Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 90 (2019)

Heft: 5: Erinnern & Vergessen : wie unser Gedächtnis funktioniert

Artikel: Eine Kinder- oder Jugendinstitution hat viele Anforderungen zu beachten : die Qualität muss für alle stimmen

Autor: Valentin, Martina

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-886007

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 17.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Eine Kinder- oder Jugendinstitution hat viele Anforderungen zu beachten

Die Qualität muss für alle stimmen

Wie flexibel kann und muss eine Institution im Kinder- und Jugendbereich sein, um den Ansprüchen von Eltern, Behörden, dem Personal und letztlich dem Wohl des Kindes zu genügen? Die Verhandlungsspielräume sind grösser, als gemeinhin angenommen.

Von Martina Valentin*

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem stetig beschleunigten Wandel. Was heute als innovativ gilt und unterstützt wird, kann schon morgen nicht mehr genügen und wird nicht mehr finanziert. Wie gelingt es sozialen Institutionen, ein Profil zu entwickeln, das langlebig ist und ein qualitativ hochwertiges Angebot schafft, ohne dass aus den Augen gerät, wofür die Institution da ist? Für die ihnen anvertrauten Menschen nämlich. Die Anforderungen an eine Institution der Kinder- und Jugendhilfe sind sehr vielfältig. Eltern haben Ansprüche, Behörden und finanzierende Stellen haben sie ebenso. Auch das Personal in den Kinder- und Jugendheimen hat Ansprüche – an sich selbst und an alle, die mit ihnen zu tun haben.

Was heute als innovativ gilt und unterstützt wird, kann schon morgen nicht mehr genügen.

Dies sei anhand eines Beispiels nachvollziehbar gemacht: Das Kind eines alleinerziehenden Elternteils zeigt ein sehr herausforderndes Verhalten. Der Elternteil möchte eine mehrjährige Erstausbildung beginnen, um mit einem neuen Job nicht mehr abhängig von der Sozialhilfe zu sein. Die Ausbildung wäre mit wechselnden Schichten und Nachtdienst verbunden. Das Kind wäre oft nicht ausreichend betreut. Dem Elternteil aber ist es wichtig, die Betreuung so oft wie möglich selbst zu übernehmen. Mit einer ausserfamiliären Vollzeitbetreuung, wie es Heime oder Pflegefamilien anbieten, wäre die nötige Betreuung sichergestellt. Eine Pflegefamilie wäre jedoch mit dem Verhalten des Kindes überfordert. Die externe Betreuung müsste nicht nur flexibel, sondern auch professionell sein. Aus Institutionssicht bedeutet Flexibilität im Angebot auch Flexibilität beim Personal, das heisst eine zeitweise Reduktion oder aber eine Aufstockung des Personals. Bei nur einem Kind mit flexiblen Zeiten wären vermutlich keine Anpassungen nötig. Doch was, wenn es mehrere Kinder sind? Dies würde zu einer anspruchsvollen Dienstplanung führen – und zu Interessenkonflikten: Können die den Mitarbeitern zugesicherten freien Tage und damit die erstrebte ausgeglichene Work-Life-Balance noch zugesichert werden? Soll dem Bedarf des Elternteils entsprochen werden oder dem der Mitarbeiter? Und was macht die Teilzeitbetreuung eines Kindes mit der Gruppe?

Das sind nicht die einzigen Dilemmata, mit der sich die Institutionsleitung konfrontiert sieht. Neben Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeitenden geht es auch um betriebliche Erfordernisse. Leistungsvereinbarungen mit dem Standortkanton verlangen von den Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe in der Regel nahezu eine Vollbelegung zur Kostendeckung. Der Personalschlüssel und weitere Ausgaben sind darauf ausge-

* **Martina Valentin** ist Fachmitarbeiterin und Projektleiterin im Fachbereich Kinder und Jugendliche von Curaviva Schweiz. Der Text basiert auf einem Vortrag zum Thema Qualität, den die Autorin Anfang März an einer Fachtagung anlässlich des 125-Jahr-Jubiläums des Jugendheims Platanenhof in Oberuzwil SG gehalten hat.

richtet. Nutzen Kinder im Gegensatz zu den Annahmen in der Leistungsvereinbarung nur an einigen Tagen das Angebot, sinken die Einnahmen. Denn bezahlt wird nur, was genutzt wird. Fehlende Aufenthaltstage und damit leere Betten kann sich eine Institution kaum mehr erlauben. Bei Abwesenheit eines Kindes kann man das frei gewordene Bett nicht einfach untervermieten. Schliesslich soll sich das Kind auch in der Institution geborgen fühlen und sein Zimmer individuell einrichten. So fordert es die Pädagogik. Also: Vollzeitbetreuung oder keine Betreuung? Das wiederum entspricht nicht dem Bedürfnis des Elternteils. Und eigentlich sollten doch das Wohl des Kindes und das Bedürfnis des Elternteils im Zentrum aller Überlegungen stehen.

Was eine Einrichtung «kann», hängt auch davon ab, in welchem Kanton sie sich befindet.

Dreischritt «Sollen – Können – Wollen»

Das gar nicht so realitätsfremde Beispiel zeigt, dass interne und externe Anforderungen nicht nur vielfältig sind, sondern sich auch teilweise widersprechen. Alle gleichzeitig erfüllen zu können, ist illusorisch. Einzelne Anforderungen aber zu ignorieren, kann in niemandes Interesse sein. Es löst Spannungen aus. Die Qualität ist nur dann gut, wenn es den Anbietern gelingt, die unterschiedlichen Bedürfnisse zu erkennen, deren Erfüllung zu priorisieren und das Angebot darauf abzustimmen. Doch wovon hängt die Priorisierung ab? Eine gängige Möglichkeit ist, dem Dreischritt «Sollen – Können – Wollen» zu folgen. Die Daseinsberechtigung einer Institution leitet sich in erster Linie aus dem gesellschaftlichen Auftrag ab: Das von der Gesellschaft investierte Geld soll zum Nutzen für diese Gesellschaft sein. Daraus ergibt sich das externe «Sollen» einer Institution.

Inwieweit eine Einrichtung diesem «Sollen» entsprechen «kann», hängt zu einem grossen Teil von den gesetzgebenden und ausführenden Instanzen des Staates und des Standortkantons ab. Unter anderem durch Strategien in der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Finanzierungsmodalität lenkt er die Ausgestaltung der Angebote.

Da die Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe staatliche Aufgaben wahrnehmen, nämlich den Kindesschutz, beteiligt sich der Staat massgeblich an der Finanzierung der Angebote. In Leistungsvereinbarungen, die der Kanton mit den Leistungsanbietenden aushandelt, legt er wichtige Rahmenbedingungen der Leistungserbringung fest und nimmt so Einfluss auf finanzielle, personelle und materielle Ressourcen. Jeder Kanton hat dabei eine eigene Agenda. Je nach Ausrichtung schränkt diese den Handlungsspielraum ein und entscheidet letztlich darüber, was angeboten wird. Eine schweizweite Kinder- und Jugendpolitik gibt es (noch) nicht. Das, was eine Einrichtung «kann», hängt also in entscheidendem Mass davon ab, wie es ihr gelingt, die kantonalen Rahmenbedingungen zu nutzen. Das, was die Einrichtung leisten kann, hängt in Entscheidendem aber auch vom Können der Mitarbeitenden ab, also von ihrem fachlichen Wissen und ihren persönlichen Fähigkeiten. Eine klare Vorstellung darüber, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können müssen, eine gezielte Personalauswahl sowie eine regelmässige Förderung des Personals sind daher unabdingbar, um auf die wechselnden Anforderungen reagieren zu können.

Das «Wollen» muss sich in diesen Rahmen einfügen und kann daher nicht immer in vollem Masse ausgelebt werden. Ausser, man ist mutig bereit, sich für das Selbstverständnis aktiv einzusetzen und durch Überzeugungsarbeit eine Veränderung des Status quo zu erreichen. Konkret: Einige Rahmenbedingungen wie etwa die Bewilligungsvoraussetzungen sind aufgrund von nationalen Gesetzen vorgegeben und unverrückbar. Dies ist gut so, tragen sie doch dazu bei, dass grundsätzliche Qualitätsstandards gewahrt werden. Andere Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Leistungsvereinbarungen >>

Alltag in einer Kinder- und Jugendinstitution: Es ist eine Herausforderung, sowohl die Bedürfnisse der jungen Menschen als auch jene der Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

PROFESSIONELLES VERSICHERUNGSMANAGEMENT

Institutionen

- **Analysieren des bestehenden Versicherungs-Portefeuilles**
- **Entwickeln einer Versicherungs- und Risikopolitik**
- **Erstellen von Offert-Ausschreibungen**
- **Führen von Vertragsverhandlungen**
- **Betreuen des Tagesgeschäftes**
- **Unterstützen im Schadenfall**

Mitarbeitende

- **Ausarbeitung verschiedener Rahmenverträge mit optimalem Verbandsrabatt**
- **Erstellen von Offerten**
- **Unterstützung im Schadenfall (Ombudsstelle, ganzheitlich/umfassend)**

CURAVIVA.CH
VERSICHERUNGSDIENST

Verband Heime und Institutionen Schweiz
Zieglerstrasse, Postfach 1003
CH-3000 Bern 14
Telefon 031 385 33 67 , Telefax 031 385 33 34
o.reding@curaviva.ch, www.curaviva.ch

Unsere Partner

neutrass residenz Versicherungen Vorsorge Finanzen

NEUTRASS-RESIDENZ AG
Herr Pirmin Lang
6343 Rotkreuz
Tel. 041 799 84 22
pirmin.lang@neutrass-residenz.ch

funk

Funk Insurance Brokers
Herr Claudio Grass
Hagenholzstrasse 56, 8050 Zürich
Tel. 058 311 05 78
claudio.grass@funk-gruppe.ch

mit dem jeweiligen Kanton, liessen sich allerdings immer wieder aufs Neue verhandeln. Es empfiehlt sich, bei diesen flexibleren Rahmenbedingungen immer wieder genauer hinzuschauen und zu prüfen, ob der aktuelle Stand die beste Antwort auf die aktuellen Herausforderungen ist oder ob nicht durch eine Flexibilisierung eine bessere Qualität erreicht werden könnte. Auch wenn die Grundsätze im Konzept einer Institution und ihrer Trägerschaften zu verankern sind, lässt sich die konkrete Schnittmenge aus «Sollen – Können – Wollen» im Einzelfall nur direkt mit allen Beteiligten aushandeln. Dies ist manchmal mühsam, doch zahlt es sich langfristig aus.

Die Schnittmenge aus «Sollen – Können – Wollen» kann nur mit allen Beteiligten ausgehandelt werde.

Ansprüche an Institutionen sind gestiegen

Der Blick der Gesellschaft auf die Heime hat sich verändert, der Anspruch an die Leistungen der Institutionen sind gestiegen. Zunehmend möchte die Gesellschaft heute mehr darüber wissen, was hinter den «Wänden» passiert und wie die gesprochenen Gelder für die Unterstützung und das Wohl der Kinder eingesetzt werden. Und sie möchte wissen, ob die Institutionen und deren Trägerschaften sich neuen Herausforderungen und Aufgaben stellen wollen und können. In Zeiten von knappen Staatskassen, Sparprogrammen und einem akzentuierteren Kosten-Nutzen-Denken ist die Bereitschaft der finanzierenden und bewilligenden Stellen für die Entwicklung von neuen und flexiblen Modellen sehr eingeschränkt. Auch, weil sich die Wirksamkeit der Kinder- und Jugendhilfe nur sehr schwer messen und nachweisen lässt. Erste Studien haben immerhin nachgewiesen, dass eine flexible und bedürfnisorientierte Leistung sowie verlässliche Beziehungen die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs und die Nachhaltigkeit deutlich erhöhen. Um diesen Argumentationsstrang zu stärken, wären vertiefte Studien zur Wirksamkeit hilfreich und erforderlich.

Gute Qualität ist kein Nebenprodukt der täglichen Arbeit in den Institutionen. Sie ist darum Chefsache. Als solche muss sie von der Führungsebene aktiv angegangen werden. Realität wird sie allerdings erst, wenn sie von jedem Mitarbeitenden in der Umsetzung des Auftrags und im Kontakt mit allen Beteiligten gelebt wird. Sie lässt sich nicht durch Qualitätsmanagementsysteme verordnen oder anhand von Checklisten sicherstellen. Sie beruht auf einer gemeinsamen Haltung sowie einem gemeinsamen Verständnis von gelingendem Handeln und muss im Aushandlungsprozess mit allen Beteiligten immer wieder aufs Neue erarbeitet werden. ●

Anzeige

PUBLIREPORTAGE

Zunehmende Personalengpässe in der Pflege erfordern neue Arbeitsmodelle

Derzeit befinden sich die Gesundheitsinstitutionen unter einem Pflegefachkräftemangel, der sich in den nächsten Jahren noch verstärken wird. Verkürzte Aufenthaltsdauer, zunehmende Ambulantisierung sowie schwankende Auslastungen und Pflegeintensitäten machen die bedarfsorientierte Planung der Ressourcen deutlich komplexer und schwieriger. Fluktuation sowie Krankheitsausfälle stellen eine grosse Herausforderung dar. Mitarbeitende müssen meist fremdbestimmt einspringen, was zu Mehrbelastung und Unzufriedenheit bei allen Beteiligten führt.

Wie gelingt es den Unternehmen, die Personalengpässe aufzufangen, die Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden, die Zufriedenheit zu steigern sowie die schwankenden Auslastungen und Pflegeintensitäten bedarfsorientiert mit den vorhandenen Ressourcen zu planen?

Ein administrierter Pool, betrieben von careanesth, ist ein Alternative zur fixen Abteilungsplanung und ist ausschliesslich für interne, eigene Mitarbeitende gedacht, die in selbst festgelegten Beschäftigungsgraden neben ihrer Festanstellung oder auch ausschliesslich auf Stundenlohnbasis arbeiten möchten – so wie es zu ihrer derzeitigen Lebenssituation passt. In einem webbasierten Dienstplan stellen die Mitarbeitenden ihre Verfügbarkeiten als Dienste dem Unternehmen zur Verfügung. Die Unternehmen buchen mit wenigen Mausklicks für nicht besetzte Dienste skillsorientiert die entsprechenden Personalressourcen und wirken so den Auslastungs- und Bedarfsschwankungen entgegen. Die Unternehmen können jederzeit auf die Verfügbarkeiten des administrierten Pools zugreifen und so ohne Suchaufwand fehlende Ressourcen ersetzen.

Eine Studie des Instituts für Gesundheitsökonomie der ZHAW aus dem Jahr 2018 belegt ein Einsparungspotenzial mit dem administrierten Pool von careanesth von rund 3.7 % gegenüber einem eigenen internen Pool. Mit einer verstärkten Flexibilisierung des Personals lassen sogar bis zu 7 % der gesamten Personalkosten einsparen. Aus ökonomischer Sicht macht es deshalb Sinn, die Mitarbeitenden nicht mehr ausschliesslich in starren Dienstplänen zu planen, sondern einen Teil flexibel zu planen. Gleichzeitig erhöht sich die Zufriedenheit der eingesetzten Mitarbeitenden.

Weshalb erhöht der administrierte Pool von careanesth die Zufriedenheit der Mitarbeitenden?

Die Mitarbeitenden schreiben ihre Dienstpläne für den flexiblen Teil selber. Sie können demzufolge so arbeiten, wie es ihrer persönlichen Lebenssituation entspricht. Der hohe Grad an Selbstbestimmung führt zu einer besseren Worklife Balance und hilft, Familie, Beruf, Weiterbildung und Freizeit besser zu vereinbaren. Durch die Erhöhung der Zufriedenheit entsteht eine positive Rückkoppelung auf die Zufriedenheit der Kunden.

Das Arbeitsmodell eines administrierten Pools kommt im Speziellen Müttern mit Kindern, älteren Mitarbeitenden oder Studierenden entgegen, die in einem tiefen Beschäftigungsgrad und nur an festgelegten Tagen und zu bestimmten Diensten arbeiten können. Damit kann nicht nur der Ausstieg aus dem Pflegeberuf verhindert und der Fachkräftemangel reduziert werden, sondern das vorhandene Personal wird effizienter und bedarfsgerechter eingesetzt.

Zahlreiche Unternehmen des Gesundheitswesens nutzen das Angebot von careanesth bereits in unterschiedlichen Ausprägungen und über mehrere Jahre mit grossem Erfolg.

Für weitere Informationen steht Ihnen careanesth gerne zur Verfügung.

www.careanesth.com

careanesth
gesundheitswesentlich