



Anforderungen an das Personalmanagement in Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe

Höchste Qualität als Ziel

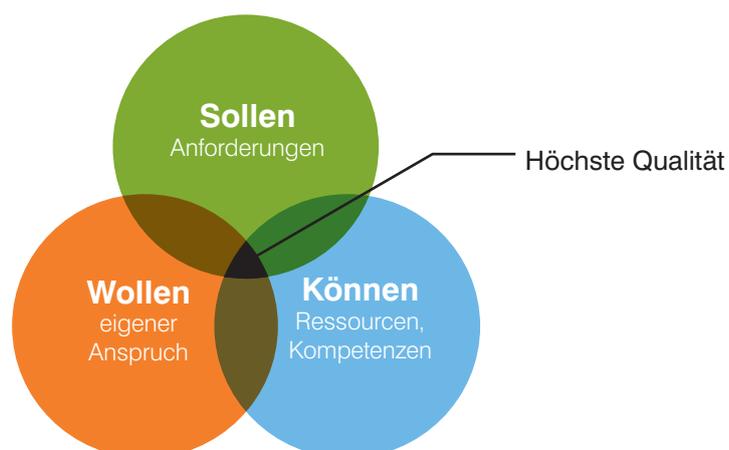
Es ist Aufgabe der Eltern, förderliche Aufwuchsbedingungen für ihr Kind zu schaffen und es in seiner Entwicklung zu begleiten. Gestützt werden sie dabei durch ihr soziales Umfeld, ihre Netzwerke und formelle Strukturen im Bereich der Erziehung wie Kindergarten oder Schule.

Zusätzliche Unterstützung können sie durch private oder staatliche Leistungserbringer erhalten wie beispielsweise Spielgruppe, Beratungsangebote, Therapeuten, Kindertagesstätten oder Wohngruppen der Kinder- und Jugendhilfe.

Werden Teilaufgaben der Erziehung von Dritten wahrgenommen, müssen sich Eltern darauf verlassen können, dass das Wohl des Kindes gewahrt und dessen Entwicklung positiv gefördert wird. Dies umso mehr, wenn ihr Kind nicht nur einen Teil des Tages, sondern auch über Nacht fremdbetreut wird und sie es nicht täglich sehen. Es liegt daher im Interesse der Eltern sowie der zuweisenden und finanzierenden Stelle, dass die Leistungserbringung in der stationären Kinder- und Jugendhilfe von hoher Qualität ist, d. h. dem Kindeswohl entspricht, den erhofften Nutzen bringt und die gängigen rechtlichen Standards erfüllt.

Definition Qualität

Qualität kann unterschiedlich definiert werden. Für die Erbringung von Dienstleistungen in der stationären Kinder- und Jugendhilfe ist ein Qualitätsbegriff geeignet, der sowohl die Bedürfnisse der Leistungserbringenden als auch der Leistungsnutzenden berücksichtigt. Qualität kann demnach definiert werden als Ausdruck, in welchem Ausmass die Anforderungen der Leistungsnutzenden (Sollen) in Übereinstimmung mit dem Anspruch des Leistungserbringenden (Wollen) sowie dessen Ressourcen und Kompetenzen (Können) gebracht werden können.



Häufig ist es nicht möglich, allen drei Faktoren und damit den Anspruchsgruppen Leistungsnutzende, -erbringende und -finanzierende im gleichen Ausmass gerecht zu werden. So widersprechen sich zum Beispiel manche Anforderungen, sind fachlich nicht vertretbar oder aufgrund der betrieblichen Gegebenheiten nicht realisierbar. Qualität ist ein Aushandlungsprozess zwischen den Beteiligten, im Wissen darum, dass in der Regel nicht alle Anforderungen erfüllt werden können und daher Kompromisse notwendig sind.

Definition Anspruchsgruppen

- **Leistungsnutzende** sind externe Personen, die die Leistung selbst nutzen (Kind und Eltern), diese beantragt haben (zuweisende Stellen) oder diese finanzieren (z. B. Sozialdienst).
- **Leistungserbringende** sind Personen, die mit den Leistungsnutzenden direkt im Kontakt sind (z. B. Mitarbeitende der Wohngruppe) sowie Personen, die dazu beitragen, dass die Leistung möglich wird (Administration, Leitung, Finanzabteilung, IT etc.).

Sowohl Leistungsnutzende als auch Leistungserbringende erwarten, dass das Angebot des Leistungserbringers den ausgewiesenen Nutzen erzielt, das heisst, die Integration des Kindes in die Gesellschaft ermöglicht sowie das Kind schrittweise an ein (möglichst) selbstständiges Leben im Erwachsenenalter heranführt. Zusätzlich hat jede Anspruchsgruppe für sich weitere implizite oder explizite Erwartungen an die Qualität. Diese wird massgeblich durch das Personal mitgestaltet.

Mögliche Anforderungen vonseiten der Leistungsnutzenden bezüglich des Personals (externe Erwartung)

Kind

- Es bestehen verlässliche und persönliche Beziehungen mit emotionaler Nähe und einer hohen Konstanz (hohe Präsenz, geringe Fluktuation).
- Unterstützung bei der Gestaltung des individuellen Lebensentwurfes, der Bewältigung von Anforderungen (z. B. Schule) sowie dem Umgang mit Schwierigkeiten (z. B. Streit); Bedürfnisse werden zeitnah erfüllt.

Eltern

- Erfüllen der Anforderungen des Kindes (s. o.).
- Vorhandensein einer vertrauten und konstanten Ansprechperson inkl. Vertretung für Fragen und Austausch, z. B. zum Kind, zur Erziehung, zum Aufenthalt.
- Zeitnahe und rechtzeitige Information über relevante Entwicklungen und Ereignisse im Leben des Kindes: positive Entwicklungsschritte, Schwierigkeiten, Veranstaltungen, Arztbesuche.
- Einbezug und Mitsprache bei Entscheidungen und Situationen, die das Kind betreffen oder von denen das Kind betroffen ist.

Zuweisende Stelle

- Einhaltung der rechtlichen Vorgaben sowie des Auftrags.
- Regelmässige Überprüfung der Leistung auf ihre Notwendigkeit und Eignung (Berücksichtigung der Individualität, Zielfokussierung).
- Vorhandensein einer vertrauten und konstanten Ansprechperson inkl. Vertretung, welche den Fall führt und über relevante Entwicklungen informiert.
- Frühzeitiger Einbezug sowie Mitsprache bei Entscheidungen und Situationen mit mittlerer und grosser Tragweite, die das Kind betreffen oder von denen das Kind betroffen ist (v. a. bei Beistandschaft und/oder wenn der Aufenthalt dadurch gefährdet ist).

Finanzierende Stelle

- Begründeter und effektiver Einsatz der gesprochenen Finanzmittel (Kosten-Nutzen-Relation, Angemessenheit).
- Nachweis über die mit den Finanzmitteln erbrachte Leistung (z. B. Jahresbericht).

Mögliche Anforderungen vonseiten der Leistungserbringenden bezüglich des Personals (interner Anspruch, Ressourcen)

Institutionsleitung

- Der Auftrag wird in Übereinstimmung mit dem Leitbild der Institution erfüllt.
- Das Personal genügt in quantitativer und qualitativer Hinsicht dem Leistungsanspruch und dem Auftrag (z. B. Unterstützung bei der individuellen Zielerreichung, Förderung und Begleitung im Alltag, Elternarbeit).
- Die gesetzlichen Vorschriften im Bereich Arbeitsrecht werden eingehalten (Arbeitszeit, Ruhezeit, Überzeit etc.).
- Die finanziellen und personellen Ressourcen werden zielgerichtet und effizient eingesetzt – Tarife beruhen auf einer transparenten Basis und sind kostendeckend.
- Die Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden wird gewahrt. Es ist sichergestellt, dass das Personal für die Aufgabe geeignet und damit nicht überfordert ist (zugeteilte Aufgaben, herausfordernde Situationen).
- Die Fluktuation wird als Indikator beobachtet und reflektiert.

Mitarbeitende

- Die Leistungserbringung entspricht dem gängigen fachlichen Standard der Profession (individuelle Unterstützung, zielgerichtet mit definierten Prozessen, berücksichtigt individuelle Bedürfnisse und lässt Spielraum für situationsbedingte Anpassungen).
- Die erforderliche Fachlichkeit wird durch die Leitung und Weiterbildungen gefördert.
- Die Arbeit entspricht der im Arbeitsvertrag definierten Funktion.
- Die Trennung von Privatleben und Arbeit sowie der Anspruch auf Pausen und Ferien wird eingehalten (keine Dauerverfügbarkeit).
- Mitspracherecht bei der Ausgestaltung der Leistungserbringung, Handlungsspielräume.

Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen ist es im Interesse des Leistungserbringers, die eigene Leistung und deren Grenzen schon vor Beginn der Leistungserbringung möglichst transparent und nachvollziehbar darzulegen. Für Leistungsnutzende ist damit einschätzbarer, welche Anforderungen realistischerweise wahrscheinlich erfüllt werden und welche eher nicht.

Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung setzt auf den drei Ebenen Struktur, Prozess und Ergebnis an. Für jede Ebene empfiehlt es sich, zu definieren, welche Ziele erreicht werden sollen (Kriterien) und woran man erkennt, dass die Ziele erreicht sind (Indikatoren).

Ein zentraler Faktor von personenbezogenen Dienstleistungen und deren Qualität ist das Personal. Das vorliegende Dokument listet daher qualitative und quantitative Kriterien und Indikatoren auf, welche geeignet sind, im Bereich Personal in Kinder- und Jugendinstitutionen eine gute Qualität im Sinne der oben genannten Definition zu ermöglichen und somit die Wirksamkeit des Angebots zu erhöhen. Es soll anregen, für das eigene Angebot Kriterien und Indikatoren zu erarbeiten, erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Welche Kriterien und Indikatoren für den Leistungserbringer prioritär sind, hängt entscheidend von dessen Selbstverständnis und Auftrag ab.

Anforderungen an das Personalmanagement



Stellenschlüssel

Kriterien	Indikatoren
Das Personal entspricht in der Anzahl dem Leistungsauftrag (Art. 15 PAVO).	
Stellenprozent allgemein	Die Dotation des Personals bemisst sich aufgrund des Leistungsangebots und ist im Konzept nachvollziehbar dargelegt (definierter Leistungsumfang, Zielgruppe, Einsatzzeiten etc.).
Umfang Dienstleistung	Bei der Dienstleistung sind Zeiten für die direkte Arbeit mit den Kindern (mindestens 60%), die Administration (mindestens 5%), den Kontakt mit den Eltern und dem Helfersystem sowie Zeiten für übergeordnete Aufgaben (z. B. Vernetzung, Einkauf, Weiterbildung) zu berücksichtigen.

Personaleinsatz

Kriterien	Indikatoren
Das Personal entspricht in der Anzahl dem Leistungsauftrag (Art. 15 PAVO).	
Stellenprozent allgemein	Der Personaleinsatz ist auf die anwesenden Kinder sowie die anstehenden Aufgaben abgestimmt (Qualifikation und Erfahrung, Relation Personal – Kind, Termine etc.).
Umfang Dienstleistung	Für je vier anwesende Kinder ist in der Betreuung auf der Gruppe eine Person verfügbar, es ist mindestens eine Person mit einer Fachausbildung anwesend (s. u. «Fachquote»).

Fachliche Eignung

Kriterien

Indikatoren

Das Personal entspricht fachlich dem Leistungsauftrag (Art. 15 PAVO).

«Fachquote» Personal

Personal Betreuung	<p>Der Anteil des in der Betreuung tätigen Personals mit eidgenössisch anerkanntem Ausbildungsabschluss auf Niveau FH oder HF beträgt inkl. Leitung idealerweise 100%, wenigstens jedoch drei Viertel («Fachquote»). Anerkannte Berufsfelder sind: Soziale Arbeit, Sozialpädagogik, Pädagogik, Soziokulturelle Animation, Psychologie; ausländische Abschlüsse bedürfen einer Äquivalenzbestätigung durch das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SFB).</p> <p>Empfehlung Anrechenbarkeit Fachpersonen Betreuung – Fachrichtung Kinderbetreuung (FaBeK) und Fachpersonen Gesundheit (FaGe):</p> <ul style="list-style-type: none">• Bei Institutionen mit einem überwiegenden Anteil von Kindern unter sieben Jahren können zur Fachquote auch Mitarbeitende mit Abschluss FaBeK gezählt werden. Ihr Anteil darf 50% des Gesamtpersonals nicht überschreiten.• Bei Institutionen mit einem überwiegend pflegerischen Angebot (schwerstkörperlich Beeinträchtigte) können zur Fachquote auch Mitarbeitende mit Abschluss FaGe gezählt werden. Ihr Anteil darf 75% des Gesamtpersonals nicht überschreiten.
Personal in Ausbildung	Mitarbeitende in Ausbildung zu oben genannten Abschlüssen, welche in der Betreuung eingesetzt werden, können in den ersten beiden Ausbildungsjahren zu 50% und anschliessend zu 100% bei der Fachquote angerechnet werden (50% der effektiven Anwesenheit vor Ort ohne Studienzeit).
Personal Therapie	Das in der Therapie tätige Personal verfügt zu 100% über eine anerkannte Ausbildung in seinem Tätigkeitsfeld (z.B. Psychologie, Ergotherapie, Physiotherapie).
Personal interne Schule	Das Personal einer internen Sonderschule verfügt zu 100% über eine pädagogische Ausbildung auf Tertiärniveau, 80% davon verfügen idealerweise über eine Zusatzausbildung (z. B. Heilpädagogik, Sonderpädagogik, Fachlehrkraft) ¹ .
Personal interner Ausbildungsbetrieb	Das Personal der internen Ausbildungsbetriebe verfügt im jeweiligen Arbeitsgebiet über einen Abschluss auf mindestens EFZ-Niveau sowie über eine Aus- oder Weiterbildung in Sozialpädagogik oder Agogik ² .
Leitung	Die Leitung einer Institution verfügt über einen der unter a) genannten Abschlüsse sowie ausgewiesenes Hintergrundwissen in den Bereichen Führung, Personal und Betriebswirtschaft.
Personal Supportdienste	Das Personal der Supportdienste Unterhalt, Hauswirtschaft und Reinigung verfügt über nachgewiesene Mindestkenntnisse in seinem Aufgabengebiet (Qualifikationskurse oder mehrjährige ausgewiesene Praxiserfahrung). Das Personal der Supportdienste IT, des Personalmanagements sowie der Finanzen verfügt über ausgewiesene Fachkenntnisse im Aufgabenbereich (EFZ, HF, FH-Niveau).

¹ Vgl. Integras-Standards in der Sonderschulung

² Vgl. Richtlinie von INSOS für die praktische Ausbildung (prA)



Gesundheitliche Eignung

Kriterien	Indikatoren
Das Personal, einschliesslich der Leitung, ist gesundheitlich zur Erfüllung der Aufgabe geeignet (Art. 15 PAVO).	
Förderung der Gesundheit	Es besteht ein Konzept zur Gesundheitsförderung (Gesundheitsmanagement).
Umgang mit krankheitsbedingter Abwesenheit	Krankheitsbedingte Abwesenheiten werden erfasst. Das Vorgehen bei überdurchschnittlichen Absenzen ist festgelegt.

Personalmanagement

Kriterien	Indikatoren
Das Personal kennt seine Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen.	
Stellenbeschrieb	Entscheidungskompetenzen und Verantwortungsbereich sind für alle Funktionen schriftlich festgehalten (Stellenbeschrieb, Funktionenmatrix).
Organigramm	Die Einbettung in die Gesamtorganisation ist ersichtlich (Organigramm).
Arbeitsvertrag	Es besteht ein rechtsgültiger Arbeitsvertrag für alle angestellten Mitarbeitenden. Dieser gibt Auskunft über den Anstellungsumfang, den Einsatzbereich sowie die Funktion des Arbeitnehmenden.
Die Fähigkeiten des Personals entsprechen den Anforderungen des Aufgabengebiets.	
Standardisiertes Anstellungsverfahren	Es existiert ein standardisiertes Anstellungsverfahren.
Nachweis über Dokumente	Die Eignung für die jeweilige Funktion wird überprüft und nachgewiesen durch Lebenslauf, Ausbildungs- und Weiterbildungsabschlüsse, Arbeitszeugnisse, Referenzen, Strafregister- und Sonderprivatauszug, ärztlichen Nachweis, der die gesundheitliche Eignung für die Funktion bestätigt.
Persönliches Gespräch	Es findet neben der Dokumentenprüfung vor der Anstellung wenigstens ein persönliches Gespräch statt.
4-Augen-Prinzip	Die Eignung wird von zwei unterschiedlichen Personen bestätigt, z. B. Institutionsleitung und Teamleitung (4-Augen-Prinzip).

Personalmanagement

Kriterien	Indikatoren
Die fachliche und persönliche Eignung zur Erfüllung der Aufgabe wird regelmässig überprüft und gefördert.	
Supervision	Das betreuend tätige Personal reflektiert sein Handeln regelmässig durch Fachberatung und/oder Supervision, insbesondere den Umgang mit Nähe sowie die Selbst- und Fremdwahrnehmung.
Mitarbeitergespräch	Es findet jährlich, bei Bedarf auch mehrmals pro Jahr, ein Mitarbeitergespräch statt (persönliches Befinden, Reflexion der Leistungserbringung inkl. persönlicher und gesundheitlicher Eignung, Massnahmen zur Behebung von Mängeln, Zielvereinbarung).
Weiterbildung	Es wird jährlich wenigstens eine zeitgemässe, zielgerichtete Fort- bzw. Weiterbildung in Übereinstimmung mit dem Leitbild und dem Auftrag intern angeboten oder deren externer Besuch ermöglicht.
Beendigung	Bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses findet ein Abschlussgespräch statt (Erkenntnisse für die Weiterentwicklung des Personals). Die Mitarbeitenden erhalten ein transparentes und uncodiertes Arbeitszeugnis.
Das Personal stellt sicher, dass der Leistungsauftrag erfüllt und die individuellen Bedürfnisse der Kinder und Eltern berücksichtigt werden.	
Case Management	Jedem Kind ist eine Person des Teams zugeordnet. Diese ist die Hauptansprechperson für alle Leistungsnutzenden dieses Falls, führt den Fall und koordiniert die Beteiligten (Case Management).
Förderung	Der Umgang mit entwicklungsrelevanten Themen, (z. B. Identität, Medien, Grenzverletzungen, körperliche und seelische Integrität, Sexualität) ist konzeptionell definiert. Die Themen werden individuell und in der Gruppe aufgegriffen und mit verschiedenen Ansätzen und Methoden bearbeitet.
Ressourcencheck	Das Personal erhebt strukturiert und aktiv die Anliegen der Leistungsnutzenden sowie ihre Ressourcen (Primärsystem) und die ihres sozialen Umfelds (Sekundärsystem).
Zusammenarbeit	Das Personal nutzt die vorhandenen Ressourcen des Primär- und Sekundärsystems und bezieht sie aktiv in die Realisierung von Anliegen ein. Die Zusammenarbeit ist definiert (vgl. Kommunikation).
Feedback	Das Personal erhebt während des Aufenthalts und nach dem Austritt die Zufriedenheit der Leistungsnutzenden und überprüft anhand dieser die Leistungserbringung sowie die notwendigen Anpassungen.

Ausbildung

Kriterien	Indikatoren
Die Institution bietet Ausbildungsplätze an, die zu einer anerkannten Ausbildung im Tätigkeitsbereich führen (siehe fachliche Eignung: «Fachquote»).	
Ausbildungsplätze	Je Wohngruppe wird maximal ein Ausbildungsplatz zur Verfügung gestellt.
Anstellungsumfang	Der Anstellungsumfang von Mitarbeitenden im Studium beträgt maximal 70% exkl. Studiumszeiten.
Ausbildungskonzept	Es besteht ein Ausbildungskonzept, das je Studienjahr Auskunft gibt über die Themenbereiche Kompetenzen und Aufgaben (vgl. Anforderung der Ausbildungsinstitutionen).
Praxisbegleitung	Die Praxisbegleitung findet durch einen ausgebildeten Praxisanleiter derselben Wohngruppe im Alltag statt. Pro Woche findet ein Gespräch von wenigstens einer halben Stunde oder 14-täglich von einer Stunde statt. Es wird schriftlich dokumentiert.
Studium-Praxis-Transfer	Die Mitarbeitenden in Ausbildung bringen ihr Wissen aktiv ins Team ein (z. B. Impuls an einer Teamsitzung).

Kommunikation

Kriterien	Indikatoren
Das Team und die Leitung sind über relevante Sachverhalte informiert.	
Dokumentation	Es ist definiert, wie relevante Informationen festgehalten und kommuniziert werden.
Informationsfluss	Es ist definiert, wie der Informationsfluss bei Dienstwechsel und Abwesenheiten sichergestellt ist.
Aktualität der Leitung	Es ist definiert, wie die Leitung, unabhängig von individuellen Rückmeldungen, auf relevante Informationen der Gruppe zugreifen kann.
Leistungsnutzende sind zeitnah über relevante Sachverhalte, insbesondere die Entwicklung des Kindes betreffend, informiert.	
Kenntnisse des Netzwerks	Das Personal hat Kenntnis über zentrale Personen, die für das Kind und dessen Entwicklung aus persönlicher Sicht wichtig sind, z. B. Eltern und Freunde, oder welche für das Kind eine Leistung erbringen, z. B. Schule, Therapeut.
Austausch	Das Personal arbeitet mit diesen zentralen Personen aufgrund von standardisierten Abläufen zusammen. Die Häufigkeit des Austauschs sowie die Form sind definiert.

Impressum

YOUVITA – der Branchenverband der Dienstleister für Kinder und Jugendliche
Zieglerstrasse 53
3007 Bern

T: 031 385 33 73
info@youvita.ch
youvita.ch

Redaktion: Martina Valentin

Fotos: iStock

Layout: ARTISET

Ausgabe: 2022 – Neuauflage aufgrund der Gründung des Branchenverbands YOUVITA per 1. Januar 2022. YOUVITA ging aus dem Fachbereich Kinder und Jugendliche von CURAVIVA Schweiz hervor und ist Teil der Föderation ARTISET.

YOUVITA

Zieglerstrasse 53, 3007 Bern
T +41 31 385 33 73
info@youvita.ch, youvita.ch

Branchenverband von

ARTISET

Föderation der Dienstleister
für Menschen mit Unterstützungsbedarf