

ANFORDERUNGEN AN  
DAS PERSONALMANAGEMENT  
IN INSTITUTIONEN DER KINDER-  
UND JUGENDHILFE



## IMPRESSUM

CURAVIVA Schweiz  
Fachbereich Kinder und Jugendliche  
Zieglerstrasse 53  
3000 Bern 14

Telefon 031 385 33 33  
info@curaviva.ch  
www.curaviva.ch

**Redaktion:** Martina Valentin

**Fotos:** iStock

**Layout:** frappant.ch

**Ausgabe:** August 2019

## Höchste Qualität als Ziel

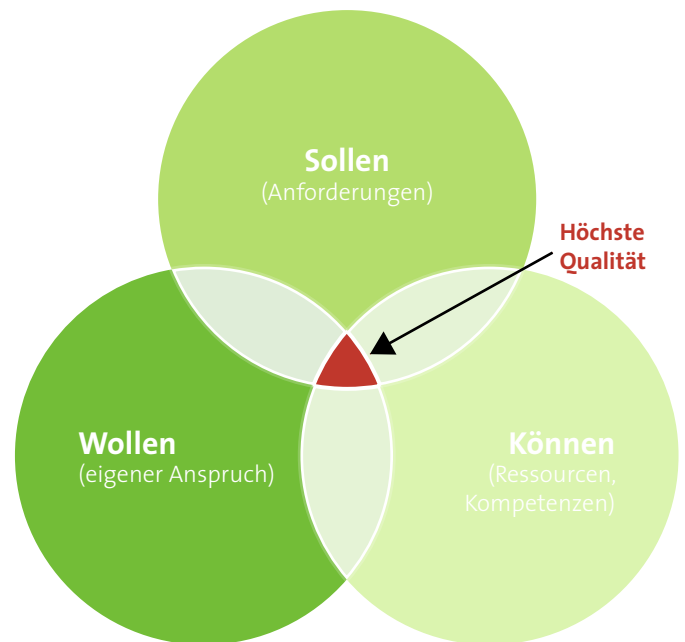
Es ist Aufgabe der Eltern, förderliche Aufwuchsbedingungen für ihr Kind zu schaffen und es in seiner Entwicklung zu begleiten. Gestützt werden sie dabei durch ihr soziales Umfeld, ihre Netzwerke und formelle Strukturen im Bereich der Erziehung wie Kindergarten oder Schule.

Zusätzliche Unterstützung können sie durch private oder staatliche Leistungserbringende erhalten wie beispielsweise Spielgruppe, Beratungsangebote, Therapien, 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, das heisst 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 Leistungsnutzenden als auch der Leistungserbringenden berücksichtigt. Qualität kann demnach als Ausdruck definiert werden, in welchem Ausmass die Anforderungen der Leistungsnutzenden (Sollen) in Übereinstimmung mit dem Anspruch des Leistungserbringenden (Wollen) sowie deren 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, sie 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 usw.).

Sowohl Leistungsnutzende als auch Leistungserbringende erwarten, dass das Leistungsangebot 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).

---

<b>Kind</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Es bestehen verlässliche und persönliche Beziehungen mit emotionaler Nähe und einer hohen Konstanz (hohe Präsenz, geringe Fluktuation).</li><li>– 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.</li></ul>
<b>Eltern</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Erfüllen der Anforderungen des Kindes (s.o.).</li><li>– Vorhandensein einer vertrauten und konstanten Ansprechperson inklusive Vertretung für Fragen und Austausch, zum Beispiel zum Kind, zur Erziehung, zum Aufenthalt.</li><li>– Zeitnahe und rechtzeitige Information über relevante Entwicklungen und Ereignisse im Leben des Kindes: positive Entwicklungsschritte, Schwierigkeiten, Veranstaltungen, Arztbesuche.</li><li>– Einbezug und Mitsprache bei Entscheidungen und Situationen, die das Kind betreffen oder von denen das Kind betroffen ist.</li></ul>
<b>Zuweisende Stelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Einhaltung der rechtlichen Vorgaben sowie des Auftrags.</li><li>– Regelmässige Überprüfung der Leistung auf ihre Notwendigkeit und Eignung (Berücksichtigung der Individualität, Zielfokussierung).</li><li>– Vorhandensein einer vertrauten und konstanten Ansprechperson inklusive Vertretung, welche den Fall führt und über relevante Entwicklungen informiert.</li><li>– 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).</li></ul>
<b>Finanzierende Stelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Begründeter und wirtschaftlicher Einsatz der gesprochenen Finanzmittel (Kosten-Nutzen-Relation, Angemessenheit).</li><li>– Nachweis über die mit den Finanzmitteln erbrachte Leistung (z. B. Jahresbericht).</li></ul>

---

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 usw.).
- 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 (zuteilte Aufgaben, herausfordernde Situationen).
- Die Fluktuation der Mitarbeitenden 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**. Mit vorliegendem Dokument listet CURAVIVA Schweiz da-

her qualitative und quantitative Kriterien und Indikatoren auf, welche geeignet sind, im Bereich Personal 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.



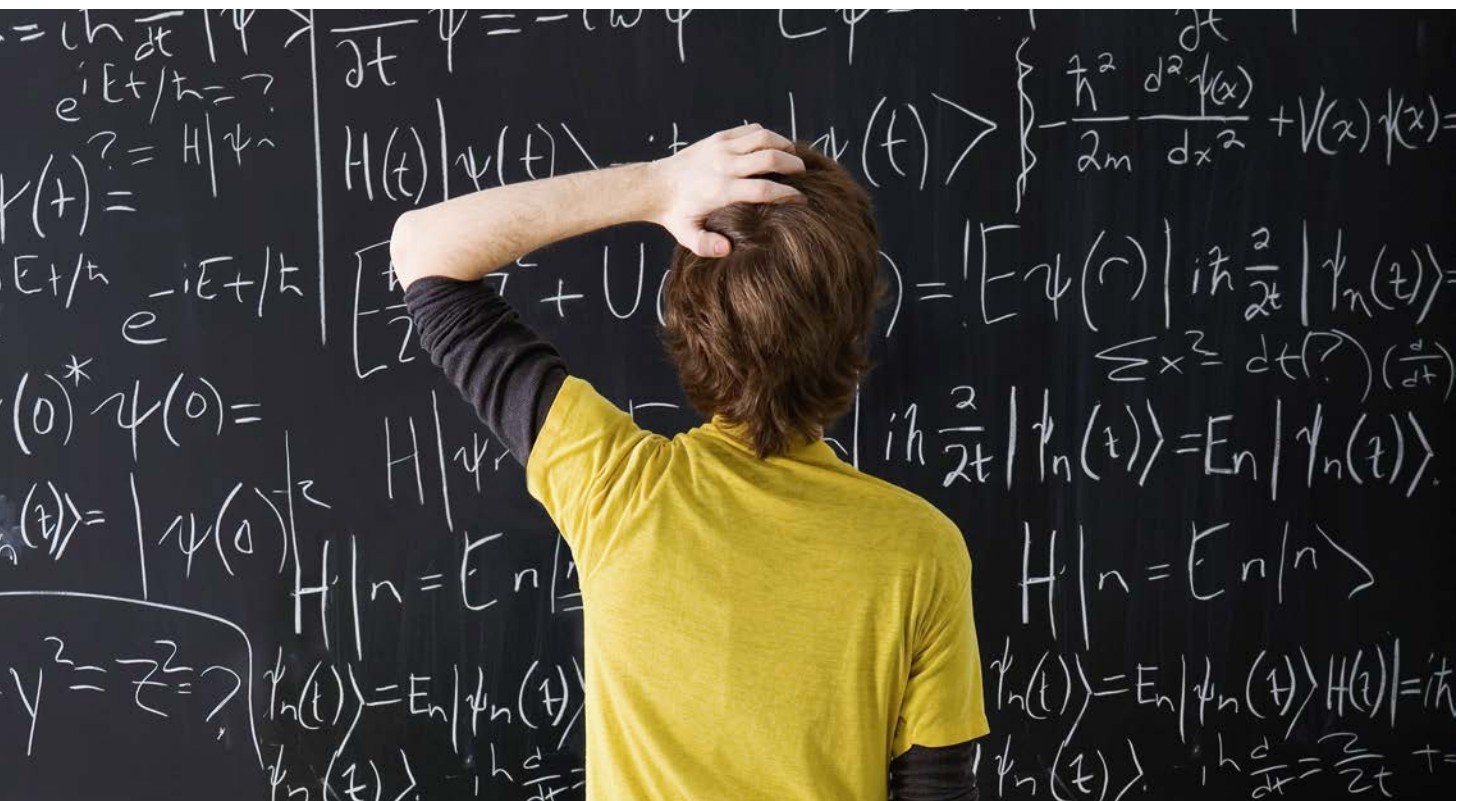
## ANFORDERUNGEN AN DAS PERSONALMANAGEMENT

### Stellenschlüssel

Kriterien	Indikatoren
<p>Das Personal entspricht in der Anzahl dem Leistungsauftrag (Art. 15 PAVO).</p> <p>a) Stellenprozent allgemein b) Umfang Dienstleistung</p>	<p>a) Die Dotation des Personals bemisst sich aufgrund des Leistungsangebots und ist im Konzept nachvollziehbar dargelegt (definierter Leistungsumfang, Zielgruppe, Einsatzzeiten usw.).</p> <p>b) 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.</p>

### Personaleinsatz

Kriterien	Indikatoren
<p>Das Personal entspricht in der Anzahl dem Leistungsauftrag (Art. 15 PAVO).</p> <p>a) Passung b) Mindestbesetzung</p>	<p>a) Der Personaleinsatz ist auf die anwesenden Kinder sowie die anstehenden Aufgaben abgestimmt (Qualifikation und Erfahrung, Relation Personal – Kind, Termine usw.).</p> <p>b) 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»).</p>



## Fachliche Eignung

Kriterien	Indikatoren
<p>Das Personal entspricht fachlich dem Leistungsauftrag (Art. 15 PAVO).</p> <p>«Fachquote»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Personal Betreuung</li> <li>b) Personal in Ausbildung</li> <li>c) Personal Therapie</li> <li>d) Personal interne Schule</li> <li>e) Personal interner Ausbildungsbetrieb</li> <li>f) Leitung</li> <li>g) Personal Supportdienste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Der Anteil des in der <b>Betreuung</b> tätigen Personals mit eidgenössisch anerkanntem Ausbildungsabschluss auf Niveau FH oder HF beträgt inklusive Leitung idealerweise 100 Prozent, 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 (SFBI).</li> </ul> <p><b>Empfehlung Anrechenbarkeit Fachperson Kinderbetreuung (FaBeK) und Fachperson Gesundheit (FaGe):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bei Institutionen mit einem überwiegenen Anteil von Kindern unter sieben Jahren können zur Fachquote auch Mitarbeitende mit Abschluss FaBeK gezählt werden. Ihr Anteil darf 50 Prozent des Gesamtpersonals nicht überschreiten.</li> <li>– Bei Institutionen mit einem überwiegend pflegerischen Angebot (schwerstkörperlich Beeinträchtigte) können zur Fachquote auch Mitarbeitende mit Abschluss FaGe gezählt werden. Ihr Anteil darf 75 Prozent des Gesamtpersonals nicht überschreiten.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>b) Mitarbeitende <b>in Ausbildung</b> zu oben genannten Abschlüssen, welche in der Betreuung eingesetzt werden, können in den ersten beiden Ausbildungsjahren zu 50 und anschliessend zu 100 Prozent bei der Fachquote angerechnet werden (50 % der effektiven Anwesenheit vor Ort ohne Studienzeit).</li> <li>c) Das in der <b>Therapie</b> tätige Personal verfügt zu 100 Prozent über eine anerkannte Ausbildung in seinem Tätigkeitsfeld (z. B. Psychologie, Ergotherapie, Physiotherapie).</li> <li>d) Das Personal einer <b>internen Sonderschule</b> verfügt zu 100 Prozent über eine pädagogische Ausbildung auf Tertiärniveau, 80 Prozent davon verfügen über eine Zusatzausbildung (z. B. Heilpädagogik, Sonderpädagogik, Fachlehrkraft).</li> <li>e) Das Personal der internen <b>Ausbildungsbetriebe</b> verfügt im jeweiligen Arbeitsgebiet über einen Abschluss auf mindestens EFZ-Niveau sowie über eine Aus- oder Weiterbildung in Sozialpädagogik oder Agogik<sup>1</sup>.</li> <li>f) Die <b>Leitung</b> einer Institution verfügt über einen der unter a) genannten Abschlüsse sowie ausgewiesenes Hintergrundwissen in den Bereichen Führung, Personal und Betriebswirtschaft.</li> <li>g) Das Personal der <b>Supportdienste</b> Unterhalt, Küche, 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).</li> </ul>

<sup>1</sup> Vgl. INSOS-Richtlinie für die praktische Ausbildung (PrA)



## Gesundheitliche Eignung

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

## Personalmanagement

Kriterien	Indikatoren
<p>Das Personal kennt seine Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen.</p> <p>a) Stellenbeschrieb b) Organigramm c) Arbeitsvertrag</p>	<p>a) Entscheidungskompetenzen und Verantwortungsbereich sind für alle Funktionen schriftlich festgehalten (Stellenbeschrieb, Funktionenmatrix).</p> <p>b) Die Einbettung in die Gesamtorganisation ist ersichtlich (Organigramm).</p> <p>c) Es besteht ein rechtsgültiger Arbeitsvertrag für alle angestellten Mitarbeitenden. Dieser gibt Auskunft über den Anstellungsumfang, den Einsatzbereich sowie die Funktionen des Arbeitnehmers.</p>
<p>Die Fähigkeiten des Personals entsprechen den Anforderungen des Aufgabengebiets.</p> <p>a) Standardisiertes Anstellungsverfahren b) Nachweis über Dokumente c) Persönliches Gespräch d) 4-Augen-Prinzip</p>	<p>a) Es existiert ein standardisiertes Anstellungsverfahren.</p> <p>b) 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.</p> <p>c) Es findet neben der Dokumentenprüfung vor der Anstellung wenigstens ein persönliches Gespräch statt.</p> <p>d) Die Eignung wird von zwei unterschiedlichen Personen bestätigt, zum Beispiel Institutionsleitung und Teamleitung (4-Augen-Prinzip).</p>

## Personalmanagement

Kriterien	Indikatoren
<p>Die fachliche und persönliche Eignung zur Erfüllung der Aufgabe wird regelmässig überprüft und gefördert.</p> <p>a) Supervision b) Mitarbeitergespräch c) Weiterbildung d) Beendigung</p>	<p>a) Das betreuerisch tätige Personal reflektiert sein Handeln regelmässig durch Fachberatung und/oder Supervision, insbesondere den Umgang mit Nähe sowie die Selbst- und Fremdwahrnehmung.</p> <p>b) Es findet jährlich und bei Bedarf mehrmals pro Jahr ein Mitarbeitergespräch statt (persönliches Befinden, Reflexion der Leistungserbringung inklusive persönlicher und gesundheitlicher Eignung, Massnahmen zur Behebung von Mängeln, Zielvereinbarung).</p> <p>c) Es wird jährlich wenigstens eine zeitgemässe, zielgerichtete Fort- beziehungsweise Weiterbildung in Übereinstimmung mit dem Leitbild und dem Auftrag intern angeboten oder deren externer Besuch ermöglicht.</p> <p>d) Bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses findet ein Abschlussgespräch statt (Erkenntnisse für die Weiterentwicklung des Personals). Die Mitarbeitenden erhalten ein transparentes und uncodiertes Arbeitszeugnis. Die Mitarbeitenden erhalten ein transparentes und uncodiertes Arbeitszeugnis.</p>

## Ausbildung

Kriterien	Indikatoren
<p>Die Institution bietet Ausbildungsplätze an, die zu einer anerkannten Ausbildung im Tätigkeitsbereich führen (siehe fachliche Eignung: «Fachquote»).</p> <p>a) Ausbildungsplätze b) Anstellungsumfang c) Ausbildungskonzept d) Praxisbegleitung e) Studium-Praxis-Transfer</p>	<p>a) Je Wohngruppe wird maximal ein Ausbildungsplatz zur Verfügung gestellt.</p> <p>b) Der Anstellungsumfang von Mitarbeitenden im Studium beträgt maximal 70 Prozent exklusiv Studiumszeiten.</p> <p>c) Es besteht ein Ausbildungskonzept, das je Studienjahr Auskunft gibt über die Themenbereiche Kompetenzen und Aufgaben (vgl. Anforderung der Ausbildungsinstitutionen).</p> <p>d) 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.</p> <p>e) Die Mitarbeitenden in Ausbildung bringen ihr Wissen aktiv ins Team ein (z.B. Impuls an einer Teamsitzung).</p>

## Kommunikation

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



**CURAVIVA.CH**