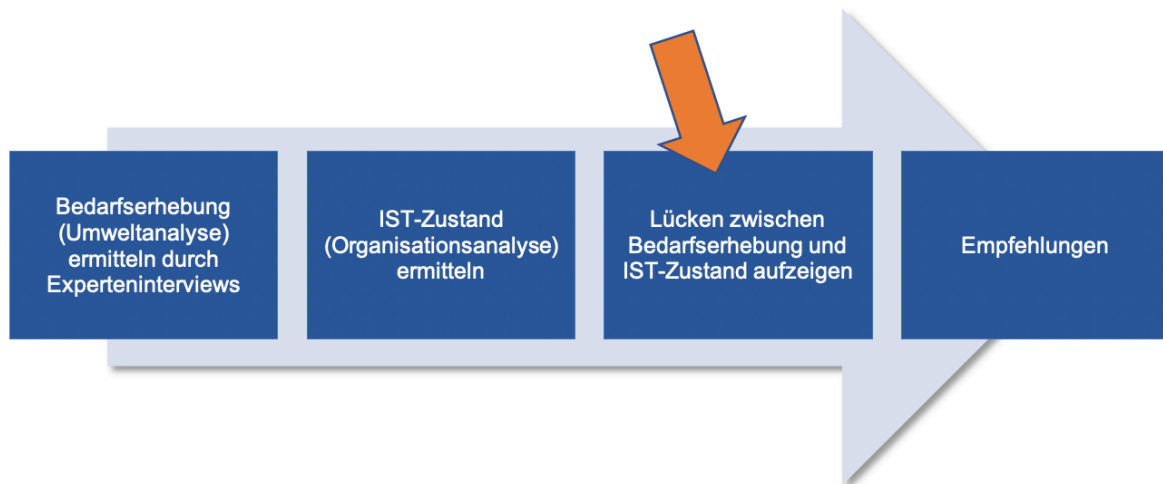


Abb. 18: Gap-Analyse. Eigene Darstellung (In Anlehnung an: Kerth et al. 2011: 232)

Die durch die Gegenüberstellung der Umwelt- und Organisationsanalyse sichtbargewordenen Lücken zwischen Soll-Bedarf (Bedarfserhebung/Umweltanalyse) und IST-Zustand (Organisationsanalyse) werden im vorliegenden Kapitel aufgezeigt (vgl. Abb. 18). Aus dem Ergebnis dieser Analyse werden der Stiftung «focus jugend» schliesslich Empfehlungen abgegeben, welche weiterführend als Basis von Veränderungsprozessen dienen können.

Qualität

Leitbild und Konzepte

Der in der Bedarfserhebung verdeutlichte Qualitätsstandard betrifft das Leitbild und die Konzepte einer Organisation. Diese müssen transparent, klar und kongruent sein und im Alltag gelebt werden. Leitbild und Konzepte bilden wichtige Rahmen für eine Organisation und widerspiegeln diese nach aussen.

Leitbild und Konzepte werden in der Stiftung «focus jugend» nur bedingt umgesetzt. Konzepte stimmen teilweise nicht mehr mit den aktuellen Handhabungen im Alltag überein. Eine übersichtliche Struktur und die Aktualität der Angebote sind nicht immer gewährleistet; gewisse Angebote sind konzeptionell nicht verankert.

Interdisziplinarität (innerhalb des Teams und in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen)

Die Bedarfserhebung hat gezeigt, dass aufgrund der gestiegenen Komplexität der Lebenssituationen der Kinder und Jugendlichen und ihrer Systeme eine Interdisziplinarität in den Teams erwartet wird. Beispielsweise sollte in einem Team auch Psychiatriefachpersonal

arbeiten. Ebenso wird ein konsiliarpsychiatrisches Angebot als Voraussetzung einer umfassenden Kinder- und Jugendarbeit gesehen.

Die Organisationsanalyse hat gezeigt, dass Interdisziplinarität in der Stiftung «focus jugend» nur bedingt vorhanden ist. In Kriegstetten besteht beispielsweise die Zusammenarbeit mit einer Konsiliarpsychiaterin und zwei Psychologen, jedoch könnte diese noch intensiviert werden. Im «Hangar» gibt es diese wünschenswerte Vernetzung nicht.

Tagesstruktur

Die Notwendigkeit einer Tagesstruktur in der Kinder- und Jugendarbeit wurde in der Bedarfserhebung gefordert. Auch eine Begleitung des schulischen und beruflichen Werdegangs wurde hierbei als wichtig erachtet.

In der Wohngruppe «Hangar» fehlt eine mittel- und längerfristig ausgelegte interne Tagesstruktur. Jedoch verfügt das Internat Kriegstetten über eine Tagesstruktur, welche sowohl eine interne Schule als auch die Freizeitgestaltung umfasst.

Kommunikation mit zuweisenden Stellen

Transparente und offene Kommunikation zwischen Organisation und Zuweisenden war ein wichtiges Thema bei den Interviews. Eine gute Zusammenarbeit dieser Akteure wird als essenziell für das Wohl des Kindes angesehen.

Für die Stiftung «focus jugend» gestaltet sich die Kommunikation je nach zuweisender Stelle mehr oder weniger schwierig. So sind in Kriegstetten beispielsweise einzelne Berichte teilweise zu lang und zu stark auf den Förderbereich Schule fokussiert. Sozialpädagogische Inhalte kommen zu kurz.

Die Zusammenarbeit werde aus Sicht der Zuweisenden erleichtert, wenn Mitarbeitende über rechtliches Wissen verfügen würden. Wissensbestände über die rechtlichen Gegebenheiten des Kindes- und Erwachsenenschutzes sind bei den Mitarbeitenden der Stiftung «focus jugend» jedoch lückenhaft vorhanden.

Flexibilität

Flexibilität und Innovation

Der Bedarf nach innovativen und flexiblen Angeboten wird von den Interviewten als sehr hoch eingestuft. Es braucht neue, flexible und innovative Angebote, die klar auf die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen und ihre Systeme ausgerichtet sind und nicht der Angebotslogik folgen.

Das Spannungsfeld zwischen Bestehendem, einer gewissen Institutionalisierung und innovativem Denken ist in der Stiftung «focus jugend» spürbar. Eine Auseinandersetzung mit dem Thema Innovation findet zwar statt, aber primär scheint dies nur auf Leitungsebene zu

geschehen. Fraglich ist, inwieweit neue, innovative Umgestaltungsprozesse in der Praxis sichtbar sind.

Einbezug System – Eltern/Grosseltern, Elternarbeit

Die Bedarfsanalyse zeigt, dass der Einbezug des Systems der Kinder und Jugendlichen als sehr wichtig definiert wird. In diesem Zusammenhang wird als Beispiel die flexible und aufsuchende Elternarbeit genannt.

Das System der Kinder und Jugendlichen wird in Kriegstetten und im «Hangar» primär beim Eintritt und den halbjährlichen Standortbestimmungen einbezogen. Eine intensive Zusammenarbeit mit dem System der Kinder und Jugendlichen findet ansonsten nicht statt.

Bedarf 1: Ambulante Angebote

Ambulante Angebote und Durchlässigkeit

Der Bedarf an ambulanten Angeboten wurde in den Interviews deutlich. Niederschwellige, durchlässige Angebote (stationär, teilstationär und ambulant) sind gefragt. Die Fokussierung auf die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen und auf ihre Systeme wird hierbei als Grundlage genannt.

Ambulante Angebote wie Familienbegleitung und begleitetes Besuchsrecht werden im Internat Kriegstetten aufgebaut. Im «Hangar» dagegen gibt es sie nicht. Zwischen ambulanten und stationären Angeboten gibt es noch keine Durchlässigkeit.

Massschneiderung

Die Bedarfserhebung hat klar gezeigt, dass Angebote auf die individuellen Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen und auf ihre Systeme massgeschneidert und fokussiert sein müssen.

Die Wichtigkeit massgeschneiderter Angebote und die Fokussierung auf die individuellen Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen ist zwar teilweise schon in den Köpfen der Organisation vorhanden, jedoch ist eine Umsetzung aufgrund starrer Konzepte und einer gewissen Institutionalisierung noch nicht geschehen.

Bedarf 2: Krisenintervention

Krisenintervention und weiterführende Abklärungen

Die Interviews zur Bedarfserhebung haben gezeigt, dass Kriseninterventionsplätze ein immer grösser werdendes Bedürfnis der Kinder- und Jugendarbeit darstellen. Eintritte innerhalb kürzester Zeit, kurzzeitige Aufenthalte oder die Durchführung von Abklärungen wurden als essenzielle Merkmale einer Krisenintervention aufgeführt. Im Kanton Solothurn fehlen Kriseninterventionsplätze, speziell auch für kleine Kinder.

Die Stiftung «focus jugend» verfügt zurzeit über kein Kriseninterventionsangebot.

7.3 Fazit

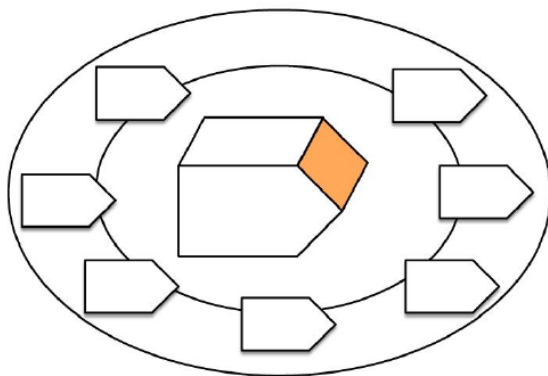
Der Vergleich der in der Bedarfserhebung erhobenen Kriterien mit der IST-Situation der Stiftung «focus jugend» verdeutlicht, dass in den Bereichen Qualität, Flexibilität und Innovation, ambulante Angebote und Krisenintervention gewisse Diskrepanzen vorhanden sind. Durch die Gegenüberstellung und die aufgezeigten Lücken konnten Aspekte eruiert werden, die der Stiftung «focus jugend» als Grundlage für die Entwicklung eines bedarfsge-rechteren Angebotes dienen sollen.

Auf der Basis dieser Lücken werden nachfolgend in den oben beschriebenen Bereichen Empfehlungen abgegeben, welche als Anregungen für eine Weiter- oder Neuentwicklung von Angeboten der Stiftung «focus jugend» dienen können.

8 Empfehlungen

8.1 Entwicklungsmodi

Die hohe Umweltdynamik, an deren Erzeugung menschliche Neugierde und Kreativität im Allgemeinen und innovative Unternehmungen im Besonderen oft beteiligt sind, bringt für jede Unternehmung das Erfordernis einer kontinuierlichen Weiterentwicklung mit sich. Bei den Entwicklungsmodi des neuen St. Galler Management-Modells (vgl. Abb. 19) geht es um grundlegende Muster einer unternehmerischen Weiterentwicklung (vgl. Rüegg-Stürm 2003: 23).



Durch diese Umweltdynamik ist die Stiftung «focus jugend» gefordert, ihr aktuelles Angebot zu überprüfen und wenn nötig weiterzuentwickeln. In einem nächsten Schritt muss sie sich überlegen, in welchem Umfang diese Veränderung stattfinden soll: Geht die Veränderung Richtung Optimierung oder Erneuerung?

Abb. 19: Entwicklungsmodi des neuen St. Galler Management-Modells (in: Livia 2012: o.S.)

Die nachfolgenden Empfehlungen basieren auf der Gap-Analyse und sollen der Stiftung «focus jugend» beispielhaft aufzeigen, welche Angebote den aktuellen Bedarf der Kinder- und Jugendarbeit adressieren können.

Qualität

Empfehlungen Leitbild und Konzepte

Es wird empfohlen, einen besonderen Fokus auf die Aktualität der Konzepte und des Leitbilds zu legen, da diese einerseits die Organisation nach aussen präsentieren und andererseits für die alltägliche, praktische Arbeit wichtige Leitplanken geben. Ebenfalls zeigen Konzepte den Mitarbeitenden ihren Handlungsspielraum mit Rechten und Pflichten auf und können damit Klarheit und Sicherheit vermitteln.

Wichtig ist: Jedes Angebot der Stiftung ist konzeptionell verankert. Die Konzepte sind aktuell, transparent und für alle zugänglich und ersichtlich. Die Werthaltung der Organisation ist im Leitbild und den Konzepten spürbar.

Zurzeit entsprechen die starren pädagogischen Konzepte nicht mehr der gelebten Praxis. Wichtig ist daher ein Abgleich. Entweder wird die Praxis an die bestehenden Konzepte oder die Konzepte werden an die aktuellen Handhabungen der Praxis angepasst.

Bei Konzeptanpassungsprozessen spielen die Mitarbeitenden aus der Praxis eine zentrale Rolle und müssen daher mit ins Boot geholt werden.

Da die Konzepte und das Leitbild nicht mehr dem aktuellen Bedarf entsprechen, muss ein Umdenken stattfinden, um weiterhin ein passendes Angebot bieten zu können. Ein solches Umdenken scheint jedoch primär auf der Leitungsebene stattzufinden. Wenn aber die Mitarbeitenden nicht einbezogen werden, führt dies zu Unklarheiten und Frust.

Empfehlungen Interdisziplinarität

Weil die Komplexität der Lebenssituationen der Kinder und Jugendlichen und ihrer Systeme steigt, wird empfohlen, Interdisziplinarität zu gewährleisten. Besonderes Augenmerk ist dabei auf psychiatrische Berufe zu legen. Als Alternative kann eine Vernetzung mit externen Leistungsanbietern (zum Beispiel mit konsiliarpsychiatrischen Diensten) dienen. Im Unterschied zur Wohngruppe «Hangar» besteht diese Zusammenarbeit in Kriegstetten zwar, muss aber intensiviert werden. Wichtig ist, dass auf die individuellen Anliegen der Kinder und Jugendlichen eingegangen werden kann.

Wünschenswert ist in diesem Zusammenhang eine 24-Stunden-Erreichbarkeit externer Leistungsanbieter durch einen Pikettdienst.

Empfehlungen Tagesstruktur

Da die Wohngruppe «Hangar» im Gegensatz zum Internat Kriegstetten über keine eigene Tagesstruktur verfügt, wird empfohlen, die Zusammenarbeit der beiden Standorte zu intensivieren, um Synergien zu nutzen.

Ausschlüsse der Kinder und Jugendlichen von der öffentlichen Schule oder vom Arbeitsplatz kommen immer wieder vor, was eine enge Zusammenarbeit und Nutzung der Ressourcen (Arbeitsbereich und Schule in Kriegstetten) erfordert. Die Fragen nach kurzzeitigen, spontanen und/oder niederschweligen Arbeitseinsätzen oder Schulbesuchen der Jugendlichen aus der Wohngruppe «Hangar» in Kriegstetten muss hierbei geklärt werden. Damit das Angebot in Kriegstetten auch von der Wohngruppe «Hangar» genutzt werden kann, muss der Abbau von Barrieren zum Austausch dieser Ressourcen angesprochen und bearbeitet werden.

Ein solches Angebot hat ebenso Einfluss auf die Tragfähigkeit einer Organisation, da in Krisenzeiten ein internes Überbrückungsangebot gewährleistet werden kann. Dieser Punkt ist für Zuweisende sehr wichtig.

Die Synergie zwischen der Wohngruppe «Hangar» und dem Internat Kriegstetten muss konzeptionell verankert sein.

Empfehlungen Kommunikation mit zuweisenden Stellen

Zu Beginn einer Zusammenarbeit muss klar sein, welche gegenseitigen Erwartungen bestehen, da diese abhängig von der zuweisenden Stelle variieren können. Es sollte geregelt sein, in welcher Form und wie häufig ein Austausch stattfinden oder über welche Themenbereiche informiert werden soll.

Berichte sollten einheitlich gestaltet und gegliedert sein und auf den schulischen Verlauf sowie sozialpädagogische Themen eingehen. Es lohnt sich, mit den einweisenden Behörden zu klären, wie umfangreich ein Bericht sein muss und welche Informationen für sie relevant sind. Zusätzlich ist zu klären, in welchen zeitlichen Abständen ein Bericht geschrieben werden muss. Empfohlen wird diesbezüglich auch eine interne Weiterbildung für die Mitarbeitenden mit dem Thema «Das Erstellen von Berichten in der Sozialen Arbeit».

Grundsätzlich ist es sehr wichtig, die Mitarbeitenden immer wieder für eine offene, transparente und klare Kommunikation mit den Partnern der Organisation zu sensibilisieren, da dies auch immer die Qualität einer Organisation widerspiegelt.

Flexibilität

Empfehlungen zu Innovation und Flexibilität

Alle oben erwähnten Empfehlungen zielen darauf ab, Angebote zu schaffen, welche individueller und flexibler auf die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen und deren Einweisenden eingehen.

Die Bedarfsanalyse hat deutlich gezeigt, dass kostenlose und niederschwellige Elternberatungen im Kanton Solothurn fehlen, jedoch gewünscht werden. Da die Stiftung «focus jugend» bereits mit dem Aufbau eines innovativen Angebotes im Bereich der Elternberatung begonnen hat, würde es sich lohnen zu überlegen, dieses Angebot auch Eltern anzubieten, deren Kinder sich nicht in der Organisation Stiftung «focus jugend» befinden. Zunächst müssten die Finanzierungsmöglichkeiten geklärt werden.

Wie aus der Arbeit ersichtlich wurde, ist der Bedarf im Kinderschutz immer von verschiedenen und sich verändernden Gegebenheiten abhängig. Es ist daher notwendig, sich regelmässig mit der Bedarfslage auseinanderzusetzen und sich am Puls der Zeit zu orientieren. Dabei geht es nicht darum, jedem Trend zu folgen, sondern sensibel auf Veränderungen zu reagieren. Diese Gratwanderung ist notwendig, um sich laufend weiterentwickeln zu können.

Folgende Definition von Innovation fasst zusammen, was für eine Organisation im Hinblick auf eine Angebotsentwicklung essenziell ist: «Fähigkeit, zu erkennen, wenn die Bedürfnisse von Zielgruppen durch ein gegebenes Angebot nicht angemessen abgedeckt sind; Fähigkeit, Methoden und Verfahren fallbezogen anzupassen und weiterzuentwickeln; Fähigkeit, die Entwicklung von innovativen Angeboten zu fördern und zu unterstützen.» (Markwalder 2016: 6)

Empfehlungen Einbezug System

Das Ziel von Kinderschutzmassnahmen ist, die elterliche Sorge wiederherzustellen oder zu stärken (Ausnahme: die selten angeordnete Entziehung der elterlichen Sorge nach Art. 311 ZGB). Daher ist der Einbezug des Systems bei der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen zentral. Folglich muss im Bereich des systemischen Arbeitens ein Umdenken in der Stiftung «focus jugend» stattfinden. Eltern müssen mehr in die pädagogische Arbeit miteinbezogen werden, da sie trotz der Platzierung in fast allen Fällen weiterhin die elterliche Sorge für ihre Kinder und Jugendlichen innehaben. Sie müssen ein essenzieller Teil des Prozesses sein. Die Stiftung «focus jugend» muss in diesem Bereich flexibler werden und sollte über ein ambulantes, teilstationäres und stationäres Angebot verfügen. Es sollten individuelle und bedarfsgerechte Betreuungsformen für ein Kind und dessen System möglich sein: Mitarbeitende gehen ein- bis zweimal wöchentlich zum Kind nach Hause und unterstützen somit die Eltern vor Ort. Oder die Eltern können an einem Abend pro Woche in die Wohngruppe kommen und werden in die pädagogische Arbeit miteinbezogen.

In den Pavillons der Wohngruppe «Hangar», welche über eine eigene Küche und ein eigenes Bad verfügen, bestünde die Möglichkeit, einen Elternteil mit Kind aufzunehmen und dadurch eine gemeinsame Betreuung anzubieten. Dies wird als erweiterndes Angebot empfohlen.

Aufgrund der Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit dem System des Kindes oder Jugendlichen wird angeregt, Eintritte nur noch abzuwickeln, wenn die Eltern der Kinder oder Jugendlichen einer engen Kooperation zustimmen und einem gemeinsamen Prozess mit der Stiftung positiv entgegenreten.

Bedarf 1: Ambulante Angebote

Empfehlungen für ambulante Angebote und Durchlässigkeit

Es lohnt sich, in Zukunft noch mehr auf den ambulanten Bereich zu fokussieren. Die Stiftung «focus jugend» ist gross genug, um ein breites Spektrum anbieten zu können. Wir empfehlen ein Konzept, welches von ambulanten bis zu stationären Angeboten reicht. Das heisst,

dass niederschwellige Angebote, wie zum Beispiel eine kostenlose Elternberatung, teilstationäre Angebote und stationäre Platzierungen angeboten werden. Hierzu wird die Einrichtung einer Triagestelle empfohlen, welche für die Koordination der verschiedenen Bedürfnisse der Kinder, Jugendlichen und Einweisenden zuständig ist. Die entsprechenden Mitarbeitenden könnten dann auch als Fallführende in der Form von Case Managerinnen und Manager eingesetzt werden.

Die Angebote müssen durchlässig sein, so dass Kinder oder Jugendliche, welche zu Beginn ein stationäres Angebot benötigen, anschliessend unabhängig von der Zeitdauer weiterhin ambulant betreut werden. Oder umgekehrt, dass mit einer ambulanten Massnahme begonnen wird und die Möglichkeit gegeben ist, in einer akuten Krise ein stationäres Setting zu installieren. Um in diesem Bereich eine weitreichendere Angebotspalette anbieten zu können, wird empfohlen, sich mit anderen Organisationen beispielsweise mittels Kooperationsverträgen zusammenzuschliessen.

Mischformen von stationären und ambulanten Angeboten sind vermehrt gefragt. Dabei werden einige Tage unter der Woche in der Wohngruppe und die anderen Tage zuhause bei der Familie verbracht, wobei die Begleitung von Professionellen der Sozialen Arbeit stets gewährleistet ist. Aufgrund ihrer Grösse kann die Stiftung «focus jugend» verschiedene Angebotsformen anbieten, welche flexibel und bedarfsgerecht eingesetzt und kombiniert werden können. Dies bedingt jedoch ein hohes Mass an Flexibilität und Innovation.

Empfehlungen Massschneidung

Alte und starre pädagogische Konzepte müssen überarbeitet und angepasst werden. Hierzu muss die Leitung der Stiftung «focus jugend» die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess miteinbeziehen, da die Mitarbeitenden schliesslich diejenigen sind, welche die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen verrichten. Ausserdem werden dadurch vorhandene Ressourcen der Mitarbeitenden genutzt und deren Partizipation ermöglicht. Folglich sind Weiterbildungen, Supervisionen und Zukunftswerkstätten in einer Veränderungsphase unumgänglich.

Empfohlen wird ausserdem, wenige Kernregeln auszuarbeiten, die für alle Kinder und Jugendliche gelten und nicht verhandelbar sind. Ansonsten sollte der Fokus der pädagogischen Prozesse auf den individuellen Gegebenheiten und den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen liegen.

Bedarf 2: Empfehlungen Krisenintervention

Die Wohngruppe «Hangar» verfügt über zwölf Plätze. Sieben Plätze befinden sich im Hauptgebäude und fünf Plätze in angrenzenden Studios. Die Wohngruppe würde sich aufgrund ihrer geografischen Lage als Kriseninterventionsstelle eignen.

Die einweisenden Behörden sollen die Möglichkeit haben, Kinder und Jugendliche schnell und unkompliziert zu platzieren. Das Angebot der Krisenintervention sollte eine umfassende Kindeswohlklärung und eine Empfehlung für weiterführende Angebote beinhalten. Hierzu braucht es eine für die Triage- und Fallführung zuständige Person, die Kriseninterventionsprozesse koordiniert und somit die Fäden in den Händen hält. Zu einer Kriseninterventionsstelle gehört auch, dass die Stiftung mit einer Konsiliarpsychiaterin oder einem Konsiliarpsychiater Liaison-Verträge abschliesst, auf die bei Abklärungsaufträgen zurückgegriffen werden kann.

Ausserdem müssen die Mitarbeitenden darin geschult werden, Abklärungen zu tätigen. Das Berner und Luzerner Abklärungsinstrument zum Kinderschutz wird hierfür empfohlen. Die Hochschule Luzern (HSLU) wie auch die Berner Fachhochschule (BFH) bieten Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich der Abklärungen an. Die dialogisch systemische Kindeswohlklärung, welche an der Fachschule Nordwestschweiz (FHNW) entwickelt wurde, kann ebenfalls empfohlen werden, da neben den individuellen Bedürfnissen auch das System der Kinder und Jugendlichen bei der Abklärung berücksichtigt wird.

Sinnvoll wären Kooperationsverträge mit Pflegefamilien, auf die bei weiterführenden Platzierungen zurückgegriffen werden kann. Für langfristige Internatsplatzierungen existieren in Kriegstetten drei Gruppen. Die Familien müssen nach der Krisenintervention unbedingt weiterhin betreut werden, und zwar in der Form von Elternberatung oder intensiver aufsuchender Familienbegleitung. Erneute Krisen können auf diese Weise schnell und gezielter aufgefangen werden und auf die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen kann individuell eingegangen werden.

Plätze für Elternteile mit Kind sind zu empfehlen, da solche Kriseninterventionsplätze eine enge Begleitung für einen gewissen Zeitraum ermöglichen. Dabei ist zu beachten, dass das Personal speziell geschult werden muss, um diese Angebotserweiterung ermöglichen zu können.

Weitere Empfehlungen betreffend Bereiche, die nicht explizit erhoben wurden

Aus einigen Interviews geht hervor, dass die Stiftung «focus jugend» nicht immer einen guten Ruf zu haben scheint, nicht zuletzt wegen der nicht gänzlich zufriedenstellenden Kommunikation. Die Organisation muss sich anstrengen, diesen schlechten Ruf aus der Welt zu schaffen. Diesbezüglich wird empfohlen, ebenfalls im Zusammenhang mit allfälligen Anpassungen und Änderungen des Angebots, Öffentlichkeitsarbeit zu leisten, sei dies im Rahmen eines Tags der offenen Tür, durch regelmässige «Apéros» für Fachinstitutionen oder durch die Vorstellung neuer Angebote der Stiftung bei zuweisenden Stellen. Ein professioneller, zeitgemässer Internetauftritt und eine Präsenz in den sozialen Medien wirken eventuell auch unterstützend.

Das Thema des politischen Engagements wurde bisher nicht detailliert berücksichtigt, da keine schnelle und direkte Einflussmöglichkeit besteht. Dennoch ist dies ein wichtiger Faktor. Vorstellbar sind ein regelmässiger Kontakt zu einer Interessengruppe der Kinder- und Jugendorganisationen oder Einladungen von Entscheidungsträgern. Die Einsitznahme von Politikerinnen und Politikern im Stiftungsrat ist ebenfalls eine Möglichkeit, das politische Engagement zu intensivieren. Eine soziale Organisation muss sich auch politisch engagieren, um auf der politischen Ebene Veränderungsprozesse mitgestalten zu können.

8.2 Fazit

Veränderungsprozesse sind in der Sozialen Arbeit essenziell, um im Spannungsfeld des gesellschaftlichen, politischen und rechtlichen Wandels ein Angebot für Kinder und Jugendliche anbieten zu können. Die erarbeiteten Empfehlungen sollen helfen und dazu anregen, sich mit Fokus auf das Wohl des Kindes weiterzuentwickeln und dadurch relevant zu bleiben.

Die vorliegende Arbeit geht nicht auf die eigentlichen Veränderungsprozesse und Strategieentwicklungen von Seiten der Organisation Stiftung «focus jugend» ein, sondern will lediglich eine Grundlage hierfür bieten. Aus diesem Grund werden Ressourcen, welche für eine solche Anpassung oder Erneuerung der Angebote notwendig sind, nicht weiter thematisiert. Ressourcen wie beispielsweise finanzielle Mittel, Bewilligungen des Kantons oder der Gemeinden, Entscheidungsprozesse- und kompetenzen innerhalb einer Organisation (beispielsweise Stiftungsrat, Leitungsgremien et cetera) oder personelle Ressourcen müssen in einem solchen Prozess immer berücksichtigt werden.

Es muss in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen werden, dass Strategieentwicklung auch immer mit einem gewissen Risiko einhergeht. Denn es kann nie mit Sicherheit gesagt werden, ob eine Veränderung, Anpassung oder auch ein neues Angebot bei den Kindern und Jugendlichen sowie bei den zuweisenden Stellen ankommt beziehungsweise die gewünschte Wirkung mit sich bringt.

Die unterschiedlichen Angebote müssen im Kinderschutz immer das Ziel haben, die Eltern in ihrer elterlichen Sorge zu stärken (Ausnahme: die selten angeordnete Entziehung der elterlichen Sorge nach Art. 311 ZGB) und diese schliesslich wiederherzustellen.

9 Beantwortung der Fragestellung

9.1 Schlussfolgerung und Beantwortung der Fragestellungen

Ausgangslage für die vorliegende Arbeit war ein Auftrag der Organisation Stiftung «focus jugend». Sie gelangte mit dem Anliegen an uns, das aktuelle Angebot der stationären Kinder- und Jugendarbeit zu überprüfen, mit dem Kindeswohl als oberste Maxime. Nach eingehender Prüfung verschiedener Management-Modelle erschien das neue St. Galler Management-Modell (NSGMM) als geeignet, um eine umfassende und differenzierte Analyse der Organisation und ihres Umfelds vorzunehmen. Das NSGMM zeichnet sich durch seine Offenheit aus und ermöglicht eine gute und strukturierte Übersicht sowie eine bildliche Darstellung. Dieses Modell diente die ganze Arbeit hindurch als Orientierungsrahmen.

Im vierten Kapitel richtete sich der Blick auf die Umweltsphären, welche auf die Stiftung «focus jugend» einen Einfluss haben. Der Hauptfokus galt dabei dem gesellschaftlichen Wandel und den rechtlichen Grundlagen des Kinderschutzes. Nach eingehender Betrachtung dieser beiden Faktoren kann davon ausgegangen werden, dass sich in der stationären Kinder- und Jugendarbeit die Platzierungspraxis verändert hat. Die Bedarfserhebung anhand der durchgeführten Expertinnen- und Experteninterviews bestätigte dies. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden wegen ihrer Relevanz in Bezug auf die Platzierungszahlen ausgewählt. Die Interviews zeigten auf, dass Themen wie Flexibilität, Individualität, Durchlässigkeit ambulant-stationär und Massschneiderung für die stationäre Kinder- und Jugendarbeit relevante Aspekte sind. Diese haben sich aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und der Professionalisierung des Kinderschutzes herauskristallisiert. Der Fokus richtet sich auf kurzzeitige Kriseninterventionen und ambulante Angebote. Langfristige Platzierungen seien die Ausnahme.

Nachdem der Bedarf erhoben wurde ging es im nächsten Schritt darum, den Blick von aussen, das heisst von den Umweltsphären und den Anspruchsgruppen her, nach innen auf die Organisation zu richten. Dies geschah mittels Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles der Stiftung hinsichtlich der Kriterien Qualität, Flexibilität und ambulantes Angebot. Die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse, der Analyse der Umweltsphären und der Bedarfserhebung zeigen, dass das aktuelle Angebot der Stiftung «focus jugend» nicht mehr mit den Bedürfnissen der gewählten Anspruchsgruppen übereinstimmt. Als letzter Schritt

wurden diese «Lücken» definiert und auf dieser Basis Empfehlungen formuliert, welche für Anpassungen oder Neuentwicklungen der Angebote der Stiftung «focus jugend» herbeigezogen werden können. Die Empfehlungen umfassen Anpassungen in den Bereichen Aktualität der Konzepte, intensivierete interdisziplinäre Kooperationen, die Möglichkeit zur gegenseitigen Nutzung der schon vorhandenen Tagesstruktur, die Notwendigkeit einer verbesserten und klaren Kommunikation mit den zuweisenden Stellen oder eine einheitliche Vorlage für die zu erstellenden Berichte. Essenziell für die Arbeit ist der Einbezug des Systems der Kinder und Jugendlichen, worauf bislang nicht fokussiert wurde. Zwecks Koordination der unterschiedlichen Angebote, von ambulant bis stationär, wird eine Triagestelle als sinnvoll erachtet. Grundsätzlich ist der Fokus auf die individuellen Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen zu legen, starre pädagogische Konzepte sind nicht mehr erwünscht. In Veränderungsprozesse müssen Mitarbeitende einbezogen werden.

Als Ergänzung bestehender Angebote ist der Fokus auf ambulante Angebote, wie beispielsweise niederschwellige und kostenlose Elternberatung, zu richten. Kriseninterventionsplätze in den Räumen der Wohngruppe «Hangar» sind in diesem Zusammenhang ebenfalls zu nennen. Politisches Engagement kann zu Veränderungen der Kinder- und Jugendarbeit generell beitragen und wird unterstützt.

Die Arbeit verdeutlicht, dass dem Kindeswohl als oberste Maxime mit den rechtlichen Bestimmungen Rechnung getragen wird. Die schweizerische Gesetzgebung beinhaltet Massschneidung und Individualisierung der Kinderschutzmassnahmen, was die Resultate der Bedarfsanalyse bestätigt haben.

Bezüglich der Fragestellungen kann resümiert werden, dass der in der Arbeit aufgezeigte Prozess ermöglicht, relevante Bereiche mit dem Kindeswohl als oberste Maxime als Grundlage zu erarbeiten, auf der eine Organisation bedarfsgerechtere Angebote entwickeln kann. Die Auswahl des neuen St. Galler Management-Modells als Instrument für die Organisationsanalyse erwies sich als geeignet, da der Einbezug relevanter Umweltsphären, Interaktionsthemen und Anspruchsgruppen gewährleistet war. Das Spannungsfeld des gesellschaftlichen, politischen und rechtlichen Wandels konnte so integriert aufgezeigt werden. Die aktuelle Bedarfserhebung erfolgte anhand von Leitfrageninterviews und wurde mit dem IST-Zustand der Stiftung «focus jugend» verglichen. Die dabei herauskristallisierten Bereiche und die darauf basierenden Empfehlungen zeigen Entwicklungsmöglichkeiten auf, die für ein bedarfsgerechteres Angebots notwendig sind, welches wiederum ermöglicht, auch weiterhin ein relevanter Akteur der Kinder- und Jugendhilfe des Kantons Solothurn sein zu können.

Auf grosse Resonanz stiess die Arbeit im Rahmen einer gemeinsamen Retraite mit der Geschäftsleitung Stiftung «focus jugend». Anlässlich dieser wurden die Bedarfs- und Organisationsanalyse vorgestellt und die darauf basierenden Empfehlungen thematisiert, mit dem Resultat, dass die meisten Empfehlungen in die weitere Strategieentwicklung der Stiftung einfließen werden.

9.2 Ausblick

Der Auftrag der Stiftung «focus jugend» konnte mit der Arbeit für beide Seiten zufriedenstellend erledigt werden. Aktuell geht es darum, welche Empfehlungen wann und wie umgesetzt werden. Auf diesen Prozess sind wir sehr gespannt. Es ist befriedigend zu sehen, dass wir einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung der künftigen Strategie leisten konnten. Erfreulich ist zudem, dass die Arbeit auch bei anderen Organisationen auf grosses Interesse stösst.

Hinzu kommt, dass wir persönlich vom Prozess der Bearbeitung der Fragestellung viel profitieren konnten. So haben wir Einblick in Themenfelder erhalten, welche im Rahmen des Studiums nicht oder nur teilweise behandelt wurden. Schliesslich war die Auseinandersetzung mit den Themen Managementmodelle und Organisationsentwicklung ebenfalls sehr bereichernd.

Wir sind überzeugt, dass der in der Arbeit vorgestellte Prozess generell zur Strategieentwicklung von Organisationen der Sozialen Arbeit einen wichtigen Beitrag leisten kann. Im Wissen darum, dass ein solcher Prozess viele Ressourcen in Anspruch nimmt, war die Bachelor-Thesis das ideale Gefäss. In diesem Zusammenhang ist zu erwägen, inskünftig vermehrt die Ressourcen von Studierenden für solche Arbeiten zu nutzen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Stiftung «focus jugend» von unserer Arbeit profitiert hat und wir von der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen und wichtigen Themen der Sozialen Arbeit profitiert haben.

Besten Dank für das entgegengebrachte Vertrauen.

10 Quellenangaben

10.1 Literaturverzeichnis

- Biderbost, Yvo/Zingaro, Marco (2017). Kindesschutzmassnahmen. In: KOKES Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (Hrsg.). Praxisanleitung Kindesschutzrecht (mit Mustern). Zürich/St. Gallen: Dike Verlag. S. 33-78.
- Boeßenecker, Karl-Heinz (2013). For-Profit-Organisationen. In: Grundwald, Klaus/Horcher, Georg/Maelicke, Bernd (Hrsg.). Lexikon der Sozialwirtschaft. 2. aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 358.
- Büchler, Andrea/Vetterli, Rolf (2018). Ehe Partnerschaft Kinder. Eine Einführung in das Familienrecht der Schweiz. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Basel: Helbing Lichtenhahn Verlag.
- Bundeskanzlei (Hrsg.) 2019. Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (SR 101). URL: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19995395/index.html> [Zugriffdatum: 28. Mai 2019].
- Bundeskanzlei (Hrsg.) 2019. Schweizerisches Zivilgesetzbuch (SR 210). URL: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19070042/index.html> [Zugriffdatum: 28. Mai 2019].
- Cantieni, Linus/Blum, Stefan (2016). Kindesschutzmassnahmen. In: Fountoulakis, Christina/Affolter-Fringeli, Kurt/Biderbost, Yvo/Steck, Daniel (Hrsg.). Fachhandbuch Kindes- und Erwachsenenschutzrecht. Zürich, Basel, Genf: Schulthess Juristische Medien. S. 565-566.
- Capaul, Roman/Steingruber, Daniel (2017). Betriebswirtschaft verstehen: Das St. Galler Management-Modell. 3. Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag GmbH.
- Corsten, Hans/Corsten Martina (2012). Einführung in das Strategische Management. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- focus jugend (Hrsg.) (2019). Jahresbericht 2018. Kriegstetten.
- Gloor, Urs/Umbricht Lukas, Barbara (2016). Kinderbelange: Übersicht. In: Fountoulakis, Christina/Affolter-Fringeli, Kurt/Biderbost, Yvo/Steck, Daniel (Hrsg.). Fachhandbuch Kindes- und Erwachsenenschutzrecht. Zürich, Basel, Genf: Schulthess Juristische Medien. S. 435-436.
- Hafner, Wolfgang (2014). Pädagogik, Heime, Macht – eine historische Analyse. Integras. Fachverband für Sozial und Sonderpädagogik. Zürich: Printoset.
- Hamburger, Franz (2003). Einführung in die Sozialpädagogik. Kohlhammer, Stuttgart.

- Heck, Christoph (2018). Überblick über die Akteure und deren Aufgabe. In: Rosch, Daniel/Fountoulakis, Christina/Heck, Christoph (Hrsg.). Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute. 2., aktualisierte Auflage. Bern: Haupt. S. 91-99.
- Hochuli Freund, Ursula/Stotz, Walter (2015). Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch. Kohlhammer, Stuttgart.
- Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) Universität Freiburg/CH (2014). Freiburger Management-Modell für NPO (FMM). URL: <http://www.vmi.ch/de/15-fmm.html>. [Zugriffsdatum 25. Mai 2019].
- Kanton Solothurn (Hrsg.) (2015). Die Sozialregionen im Kanton Solothurn. Entwicklungen – Erkenntnisse – Herausforderungen. URL: <http://www.vso-bl.ch/downloads/sissachertagungen/2015-thema-organisationsmodelle-in-der-sozialhilfe-braucht-der-kanton-basel-landschaft-neue-strukturen/92-praesentation-dr-iur-claudia-haenzi/file> [Zugriffsdatum 28. Mai 2019].
- Kanton Solothurn (Hrsg.) (2019a). Amt für soziale Sicherheit. URL: <https://www.so.ch/verwaltung/departement-des-innern/amt-fuer-soziale-sicherheit/ueber-uns/> [Zugriffsdatum: 22. Mai 2019].
- Kanton Solothurn (Hrsg.) (2019b). Jugendanwaltschaft. URL: <https://www.so.ch/verwaltung/bau-und-justizdepartement/jugendanwaltschaft/> [Zugriffsdatum 22. Mai 2019].
- Kerth, Klaus/Asum, Heiko/Stich, Volker (2011). Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? 5., erweiterte Auflage. München: Carl Hanser Verlag.
- Kirchheim, Kerstin (2013). Stiftung. In: Grundwald, Klaus/Horcher, Georg/Maelicke, Bernd (Hrsg.). Lexikon der Sozialwirtschaft. 2. aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 997-998.
- KOKES – Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (Hrsg.) (o.J.). In: <https://www.kokes.ch/de/home> [Zugriffsdatum: 28. Mai 2019].
- Kuckartz, Udo (2012). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Lichtsteiner, Hans/Gmür, Markus/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert (2015). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 8. Auflage. Bern: Hauptverlag.
- Livia (2012). Das neue St. Galler Management-Modell. URL: <http://bwl-livia.blogspot.com/2012/09/das-neue-st-galler-management-modell.html>. [Zugriffsdatum: 25. Mai 2019].
- Maelicke, Bernd (2008). Sozialmanagement. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.). Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 923-930.

- Maelicke, Bernd (2013). Management. In: Grundwald, Klaus/Horcher, Georg/Maelicke, Bernd (Hrsg.). Lexikon der Sozialwirtschaft. 2. aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S.638-639.
- Markwalder, Sonja (2016). Modul BA109. Portfolio – Kompetenzen reflektieren. Beginn HS 16/17. Orientierungshandout. Basel/Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Soziale Arbeit.
- Meier, Philippe/Simoni, Heidi (2017). Allgemeines zum Kinderschutz. In: KOKES Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (Hrsg.) (2017). Praxisanleitung Kinderschutzrecht (mit Mustern). Zürich/St. Gallen: Dike Verlag. S. 2-32.
- Merchel, Joachim (2009). Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa.
- Murphy, Anna/Steck, Daniel (2016). Verfahren und Rechtsschutz: Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde. In: Fountoulakis, Christina/Affolter-Fringeli, Kurt/Biderbost, Yvo/Steck, Daniel (Hrsg.). Fachhandbuch Kindes- und Erwachsenenschutzrecht. Zürich, Basel, Genf: Schulthess Juristische Medien. S. 697-787.
- Privatarchivakten Stiftung focus jugend (o.J.) a. Die besondere Schule seit 1894. Kriegstetten.
- Privatarchivakten Stiftung focus jugend (o.J.) b. Zur Vorgeschichte.... Kriegstetten.
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2010). Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg Verlag.
- Reineke, Rolf-Dieter/Bock, Friedrich (Hrsg.) (2007). Gabler Lexikon. Unternehmensberatung. A-Z. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.
- Reusser, Ruth (2016). Leitprinzipien des behördlichen Erwachsenen- und Kinderschutzes. In: Fountoulakis, Christina/Affolter-Fringeli, Kurt/Biderbost, Yvo/Steck, Daniel (Hrsg.). Fachhandbuch Kindes- und Erwachsenenschutzrecht. Zürich, Basel, Genf: Schulthess Juristische Medien. S. 27-28.
- Rosch, Daniel (2018). Kindes- und Erwachsenenschutz als Teil des Eingriffssozialrechts. In: Rosch, Daniel/Fountoulakis, Christina/Heck, Christoph (Hrsg.). Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz. Recht und Methodik für Fachleute. 2., aktualisierte Auflage. Bern: Haupt. S. 30-33.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003). Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Bern: Haupt.
- Sander, Gudrun/Bauer, Elisabeth (2011). Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. 2. Auflage. Bern: Haupt.
- Schneider, Jürg/Minnig, Christoph (2011). Management-Modelle und die Führung von NPO – Ein Aufruf zur Modellvielfalt in Lehre und Beratung. In: Fritze, Agnès/Maelicke,

- Bernd/Uebelhart, Beat (Hrsg.) (2011). Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 182-219.
- Schweizerisches Komitee für UNICEF (Hrsg.) (2016a). Das Übereinkommen über die Rechte des Kindes. URL: https://www.unicef.ch/sites/default/files/2018-08/unicef_fs_kinderrechtskonvention_2016_de.pdf [Zugriffsdatum: 24.April 2019].
- Schweizerisches Komitee für UNICEF (Hrsg.) (2016b). Geschichte der Kinderrechte. URL: https://www.unicef.ch/sites/default/files/2018-08/unicef_fs_geschichte-kinder-rechte_2016_de.pdf [Zugriffsdatum: 24.April 2019].
- Solothurner Spitäler (Hrsg.) (2019). Kinder- & Jugendpsychiatrie. URL: <https://www.solothurnerspitaeler.ch/unsere-spitaeler/psychiatrische-dienste/medizinisches-angebot/kinder-jugendliche/> [Zugriffsdatum: 27. Mai 2019].
- Stiftung focus jugend (Hrsg.) (2019a). Schule. URL: <https://www.focusjugend.ch/sonderpaedagogische-tagessschule-vom-kindergarten-bis-zur-oberstufe.html> [Zugriffsdatum: 24.April 2019].
- Stiftung focus jugend (Hrsg.) (2019b). Wohnen. URL: <https://www.focusjugend.ch/jahresinternat-schulinternat-wohngruppen-mit-begleitung-und-tagesstruktur.html> [Zugriffsdatum: 10. Mai 2019].
- Stiftung focus jugend (Hrsg.) (2019c). Begleitung. URL: <https://www.focusjugend.ch/jahresinternat-schulinternat-wohngruppen-mit-begleitung-und-tagesstruktur.html> [Zugriffsdatum: 20. Mai 2019].
- Stiftung focus jugend (Hrsg.) (2019d). Sozialpädagogische Tagesbetreuung. URL: <https://www.focusjugend.ch/sozialpaedagogische-tagesbetreuung-fuer-kinder-und-jugendliche.html> [Zugriffsdatum: 10. Mai 2019].
- Stiftung focus jugend (Hrsg.) (2019e). Psychiatrische Fachbetreuung. URL: <https://www.focusjugend.ch/psychotherapeutische-betreuung-und-begleitung-von-kindern-und-jugendlichen.html> [Zugriffsdatum: 10. Mai 2019].
- Stiftung focus jugend (Hrsg.) (2019f). Betriebliche Dienste. URL: <https://www.focusjugend.ch/zentrum-sonderpaedagogik-berufsintegration-arbeitsintegration-im-kanton-solothurn.html> [Zugriffsdatum: 10. Mai 2019].
- Tanner, Hans (1998). Die ausserfamiliäre Erziehung. In: Hugger, Paul (Hrsg.). Kind sein in der Schweiz. Zürich: Offizin. S. 185-194.
- Uebelhart, Beat (2011). Das Social-Impact-Modell (SIM) – vom sozialen Problem zur Wirkung. In: Fritze, Agnès/Maelicke, Bernd/Uebelhart, Beat (Hrsg.) (2011). Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 221-286.
- Uebelhart, Beat/Zängli, Peter (Hrsg.) (2013). Praxisbuch zum Social- Impact-Modell. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.