



BUSSOLA

Jahresbericht 2017

«Übergänge gestalten»



Inhaltsübersicht

Vorwort

Edwin Bigger, Präsident des Verwaltungsrates

Seiten 2-4

Fachbericht «Übergänge im Erleben von Pflegekindern und Qualitätskriterien»

Prof. Dr. Klaus Wolf, Universität Siegen

Seiten 5-18

Bericht der Geschäftsleitung «Übergänge – Projekt Bussola 2020»

Joachim Buss, Geschäftsführer

Silvio Alinovi, Stv. Geschäftsführer

Gabriele Buss, Mitglied der Geschäftsleitung

Seiten 19-25

Geschäftsjahr 2017

Statistik

Seiten 26-28

Fachteam & Administration

Kontaktangaben

Seite 29





Vorwort des Präsidenten des Verwaltungsrates

An den Verwaltungsratssitzungen im Jahr 2017 wurden die üblichen Geschäfte behandelt sowie die vorliegenden Jahresziele evaluiert und zukünftige Zielsetzungen festgelegt. Zudem wurde vorausschauend das kommende 20-jährige Bestehen von Bussola und der anstehende Wechsel in der Geschäftsleitung thematisiert. Die Organisation Bussola befindet sich nun in einem bedeutenden und spannenden Übergang und Wandel.

Übergänge als Herausforderungen und Chancen...

Übergänge kennen wir aus dem Alltag. Wir überqueren und passieren Landesgrenzen, Pässe, Flüsse, Seen, Strassen und vieles mehr. Nach der Überquerung eines Sees wird das gegenüberliegende Ufer betreten. Nach einem Grenzübergang folgt nach der Ausreise häufig ein Niemandsland, bevor dann die Einreise in ein anderes Land mit einer anderen Nationalität führt. Jeder Lebenslauf beinhaltet verschiedene Übergänge, z.B. von der Familie in den Kindergarten, von der Schule ins Berufsleben, vom Berufsleben in den Ruhestand usw. In diesen menschlichen Entwicklungsprozessen finden normative und nicht normative Übergänge statt. Nicht normative Übergänge sind z.B. kritische Lebensereignisse und Schicksalsschläge, die als Veränderungen, Umbrüche, Wandel und Zäsuren empfunden werden. In Übergängen erhöht sich das Risiko einer allfälligen Überforderung und es müssen verdichtete Entwicklungsanforderungen bewältigt werden.

Während Übergangszeiten ist der Erhalt oder die Wiederherstellung der eigenen Handlungsfähigkeit zentral. Strukturierte Tagesabläufe geben Halt. Hilfreich sind Menschen im unmittelbaren Lebensumfeld, die Verständnis, Sicherheit, Verlässlichkeit und Transparenz herstellen können. Dies sind die wesentlichen Ressourcen für eine gute Bewältigung von nicht normativen Übergängen. Positive Übergangserfahrungen bilden wichtige Grundlagen für weitere zukünftige Entwicklungsprozesse. Sie beinhalten einen Wandel der Identität, ermöglichen neue Beziehungen, Rollenerweiterungen und vieles mehr.





Übergänge bei Pflegekindern...

Anvertraute Pflegekinder haben ungewöhnliche Übergänge zu bewältigen. Prof. Dr. Klaus Wolf hat in Zusammenarbeit mit der «Forschungsgruppe Pflegekinder» an der Universität Siegen wesentliche Erkenntnisse im Erleben von Pflegekindern in Bezug auf Übergänge zusammengetragen und daraus Qualitätskriterien abgeleitet. Freundlicherweise hat Klaus Wolf seinen Beitrag für den Jahresbericht 2017 von Bussola zur Verfügung gestellt. Dieser Beitrag ermöglicht einen eindrücklichen Einblick ins Denken, Fühlen und Erleben von Pflegekindern in Zeiten des Übergangs. Zudem liegen damit Empfehlungen für die Begleitung von Übergängen der Pflegekinder durch Fachpersonen im Pflegekinderwesen vor.

Übergänge in der Organisation...

In Organisationen finden ebenfalls Übergänge statt. In diesem Kontext werden Synonyme wie Veränderung, Wandel, Wechsel, Neuerungen, Innovation, Umgestaltung, Change-Management, Übergabe, Überantwortung u.a. verwendet. Eine Bewältigung von Übergängen in Organisationen beinhaltet weitaus mehr als Anpassungsleistungen von Menschen an veränderte Bedingungen. Was im individuellen Bereich gilt, kann teilweise auch auf Organisationen übertragen werden. Es besteht das Risiko einer allfälligen Überforderung. Zudem liegen verdichtete Entwicklungsanforderungen an Menschen und die Organisation vor. Die Gestaltung von Übergängen beinhaltet eine sinnvolle organisationale Rahmung, eine angemessene Führung und den Einbezug von Sichtweisen, die ausserhalb der Organisation zu verorten sind. Die Handlungsfähigkeit und Ressourcen von Mitarbeitenden sollten in Zeiten des Umbruchs nicht beeinträchtigt werden. Sorgfältige und fundierte Entscheidungen sowie zielgerichtete Aktivitäten können einen Übergang zum gestaltbaren Element werden lassen. Anders ausgedrückt, um Diskontinuität zu meistern, müssen Weichen frühzeitig gestellt werden. Stabilität und Berechenbarkeit dürfen im Wandel nicht verloren gehen. Eine angemessene und transparente Kommunikation sowie die zielgerichtete Initiierung von Prozessen sind zentral. Ebenso werden Sinn- und Bedeutungszusammenhänge nur in einer konstruktiven Verständigung gemeinsam hergestellt. Um Ungewissheiten abfedern zu können, bedarf es einer aktiven Beteiligung von Betroffenen. Die Erarbeitung und das Sicherstellen von gemeinsamen Zielvorstellungen – auch von genügend Ressourcen und angemessenen Lösungswegen – fordern in Zeiten des Wandels die Leitungspersonen besonders heraus.





Mit der Pensionierung von Frau Katharina Glarner im Januar 2017 wurde eine Phase des Übergangs und somit ein Wandel bei Bussola eingeleitet. Freuen Sie sich als Leserin und Leser auf den Beitrag aus der Geschäftsleitung, denn Sie erhalten einen spannenden Einblick, wie Bussola diese Übergänge bisher gestaltet hat und auch in den kommenden Jahren gestalten wird.

Abschliessendes aus dem Rückblick 2017

Die Geschäftsleitung und das Fachteam von Bussola haben auch im vergangenen Jahr die Jahresziele 2017 konsequent umgesetzt und vollumfänglich erreicht. Angestossen durch den für 2018 terminierten Wechsel auf die neue Qualitätsnorm ISO 9001:2015, welche das Thema «Chancen und Risiken» vermehrt ins Zentrum stellt, wurde mit Hilfe einer externen Fachperson eine umfassende interne Analyse abgeschlossen sowie eine anschliessende Bewertung durchgeführt; auch wurden entsprechende weitere Zielsetzungen vorgenommen und Lösungen abgeleitet. Auch im 2017 wurde neben den Alltagsgeschäften beharrlich an den übergeordneten Zielsetzungen gearbeitet, Qualität in der Organisation und im beruflichen Handeln gesichert und weiterentwickelt.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und bedanke mich an dieser Stelle bei meiner Kollegin und meinen Kollegen im Verwaltungsrat für die geleistete zukunftsgerichtete Arbeit sowie die gute Zusammenarbeit. Mein besonderer Dank und meine Anerkennung gelten dem vorausschauenden Engagement der Geschäftsleitung, allen Gast- und Pflegefamilien sowie allen Mitarbeitenden, die sich tagtäglich für Kinder und Jugendliche in schwierigen Lebenslagen engagieren und gemeinsam mit den Auftraggebenden Krisen bewältigen sowie nachhaltige Lösungen für und mit betroffenen Kindern und Jugendlichen anstreben und realisieren.

Edwin Bigger
Präsident des Verwaltungsrates





Übergänge im Erleben von Pflegekindern und Qualitätskriterien

Prof. Dr. Klaus Wolf, Universität Siegen

Das menschliche Leben stellt einen lebenslangen Entwicklungsprozess dar, den der einzelne Mensch als Subjekt selbst mitgestaltet, bei dem seine Entwicklungs- und Lernprozesse aber andererseits auch in Verhältnissen stattfinden, die er nicht selbst geschaffen und eingerichtet hat, sondern die auch unabhängig von ihm als materielle und soziale Lebensbedingungen existieren und die er zunächst vorfindet, um sie im Verlaufe des Lebens auch zu beeinflussen.

Norbert Elias (1976b: 477) hat das so beschrieben:

«Das Miteinanderleben der Menschen, das Geflecht ihrer Absichten und Pläne, die Bindungen der Menschen durcheinander, sie bilden, weit entfernt, die Individualität des einzelnen zu vernichten, vielmehr das Medium, in dem sie sich entfaltet. Sie setzen dem Individuum Grenzen, aber sie geben ihm zugleich einen mehr oder weniger grossen Spielraum.»

In diesem lebenslangen Entwicklungsprozess finden immer wieder auch Übergänge statt. Manche dieser Übergänge werden als deutliche Veränderungen, Umbrüche und Zäsuren empfunden, andere finden allmählich statt, unbemerkt und oft auch unbewusst von dem Menschen, der sich verändert. Diese sehr unterschiedlichen Übergänge werden nicht nur sehr verschieden erlebt, sondern es gibt auch ganz unterschiedliche Begriffe für solche Übergangsphänomene: Statuspassagen, Ortswechsel, Beziehungsabbrüche, kritische Lebensereignisse, Schicksalsschläge und viele andere.

In narrativ-biografischen Interviews, in denen Menschen ihre gesamte Lebensgeschichte von den ersten Erinnerungen bis zum Tag des Interviews erzählen, erscheinen einige Zäsuren und Übergänge als besondere Ereignisse, als Erlebnisse, die erinnert und beschrieben werden, weil sie als bedeutsam erlebt wurden und werden. Ein besonderer Typus ist der des kritischen Lebensereignisses. Hier ist die Personen-Umwelt-Passung ausser Balance geraten und die Menschen versuchen, sie wieder in ein Gleichgewicht zu bringen. Sie merken, dass ihre Verhaltens-, Gefühls- und Denkmuster für die (radikal) veränderte Situation nicht mehr passen und neu ausgerichtet werden müssen. Das erfordert Aufmerksamkeit und Energie, ist aber nicht zwangsläufig bedrohlich. Für das Erleben als Bedrohung spielt die Frage eine wichtige Rolle, ob die Handlungsfähigkeit auch in solchen



Situationen erhalten bleibt oder schnell wiederhergestellt werden kann, ob der Mensch positive Lebenserfahrungen mit der Bewältigung solcher Situationen gemacht hat und ob das Selbstwertgefühl stark beeinträchtigt ist. Deswegen gibt es auch einen wichtigen Unterschied zwischen Veränderungen und Übergängen, die durch eigene Entscheidungen und Aktivitäten zielgerichtet ausgelöst und gestaltet worden sind, und solchen, die als Schicksalsschlag von aussen wahrgenommen werden, als Ereignisse die plötzlich ohne eigenen Einfluss in das eigene Leben eingreifen. Kinder sind dabei in noch stärkerem Masse als Erwachsene auf ein Grundgefühl von Schutz und Stabilität angewiesen.

Manche der Ereignisse erweisen sich auch als grundlegende Wendepunkte (turning points). Insbesondere im Rückblick wird dann eine Weichenstellung deutlich, die nicht nur zeitweise die ganze Richtung der Entwicklung ändert: ab hier verläuft das Leben in eine andere Richtung.

Ich betone diese anthropologische Seite, damit wir nicht von der Vorstellung ausgehen, Übergänge und ihre Gestaltung seien ein pflegekinderspezifisches Thema. Das sind sie nicht. Aber in der Biografie von Pflegekindern gibt es oft ungewöhnliche Übergänge, die wiederum besondere Belastungen hervorbringen können und besondere Ressourcen durch andere Menschen erfordern. Die Frage an professionelle Soziale Dienste lautet dann: Wie können sie vermeidbare Brüche in der Biografie auch tatsächlich vermeiden und die unvermeidbaren so gestalten, dass neue Chancen entstehen und die zusätzlichen Belastungen reduziert werden?

Bilder und Modelle vom Pflegekind

Bevor wir uns die Übergänge in den Biografien von Pflegekindern genauer ansehen, sollten wir zunächst über die Frage nachdenken, welches Bild von Pflegekindern wir entwickelt haben. Wenn man sich viele der Veröffentlichungen – insbesondere aus dem Bereich der Verbände – ansieht, könnte man zu dem Ergebnis kommen, Pflegekinder seien in erster Linie Träger von Störungen der verschiedensten Art, die zunächst genau vermessen werden müssen, damit man sich überhaupt mit ihnen befassen kann. Zusätzlich werden dann fast alle Pflegekinder als Traumatisierte oder Opfer ihrer Eltern wahrgenommen. Insbesondere die alltagssprachliche «Diagnose» von Traumatisierungen fällt dabei sehr auf. Solche Konstruktionen von «auffälligen» Kindern sind folgenreich: die Wahrnehmung wird auf das Pathologische und Abweichende fixiert, der Umgang mit ihnen wird sehr stark als Behandlung organisiert (Wolf 2012).

Ich empfehle stattdessen, Pflegekinder in erster Linie als Kinder und Jugendliche, Jungen und Mädchen wahrzunehmen, die versuchen, im schwierigen Gelände zurechtzukommen, ihre Erfahrungen verarbeiten und sich ihre Welt erklären wollen, die ein positives Selbstbild entwickeln und handlungsfähig bleiben wollen. Damit sind die besonderen Belastungen und Lebenserfahrungen nicht ausgeblendet, aber der Blick richtet sich auch auf die normalen Aufgaben und Themen des Aufwachsens in unserer Gesellschaft, mit denen es die Pflegekinder auch zu tun haben.



Verschiedene Dimensionen von Übergängen

Übergänge können in verschiedenen Dimensionen beschrieben werden, drei möchte ich hervorheben: Übergänge als Ortswechsel, als Veränderungen im Beziehungsnetzwerk und als biografische Zäsuren.

Auch Kinder haben schon früh Erfahrungen und manchmal Routinen, wenn sie an einen neuen, zunächst unbekannten Ort kommen. Aber der Ortswechsel, der mit einem neuen Lebenspunkt verbunden ist, hat eine ganz andere Qualität. Die Kompetenzen der Kinder und ihre Selbstständigkeitsprofile sind viel enger mit Orten, Ortskenntnissen und regionalen Erfahrungen gekoppelt als bei Erwachsenen. Der neue Ort ist oft nicht nur anders, sondern andersartig. Eine sehr positive Erfahrung, die diese junge Frau als kleines Mädchen gemacht hat, bringt dies zum Ausdruck, hier als ein Wunder, das sie erlebt hat:

«Ja es war erst mal (.) also ich konnt mich überall frei bewegen besonders mit den Jungen, die waren beide im gleichen Alter, (.....) die beiden Brüder und die ham mich so anders behandelt also da hab ich das war für mich wie ein Wunder das konnt ich gar nicht glauben ich konnt mich überall frei bewegen auch meine Entscheidungen meine Wünsche wurden hier irgendwie akzeptiert und toleriert war'n auch irgendwie wollten die wissen wie es mir geht und die wollten was was mit mir machen und das Erste wo ich fast geheult hätte war als ich hier hin also mein Bruder hat hier fern geguckt und dann kam ich hier hin und dann hat er mich gefragt (.) ich hab mich hier zu gesetzt hat er mich gefragt was ich denn gucken möchte und dieses kleine was möchtest du gucken das war für mich wirklich wie ein Wunder dass jemand in diesem Alter ein männliches Wesen sozusagen ehm ja sich für mich interessiert was oder ja mich sozusagen mit einbezieht und dass ich weiss auch nich also das war für mich wirklich wie ein Wunder, das hätt ich nie gedacht» (Leuchtturmprojekt, vgl. Pierlings 2011).

Das hat eine andere Qualität, als eine Ferienreise in ein anderes Land, sie kommt in eine andersartige Welt. Ich werde später darauf noch einmal zurückkommen.

Die Veränderungen im Beziehungsnetzwerk sind ebenfalls hoch relevant. Oft wird der (alltägliche) Zugang zu wichtigen Menschen nicht mehr möglich und neue, zunächst fremde Menschen tauchen auf. Dort wo andere nur eine Befreiung des Kindes aus belastenden Lebensbedingungen sehen, erleben die Kinder oft auch einen Verlust, wenn sie zum Beispiel von ihren Geschwistern getrennt werden (Petri, Radix, Wolf 2012).

Schliesslich stehen Übergänge manchmal auch für gravierende biografische Zäsuren. In mehreren Forschungsprojekten haben wir unsere Interviewpartner nach dem Interview gebeten, die wichtigen Ereignisse auf einem vorbereiteten Zeitstrahl zu markieren und dann eine gute-Zeiten-schlechte-Zeiten-Linie einzuzeichnen. Das bedeutet – was sie auch sofort verstanden – über den Verlauf der gesamten Kindheit und Jugend die Phasen hervorzuheben, an denen es ihnen gut ging und die, an denen es ihnen schlecht ging. Die Stellen, an denen es einen steilen An- oder Abstieg gab, waren sehr oft Zeiten



[illegible]

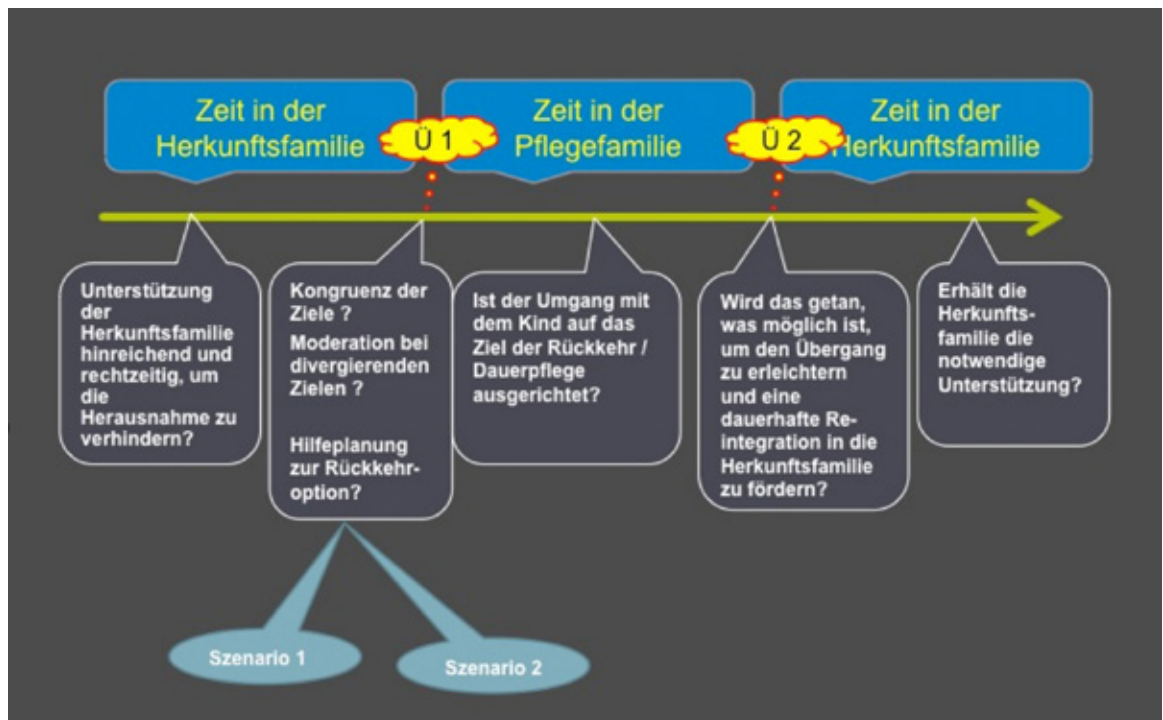
Manchmal stehen «Übergänge» auch für einen Ausschluss des Kindes aus einem Feld, wenn es zum Beispiel gegen seinen Willen die Pflegefamilie verlassen muss. Solche Ausschlusserfahrungen – in der Sprache der Kinder oft «Rausschmiss» – sind besonders selbstwertbelastend und stellen extrem ungünstige Erfahrungen dar. Deswegen lässt sich die Leistungsfähigkeit der Pflegekinderhilfe auch an der Höhe der Abbruchquote recht genau bestimmen.

Andererseits befinden sich die Kinder manchmal in so desolaten, menschenfeindlichen Lebensverhältnissen, dass eine Intervention unvermeidbar und in ihrem langfristigen Entwicklungsinteresse unverzichtbar ist. Dann kommt es darauf an, durch eine gute professionelle Arbeit zukünftige Ortswechsel und Beziehungsabbrüche unwahrscheinlicher zu machen und eine stabile Integration an einem Lebensort zu ermöglichen.



Institutionelle Produktion von Übergängen

In einem einfachen Modell mit nur drei Stationen sollen die Stellen herausgearbeitet werden, an denen eine Produktion von Diskontinuität erfolgen kann.



Die erste Station stellt das Leben in der Herkunftsfamilie dar. Hier kann (und muss) man fragen, ob die Unterstützung der Familie so rechtzeitig und intensiv erfolgt, dass Krisen, die zur Herausnahme des Kindes führen könnten, möglichst vermieden oder abgemildert werden. Einerseits ist zwar das System ambulanter Erziehungshilfen, in den letzten 20 Jahren erheblich ausgebaut worden und die Zahl der Familien, die Sozialpädagogische Familienhilfe (SPFH) erhalten, hat sich im 10-Jahreszeitraum jeweils mehr als verdoppelt, zugleich ist aber der zeitliche Aufwand pro betreuter Familie fast überall gedeckelt worden. Die Fachleistungsstundenzahl wird kaum noch nach dem Bedarf im Einzelfall bestimmt. Insofern bleiben deutliche Zweifel, ob die Handlungsoptionen ambulanter Erziehungshilfen tatsächlich ausgeschöpft werden.

Wenn der Verbleib des Kindes in seiner Herkunftsfamilie nicht mehr möglich ist, entsteht der erste Übergang – hier die Unterbringung in einer Pflegefamilie. Tatsächlich erfolgt manchmal die Aufnahme in eine Inobhutnahme-Einrichtung, Bereitschaftspflegestelle oder gar in die Kinder- und Jugendpsychiatrie. Diese weiteren Stationen bleiben hier ausgeblendet.



Beim Übergang in die Pflegefamilie spielen insbesondere Fragen der Perspektive und Dauer eine wichtige Rolle. Ein in Deutschland verbreitetes, ausserordentlich folgenreiches Problem besteht darin, dass der Typus der Unterbringung – dauerhafte Beheimatung am neuen Lebensort oder vorübergehende Unterbringung mit klarer Rückführungsperspektive – oft ungeklärt bleibt – manchmal über viele Jahre.

Ein Junge beschreibt seine Erfahrungen so:

«An diesem Tag im Krankenhaus, den werd ich glaub ich nie vergessen, ja da kam so ne Familie rein, was heisst Familie, wer war denn dabei, Gerlinde, Fritz und ein Kind glaub ich, ja und dann meint die da, wir packen jetzt die Sachen, wir nehmen dich mit. Und ich hab das gar nicht verstanden und wollte eigentlich auch immer bei meiner Mama bleiben. Ja und dann musst ich da mit zu denen fahren, ich dachte ich müsst da mal zu Besuch hin, aber irgendwie war das net so, war sehr komisch, ne Familie die du net kennst die holt dich dann ab und du hast die in deinem Leben noch nie gesehn, dann hab ich das irgendwie erst zwei Jahre später begriffen. Ganz lange wusste ich nicht wo ich hier war, ich dachte immer jetzt jeden Moment kommt meine Mama rein und holt mich wieder.»

Nachdem der Vater die anderen Familienmitglieder krankenhaushausreif geschlagen hatte, kamen der Junge und die Mutter ins Krankenhaus. Nach seiner Genesung macht er die oben beschriebenen Erfahrungen. Für ihn ist völlig unklar, ob er in der Pflegefamilie bleiben wird oder dort nur solange bleiben soll, wie seine Mutter noch im Krankenhaus ist.

Wenn die Perspektiven lange völlig offenbleiben, entsteht kein zeitlich begrenzter Übergang, in dem die beteiligten Menschen sich auf die neue Situation einstellen können und Stabilität und Berechenbarkeit relativ schnell zurückgewinnen, sondern eine Schwebe-partie, die den Übergang einschliesslich der ganzen Ungewissheiten und der Fixierung von Aufmerksamkeit und Entwicklungskapazitäten auf Dauer stellt. Das ist oft ausserordentlich belastend, insbesondere für die Kinder, wenn sie an den für sie existentiellen Entscheidungen nicht beteiligt sind.

Es gibt viele Beobachtungen und einige empirische Belege (z.B. Diouani-Streek 2011), dass die Bedeutung von gut durchdachten und früh geplanten Weichenstellungen in Deutschland weder bei den Familiengerichten, noch bei den Gutachtern noch im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) sehr oft völlig unterschätzt wird. Bestimmend werden dann Einschätzungen wie diese: Das Kind ist zunächst an einem sicheren Ort, nun kann man in aller Ruhe und in viel Zeit benötigenden Verfahren alle Fragen des Sorgerechts und der Veränderungen in der Herkunftsfamilie klären. Die anhaltenden Unsicherheiten und die drohende Trennung von Bindungen, die das Kind manchmal trotzdem in der Pflegefamilie entwickelt haben, werden als Nebenwirkungen in Kauf genommen. Das ist unverantwortlich, unter anderem, weil man Kinder nicht auf Eis legen kann – wie schon Josef Goldstein, Anna Freud, Albert Solnit (1982 und 1991) begründet haben.



Ich empfehle deswegen, sich mit der Praxis in einigen Staaten der USA auseinanderzusetzen. Dort sind die Sozialen Dienste bei der Fremdunterbringung eines Kindes verpflichtet dem (immer beteiligten) Gericht einen Vorschlag zu machen, ob und warum eine Rückkehr des Kindes in seine Herkunftsfamilie angestrebt wird oder ob eine dauerhafte Beheimatung am neuen Lebensort – hier einer Dauerpflegefamilie – beabsichtigt ist.

Wenn eine Rückkehr in die Herkunftsfamilie angestrebt und für möglich gehalten wird, startet das Reunification-Programm:

- > die Eltern sollen möglichst viele Erziehungsfunktionen behalten, auch während das Kind in der Pflegefamilie lebt,
- > ein intensiver Kontakt zum Kind bleibt bestehen, von der Pflegefamilie wird eine intensive Unterstützung erwartet,
- > die Herkunftsfamilie wird intensiv durch eine Sozialarbeiterin betreut, die max. drei Familien im Reunification-Programm insbesondere darin unterstützt, dass die Eltern die Auflagen des Gerichts erfüllen können (z.B. Drogentherapie, Verbesserung der Wohnsituation u.ä.).

Wenn die Rückkehr des Kindes innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes (bei Kindern unter drei Jahren maximal ein Jahr) nicht erreicht wurde, oder wenn sie von vornherein als unrealistisch eingeschätzt wurde, startet das permanency-planing-Programm:

- > der dauerhafte Lebensort in einer Pflegefamilie wird etabliert, hier hat das Kind auf Dauer seinen Lebensmittelpunkt,
- > grundsätzlich sind Kontakte zur Herkunftsfamilie möglich, aber auch nach guten Besuchskontakten, wird nicht jedes Mal wieder die Frage eines Wechsels in die Herkunftsfamilie auf die Tagesordnung gesetzt.

Folgende Qualitätsmerkmale sind für die Vermeidung von vermeidbaren und die Gestaltung der unvermeidbaren Übergänge für die Praxis in Deutschland wichtig:

1. Die Hilfeplanung entwickelt sofort bei der Fremdunterbringung des Kindes eine Zielvorstellung. Dabei wird freundlich, offen und klar mit den Eltern und Pflegeeltern und altersgerecht mit dem Kind eine gemeinsame Planung für die Unterbringungsperspektive entwickelt. Gemeinsame Planung bedeutet nicht, dass es nicht Interessensgegensätze und Spannungen gäbe. Diese werden aber moderiert und es werden keine doppelbödigen Absprachen getroffen.
2. An dieser Planung orientieren sich die weiteren Entscheidungen, die Stellungnahmen für das Familiengericht und die Betreuung von Familie, Pflegefamilie und Kind.
3. Bei der Planung der baldigen Rückkehr (Szenario 1), wird die Herkunftsfamilie intensiv unterstützt, die Kontakte des Kindes unterstützt, begleitet und gefördert und die Eltern in alle wichtigen Entscheidungen intensiv einbezogen.



4. Bei der Planung der kontinuierlichen Betreuung in der Pflegefamilie (Szenario 2), wird die Transformation der Eltern-Kind-Beziehung und die Reorganisation der Herkunftsfamilie unterstützt und die Beheimatung des Kindes in der Pflegefamilie gefördert.
5. Während und nach einer Rückkehr in die Herkunftsfamilie wird die Familie intensiv unterstützt, um die Veränderungen in der Familie und im Leben des Kindes zu begleiten. Auch der Übergang selbst und die Trennung von der Pflegefamilie werden begleitet.

Belastungen und Ressourcen im Übergang

In Übergangssituationen haben Menschen besondere Probleme zu bewältigen und sie erleben spezifische Belastungen. Solche Probleme können sie bewältigen, wenn ihnen die dafür notwendigen Ressourcen zugänglich gemacht werden. Solche Aufgaben, Probleme und Belastungen bestehen für die Eltern, die Pflegeeltern, die Kinder der Pflegeeltern, die Geschwister und weitere – und eben für die hier im Mittelpunkt stehenden Pflegekinder.

Anhand von Zitaten aus biografischen Interviews sollen nun die Aufgaben der Pflegekinder illustriert und die notwendigen Ressourcen skizziert werden.

1. In die Fremde kommen

Während die Pflegeeltern und oft auch die Fachkräfte der Sozialen Dienste den Eindruck haben, dass das Kind nun endlich in eine gute, ordentliche, normale Familie käme und alles für es einfacher werde, haben viele der von uns interviewten und bei der Aufnahme schon etwas älteren Pflegekinder eine Erfahrung beschrieben, die wir als ein in die Fremde kommen bezeichnet haben. Sie haben das Gefühl, in eine fremde, merkwürdige, manchmal unverständliche Welt zu kommen, in der es ganz anders zugeht als sie es bisher kannten und als normal empfunden hatten.

So beschreibt die mit 14 Jahren in die Pflegefamilie aufgenommene Iris ihr erstes Frühstück so:

«und dann (.) war der Tisch da gedeckt und da (..) ich war im ersten Moment so irgendwie so sehr überrascht, weil ich dachte hä frühstücken wir jetzt hier morgens alles zusammen und so und war irgendwie so völlig und dann sass, sass meine Pflegemutter auch da also man muss dazu sagen, die war nicht berufstätig die is dann wegen mir aufgestanden und mir war das am Anfang sehr unangenehm, weil ich dachte, warum steht die jetzt extra wegen mir auf, kuckt die jetzt, ob du da, ob du dich wäschst und ob du deine Sachen packst und auch wirklich in die Schule gehst und so also, aber das war nicht der Grund, sondern die wollte mit mir da morgens frühstücken und das war für mich so fremd, ich hab dann mich dann auch da hingesetzt und konnte auch erst gar nix essen.» Reimer (2008: 124)

Sie will nur zur Schule gehen, schnell noch etwas frühstücken und dann das! Vor Schreck konnte sie erst einmal gar nichts essen. Solche Irritationen haben wir immer wieder gefunden und Daniela Reimer (2008) hat sie – auch theoretisch und trotzdem sehr anschaulich – beschrieben und analysiert.



Dabei wird deutlich, dass die Bewältigung dieser Probleme am Anfang in der Fremde erleichtert wird, wenn:

- > es in der Pflegefamilie eine starke Beziehungsorientierung gibt, die den Kindern vermittelt, dass die Beziehungen wichtiger sind als die sofortige Einhaltung der Regeln,
- > Konflikte ausgetragen werden ohne die Beziehung in Frage zu stellen,
- > die Erwartungen an das Kind flexibel gehandhabt werden und insgesamt
- > wenn die Pflegeeltern verstanden haben, wie fremd das, was für sie (und viele andere) so normal ist, für das Pflegekind völlig fremdartig sein kann.

2. Fremdbestimmung oder Beteiligung

Eine weitere, zentrale Ressource ist das Gefühl der Pflegekinder, beteiligt zu sein und gehört zu werden. Das Thema Partizipation spielt hier (wie auch sonst für eine gute Entwicklung) eine wichtige Rolle.

Partizipation bedeutet, dass

- > Kinder und Jugendliche über das, was mit ihnen geschieht, auf eine ihrem Entwicklungsstand angemessene Weise informiert werden,
- > sie mit ihren Wünschen, Befürchtungen und Meinungen gehört werden,
- > diese wertgeschätzt werden,
- > Entscheidungen – soweit wie möglich – mit ihnen ausgehandelt oder von ihnen autonom getroffen werden und
- > bei allen Entscheidungen – auch wenn diese aus gewichtigen Gründen gegen den Willen der Kinder und Jugendlichen getroffen werden müssen – um ihre Zustimmung geworben wird. (vgl. Reimer & Wolf 2009)

Einige Facetten der Partizipation gerade in Übergangssituationen werden in den folgenden Zitaten deutlich.

Eine Frau beschreibt ihre Situation als 5-Jährige: «Und dann kam die Jugendamtsmitarbeiterin wieder und dann hab ich meinen ganzen Mut zusammengenommen und ihr gesagt, ich möchte hier weg, und sie hat sich das dann alles angehört, auch meine Gründe und dann haben wir besprochen, wo ich hin könnte und dann haben wir zusammen diese Pflegefamilie gefunden, wo ich mich auch richtig wohlfühle.»

«Es war auf einmal, als ich im Sportunterricht war und zwei erwachsene Menschen vor mir standen mit meiner Lehrerin und mit mir sprechen wollten. Und dann haben sie mir erklärt, dass ich jetzt von meiner Familie getrennt werde, und warum das so ist und dass ich eine neue Familie bekomme und erst hab ich das gar nicht so schlimm empfunden. Dann hab ich mir natürlich schon immer wieder Fragen gestellt und hatte auch Heimweh, bis ich das alles ganz begriffen habe und mich bei meinen jetzigen Eltern eingelebt hatte. Aber die Frau vom Pflegekinderdienst ist regelmässig gekommen und hat mir immer wieder alles erklärt, sodass ich es irgendwann auch verstanden habe.»



«Mit dem Herrn Schmidt vom Jugendamt, mit dem hab ich auch über alles gesprochen, auch als klar war, dass ich nicht bei meiner Mutter bleiben kann und dann hat er mir halt das Angebot gemacht, in diese Pflegefamilie zu gehen. Ich war zwar von Anfang an überzeugt, dass das nichts für mich ist, aber ich wurd' da so bisschen zu gedrängt, meine Befürchtungen wurden auch bisschen übergangen und ich hab's dann halt doch gemacht, auch ihm zuliebe, und hab gesagt, ja gut, dann macht mal, ist mir jetzt auch egal, nur das hat mich halt genervt und so hat sich das dann halt auch nicht so toll für mich entwickelt.» (Melanie im Alter von ca. 15 Jahren)

Weitere Beispiele finden sich im Handbuch Pflegekinderhilfe (2011: 480 – 523).

Eine besondere Bedeutung hat die Frage, ob die Kinder das Tempo mitbeeinflussen können und ob die Erwachsenen Entwicklungen und Veränderungen auch weiterhin für möglich halten.

So beschreibt Lukas, wie sich seine Einstellung zu seiner Mutter im Laufe der Zeit geändert hat:

«Ich hab halt auch schon mal gesagt so: «Ich wünschte, dass meine Mutter tot wäre.» Und so. Ja und jetzt ist das komplett anders. Seitdem ich ausgezogen bin auch schon mal ein bisschen vorher so. Ich weiss nicht, ich denke so oft an meine Mutter so. Weil ich höre ja immer von Frau Karla so, ich frage ja immer nach so, die bekommt jetzt Hilfe, dass die es schafft mit ihren Kindern. Die wird ja immer betreut und so. Und ich find das ja toll, dass meine Mutter sich bemüht so. Zeigt mir ja, dass sie auch anders kann.» (Pierlings 2011: 42).

Beziehungen verändern sich, neue Interpretationen ermöglichen es den Kindern, eine andere Sicht zu entwickeln. Das ist auch für die Identitätsentwicklung bedeutsam. Wenn Lukas seine Mutter nicht mehr total ablehnen und verleugnen muss, sondern auch eine positive Seite wahrnehmen kann, ist das auch für seine Entwicklung wichtig: Er ist schliesslich ihr Kind und was er von ihr geerbt hat, ist eine wichtige Frage für ihn.

Matteo beschreibt wie er mit 14 Jahren in die Pflegefamilie kam, die er schon kannte, aber in der sich die Beziehung zu seiner Pflegemutter doch erst entwickeln musste. Das brauchte seine Zeit und war nicht ganz unkompliziert. Aber die Pflegemutter hat ihm die Zeit gelassen und damit eine sehr positive Entwicklung zwischen Autonomiestreben und Bedürftigkeit ermöglicht.

«dass man Pflegekinder am Anfang nich sofort ähm (.) ja irgendwie so, so überbemuttert oder ähm erwartet, äh man hat dann so n total inniges Verhältnis was ja gar nich sein kann, das (.) muss sich erst mal entwickeln und das war auch der Fall, dass meine Eltern ähm ja ähm mich entwickeln lassen haben (.) ja in ihrem Verhältnis äh zu ihnen, das ging auch zum Beispiel mit Körperkontakt und so konnt ich am Anfang nich so gut haben ähm mit meiner Schwester gar



kein Problem, aber ähm wie gesagt ich hatte immer so n, noch so n kleinen Schlag gehabt sag ich jetzt mal was Autoritäten angeht, da war eigentlich immer noch so n Unterbewusstsein noch so n so ne Antipathie jetzt nicht bewusst, und ich wollte das eigentlich auch nicht, aber ähm ja, war halt eben so, meine Eltern die ham das dann auch akzeptiert wenn zum Beispiel meine Mutter mich dann irgendwie äh, wenn wir uns dann verabschiedet ham zur Nacht mich umarmen wollte, dann hab ich das zwar irgendwie auf mich dulden lassen, aber irgendwie (.) ja hab ich sie auch so halbwegs irgendwie noch so weggestoßen irgendwie naja also, aber die ham das auch akzeptiert und ähm hat das schon, ja so schon fast seine drei Jahre gebraucht bis ich das zulassen konnte richtig» (Reimer 2008).

3. Sorge um die anderen

Mit dem Wechsel an den neuen Ort bleiben am nun verlassenen Ort Menschen zurück. Für diese haben die Pflegekinder oft Verantwortung getragen. In Umkehrung der Sorge, wie sie in der Erziehung und im Generationenverhältnis sonst organisiert ist, haben sie zum Beispiel für ihre psychisch kranken oder suchtabhängigen Eltern wichtige Aufgaben übernommen. Ihre Sorge und ihr Gefühl der Zuständigkeit endet nicht einfach mit dem Auszug, sondern bleibt sehr oft weiterhin bestehen. Wir haben mehrmals beobachtet, dass gerade dann, wenn die Pflegekinder am neuen Ort gut versorgt wurden und sich dort allmählich wohlfühlten, ihre Sorge um die anderen zunahm: als schlechtes Gewissen, selbst in Sicherheit zu sein und die anderen verraten zu haben.

Besonders bedeutsam war dies in der Beziehung zu verlassenen Geschwister. Da das Thema der Beziehungen und Bindungen unter Geschwistern oft systematisch unterschätzt wird, soll dies ebenfalls in einem Zitat illustriert werden, in dem eine junge Frau ihre Trennung von ihren Geschwistern nach einer Familiengerichtsverhandlung beschreibt:

«ich weiss halt nur dass wir dann, irgendwo hingegangen sind ich wusste auch damals nicht dass das wirklich `n Gericht war oder irgendwas, da sind wir halt in so nem Saal gewesen und da war dann halt der Richter und die Pfl- eh un die Eltern von uns, und wir mussten halt draussen warten und da warn halt irgendwelche Betreuer mit dabei, und da meinte auf einmal ein Mann, unsre Eltern war'n ja weg da drinne, die ganze Zeit, und auf einmal is ein Mann gekommen und hat halt zu mir gesagt so oder zu uns dreien gesagt komm wir gehen mal raus an die frische Luft n bisschen spielen, und da hab ich wohl noch zu dem Mann gesagt, irgendwie ich hab das wohl verstanden hab dann irgendwie gesagt ja ehm, das könnte nicht stimmen oder so was wo wir hin gehen würden hat er gesagt ja raus spielen un ich bin am Fenster gewesen und ich hab gesagt hier kann man nicht spielen ich sag hier sin ja nur Autos und ne Strasse, wo wollen sie denn mit uns spielen gehen? Also ich fand das irgendwie extrem komisch anscheinend und dann sin mir halt raus weiss ich nur alle drei noch zusammen mit mehreren fremdem Leuten, und dann weiss ich halt da standen halt drei Autos die Kleine ins Erste ich ins Zweite die andere ins Dritte und da sassen halt immer zwei Leute drinne die machen halt immer diese Fahrten fürs Jugendamt, hatte diese Frau dann damals meinen Pflegeeltern erzählt ehm die würden so was regelmässig machen, die kannten uns nicht oder irgendwas, und joa einfach reingepackt und weg also wir



konnten uns auch nicht verabschieden oder irgendwas vielleicht wollten unsre Eltern auch nicht dass die uns verabschieden oder so ich weiss es ja nicht ob sie es vielleicht schon `n bisschen vorher wussten oder so dass wir wegkommen auf jeden Fall es hat uns keiner tschüss gesagt oder so, das war dann halt so und vor allem wie gesagt das Schlimmste war halt mit meinen Schwestern dann ich konnte nicht tschüss sagen oder irgendwas ich wurd als kleines Kind ins Auto gesteckt und weg, und joa he (lacht gezwungen) ich hab anscheinend dann ziemlich nach meinen Geschwistern geschrieen (lacht gezwungen) und das fand ich eigentlich viel schlimmer als wie gesagt nicht mehr bei meinen Eltern zu sein, nach denen hab ich jetzt nicht grossartig geheult oder irgendwas...»

Ich empfehle sehr, der Trennung und der anhaltenden Sorge von Geschwistern grosse Aufmerksamkeit zu schenken, eine aktuelle Studie unterstreicht diese Bedeutung (Petri, Radix, Wolf 2012).

4. Der Guide oder professionelle Lotse als Ressource

Oft ändert sich die Zuständigkeit sozialer Dienste bei einem Übergang: Bis hierher war zum Beispiel der Allgemeine Soziale Dienst (ASD) zuständig, ab jetzt ist es der Pflegekinderdienst (PKD). In der Logik arbeitsteilig arbeitender Dienste ist das plausibel. Die Kinder haben es hingegen oft so erlebt: Manchmal war die Mitarbeiterin des Dienstes zu einer Bezugs- und Vertrauensperson geworden. Sie kannte die Vorgeschichte, war keine Fremde (mehr) und zu ihr hatten sie eine Vertrauensbeziehung. Genau dieser Mensch verabschiedet sich nun auf dem Höhepunkt eines kritischen Lebensereignisses: Gerade als die Unsicherheit am grössten ist, ein neuer und unüberschaubarer Abschnitt beginnt, die Angst ansteigt, verabschiedet sich dieser Mensch und ein neuer, fremder soll ihn ersetzen. Das verschärft die Belastungen zusätzlich.

Ständige Zuständigkeitswechsel verhindern, dass eine Mitarbeiterin überhaupt zu einer wichtigen Ressource werden kann. Vanessa hat es so erlebt:

«Ja, und dann hatte ich ja erst die Frau Schöler vom Pflegeamt gehabt. Ja, dann ist die ja zu einer anderen Abteilung übergegangen für Kinder, die adoptiert werden. Und dann hatte ich den, dann hatte ich jemand anderes bekommen. Jetzt weiss ich auch nicht. Den Herrn Galanis, so war das. Dann war der auch knapp ein Jahr bei mir. Ja, und dann hatte ich wieder einen anderen, dann hab ich wieder einen anderen gekriegt und dann war immer diese Wechselei. Und dann hatte ich mich da auch wieder ein bisschen zurückgezogen, weil ich rede nicht gerne mit anderen Leuten über meine Probleme. Oder was eben halt früher gewesen ist. Sag ich mal, rede ich nicht gerne drüber. Durch diese Wechselei habe ich mich dann auch wieder ein bisschen zurückgezogen.» (Pierlings 2011: 78)



Personelle Kontinuität und sich überlappende Zuständigkeiten hingegen ermöglichen den Kindern Stabilität auch im Übergang. Der Guide oder Lotse bleibt dann auch im Übergang zuständig und begleitet sie in das neue Feld. Melanie hat diesen Wunsch so formuliert:

«Dass man wie so'n Begleiter hat, dass man nicht das Gefühl hat, das irgendwie is ne Institution n Amt oder irgendwie so, sondern für mich war es immer so das Gefühl, dass äh (.) da is halt jemand und äh (..) ja der guckt so mit da drauf wie so'n (..) ja was weiss ich wie so'n Lehrer oder irgendwie so was jemand der mit dir geht und auf dich aufpasst quasi.» (Pierlings 2011: 81)

Zusammenfassung

Pflegekinder haben ungewöhnliche Übergänge zu bewältigen. Viele dieser Übergänge sind auch durch Entscheidungen sozialer Dienste und von Familiengerichten ausgelöst. Jeder Übergang löst neue Aufgaben der Neuorientierung und Bewältigung aus und erfordert Aufmerksamkeit und bindet Kapazitäten. Trotzdem können Wechsel ausserordentlich notwendig sein, um die Lebens- und Entwicklungsbedingungen zu verbessern.

Für den professionellen Umgang mit Übergängen von Pflegekindern lassen sich folgende Ziele unterscheiden:

1. Eine Vermeidung der vermeidbaren Turbulenzen durch eine längerfristig angelegte Kontinuität sichernde Planung.
2. Eine hinreichende Unterstützung der Familien, um einen ungeplanten Ausschluss des Kindes aus seiner Familie zu vermeiden.
3. Die Abmilderung der Belastungen beim Wechsel durch Partizipation der Kinder an den für sie wichtigen Entscheidungen und die Sorge professioneller Dienste, dass ein Guide die Kinder über die Wechsel begleitet.

Dann werde Erfahrungen wie diese möglich über die Pia berichtet:

«Ja, und das war bei dem Herrn Wagener nicht so. Der hat sich auch unterhalten und hat auch gesagt: «Wenn du alleine reden willst, kannst du das ruhig.» Der hat mir auch Fragen beantwortet, die ich gestellt habe. Nicht wie die anderen: «Darf ich nicht sagen.» Oder: «Bist du noch zu jung für.» Oder irgendwie so was. Der hat mir die Fragen beantwortet, die ich wissen wollte über meine Familie. Und der war auch immer ehrlich mit mir und hat auch immer dafür gesorgt, dass ich das so alles hinkriege, wie ich das will. Und ich hab heute noch Kontakt mit ihm. Wenn irgendwas ist, ich rufe den trotzdem an und sag: «Hör mal, so und so sieht das aus. Was mache ich da am besten?»» (Pierlings 2011: 79)

Mit einem solchen Begleiter können die Kinder auch schwierige Situationen bewältigen. Es bleibt kompliziert, aber sie können die Probleme dann bewältigen. Dazu können professionelle Dienste beitragen.



Literatur

- Diouani-Streek, Mériem (2011): Perspektivplanung von Pflegeverhältnissen: Online-Studie in deutschen Jugendämtern. In: Zeitschrift für Sozialpädagogik 9. (2), S. 115–142.
- Elias, Norbert (1976): Über den Prozess der Zivilisation. Bd. 2. Frankfurt a. M.
- Goldstein, Joseph; Freud, Anna; Solnit, Albert Jay (1991): Jenseits des Kindeswohls. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Goldstein, Joseph; Freud, Anna; Solnit, Albert J; Herborth, Reinhard: (1982): Diesseits des Kindeswohls. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Kindler, Heinz; Helmig, E.; Meysen, T.; Jurczyk, K. (Hg.) (2011): Handbuch Pflegekinderhilfe. München: DJI Dt. Jugendinst. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Handbuch-Pflegekinderhilfe-DJI,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>.
- Moore, Kristin Anderson; Vandivere, Sharon; Kinukawa, Akemi; Ling, Thomson (2009): Creating a Longitudinal Indicator: an Exploratory Analysis of Turbulence. In: Child Indicators Research Vol. 2 (1), S. 5–32.
- Petri, Corinna; Radix, Kristina; Wolf, Klaus (2012): Ressourcen, Belastungen und pädagogisches Handeln in der stationären Betreuung von Geschwisterkindern. München: Sozialpädagog. Inst. im SOS-Kinderdorf e.V. (Materialien, Bd. 14).
- Reimer, Daniela (2008): Pflegekinder in verschiedenen Familienkulturen – Belastungen und Entwicklungschancen im Übergang. Siegen: ZPE-Schriftenreihe – Universität Siegen.
- Reimer, Daniela; Wolf, Klaus (2009): Partizipation der Kinder als Qualitätskriterium der Pflegekinderhilfe. In: Jugendhilfe (1), S. 60–70.
- Wolf, Klaus (2012): Konstruktionen vom auffälligen Kind und die Sozialpädagogik. 10. (1. Beiheft), S. 80–95.

Weitere Informationen zu den Forschungsprojekten, Veranstaltungen, Veröffentlichungen und Materialien der Forschungsgruppe Pflegekinder der Universität Siegen finden Sie unter: <http://www.uni-siegen.de/pflegekinder-forschung/>





Bericht der Geschäftsleitung

Das Leitmotiv «Übergänge gestalten» wurde für diesen Jahresbericht ausgewählt, da Bussola ein mehrjähriges Projekt zur Gestaltung eines grundlegenden Wandels in der Organisation realisiert und 2017 weitreichende Entscheide gefällt wurden. Bereits im Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten und im Beitrag von Prof. Dr. Klaus Wolf wird hervorgehoben, dass Übergänge u.a. besondere Herausforderungen beinhalten. Fachliches Wissen und Können, sowie Sorgfalt in Kombination mit einem aussergewöhnlichen Engagement, können dazu beitragen, dass Entwicklungsanforderungen in Übergängen nachhaltig bewältigt werden können. Die Geschäftsleitung von Bussola realisiert vorausschauend und mit kompetenter Unterstützung einer externen Fachperson das Projekt «Bussola 2020».

Zur Ausgangslage

Bussola existiert seit 1999. Seit 2010 besteht personelle Kontinuität im Fachteam und bei den Leitungsverantwortlichen. In den kommenden Jahren werden vier der insgesamt acht Mitarbeitenden pensioniert, die Geschäftsleitungsmitglieder sowie eine Fachmitarbeiterin. Es steht ein Generationenwechsel an und die Nachfolge muss geregelt werden.

Aufgrund dieser Sachverhalte wurde bereits 2015 begonnen, den bevorstehenden Wandel nach den Grundsätzen des Projektmanagements und mit konstruktiver Unterstützung des Verwaltungsrates zu gestalten.

Die Leitideen in diesem Projekt liegen in den Prinzipien der Fairness, offener Kommunikation und Transparenz, sowie aktiver Beteiligung von Betroffenen. Ebenfalls handlungsleitend sind folgende methodische Schritte: Von der Analyse zur Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten, es folgt eine Beurteilung der Lösungsmöglichkeiten und es werden notwendige Entscheide gefällt. Weiter folgen die Planung sowie deren konkrete Realisierung. Es versteht sich von selbst, dass diese Schritte über Zwischenevaluationen zyklisch verlaufen.





Die erste Phase – 2015

Es wurden aktuelle Wissensbestände in Bezug auf allgemeine Risiken bei Geschäftsübergaben und Fakten für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung in der Geschäftsleitung gesichtet und eingehend diskutiert. Hilfreich waren Erkenntnisse aus dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St.Gallen (KMU-HSG). Bussola konnte von den Faktoren für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung profitieren. Es folgten eine umfassende Unternehmensanalyse sowie ein Überblick zur aktuellen Situation der Organisation. Aktuelle Entwicklungen im Kinderschutz und Pflegekinderwesen standen ebenfalls im Fokus. Parallel wurde eine persönliche Analyse durch die Geschäftsleitung erstellt. Anhand der nun vorliegenden Ergebnisse konnten Entwicklungsziele für die kommenden Jahre und das weitere Vorgehen festgelegt werden.

Die Ziele für die kommenden Jahre

Die Form der zukünftigen Betriebsführung und die Nachfolge in der Leitung sind geklärt. Die Nachfolge Fachmitarbeitende ist geregelt, bzw. die verschiedenen Bewerbungsverfahren wurden vorbereitet und das Team ist miteinbezogen. Allfällige Veränderungen im Netzwerk Gast- und Pflegefamilien werden im Fachteam aufgefangen und proaktiv angegangen. Eine gesicherte finanzielle Grundlage ist als Voraussetzung für eine zukünftige Geschäftsübergabe vorhanden. Die Kommunikation nach innen und aussen sowie die Beteiligung des Verwaltungsrates und weiteren Betroffenen wurden festgelegt. Die entsprechenden Eckdaten und konkrete Vorgehensweisen liegen vor.

Der Weg zur Nachfolgeregelung

Im nächsten Schritt wurden drei unterschiedliche, zukünftige Szenarien zur Form der Geschäftsführung sowie der Übergabe des Betriebes entwickelt. Vor- und Nachteile bezüglich der gesamten Organisation und den betroffenen Menschen wurden gegenübergestellt, eingehend diskutiert und bewertet. Ende 2015 lagen alle wesentlichen Grundlagen vor, um zu Beginn 2016 weichenstellende Entscheide fällen zu können.





Die zweite Phase – 2016

Der Geschäftsleitung von Bussola ist es ein besonderes Anliegen, dass die bestehende Qualität in der Organisation und in der alltäglichen Arbeit auch in Zukunft erhalten und weiterentwickelt werden kann. Ein Modell beinhaltete eine Trennung zwischen Inhaber und Geschäftsleitung. In diesem Fall müssen Kompetenzen geklärt, sorgfältig voneinander unterschieden und praktisch umgesetzt werden. Es bedeutet eine grundlegende Neustrukturierung der gesamten Organisation und somit eine weitreichende Veränderung der bisherigen Kultur. Nach einer abschliessenden Bewertung der unterschiedlichen Szenarien zur zukünftigen Betriebsführung, wurde deutlich, dass der Einsatz eines zukünftigen Geschäftsführers ohne Übergabe des gesamten Betriebes, die Bewältigung des anstehenden Übergangs zusätzlich erschwert anstatt zu erleichtern.

Entscheid der Geschäftsleitung zur Form der Nachfolge

Bussola AG soll an einen Geschäftsführer/in übergeben werden, der/die gleichzeitig den gesamten Betrieb übernimmt und somit auch das finanzielle Risiko trägt. Nach dem Grundsatzentscheid konnten nun Lösungswege konkretisiert werden, z.B. die Ausdifferenzierung eines entsprechenden Anforderungsprofils für die Aufgabe des/der zukünftigen Geschäftsführer/in, Festlegung des Vorgehens für ein ordentliches Bewerbungsverfahren, Entwickeln von entsprechenden Arbeitsinstrumenten, Informationen und Einbezug des Teams, diverse Ablösemodalitäten, resp. Finanzierungsmodelle, und vieles mehr.

Für die Nachfolge des Geschäftsführers wurde ein Wahlausschuss als Entscheidungsgremium gebildet. Je zwei Personen aus dem Verwaltungsrat, der bisherigen Geschäftsleitung und eine externe Fachperson mit Kenntnissen aus der Privatwirtschaft wurden mandatiert. Das Fachteam wurde informiert und involviert. Ende 2016 lagen nicht nur sämtliche Grundlagen für das ordentliche Bewerbungsverfahren zur Nachfolge vor, sondern auch sehr gute Bewerbungen.

Zur selben Zeit wurde das Bewerbungsverfahren für die Nachfolge von Frau Katharina Glarner als Fachmitarbeiterin durchgeführt. Bewerbungsgespräche mit der Geschäftsleitung sowie dem Team fanden statt. Mit der Einstellung von Melanie Bamert wurde Ende 2016 der Generationenwechsel bei Bussola eingeleitet.





Die Dritte Phase – ab 2017 und Beginn 2018

Zu Beginn 2017 fanden der Abschied von Frau Glarner und die Einarbeitung von Frau Bamert statt. Verschiedene Personen übernahmen gemäss Einarbeitungskonzept unterschiedliche Verantwortungsbereiche.

Für die Beurteilung der vorliegenden Bewerbungen zur Nachfolge und Übernahme des Betriebes wurden mehrere Gespräche im ersten Quartal 2017 in verschiedenen Settings geführt. Sämtliche Informationen und Beurteilungen wurden im eigens dafür gebildeten Wahlausschuss gebündelt und bewertet.

Entscheid zur Nachfolge und Übernahme des Betriebes

Die Wahl zur Nachfolge der zukünftigen Geschäftsführung von Bussola fiel auf Johannes Kapp. Er wird diese Aufgabe ab September 2019 übernehmen und von Nicole Brülisauer engagiert unterstützt.

Der Entscheid wurde allen Gast- und Pflegefamilien bekannt gegeben. Parallel dazu sind die Fachpersonen mit den Gast- und Pflegefamilien im Gespräch über allfällige Veränderungen, denn auch in den Familien stehen Pensionierungen an. Diese Sachverhalte werden entsprechend mitberücksichtigt. Bei der Auswahl von zukünftigen Familien findet teilweise ebenso ein Generationenwechsel statt.

Im ersten Quartal 2018 tritt Silvio Alinovi seine Pensionierung an. Er hat neben der Stellvertretung des Geschäftsführers die Aufgaben eines Fachmitarbeiters seit mehr als 17 Jahren engagiert und kompetent erfüllt. Ab Mai 2018 wird die Verantwortung für die Stellvertretung des Geschäftsführers bei Johannes Kapp liegen. Herr Kapp kann schrittweise die gesamte Verantwortung für die Betriebsführung übernehmen. Bezüglich Fallführungen für Pflegeverhältnisse, die Herrn Alinovi innehat, konnte mit Frau Ingrid Gehrig eine erfahrene und kompetente Nachfolgerin gefunden werden. Der Generationenwechsel wird 2018 kontinuierlich seinen Lauf nehmen.





Zwischenbilanz

Von den insgesamt acht Mitarbeitenden bei Bussola gehen vier in den kommenden Jahren in Pension. Drei dieser vier Stellen konnten bereits neu besetzt werden. Dies legt den Gedanken nahe, dass der Übergang überwiegend Personalbedarfsermittlung und -planung, Personalsuche und -auswahl, Einführung von neuen Mitarbeitenden sowie Beendigung von Arbeitsverhältnissen beinhaltet. Den Übergang ausschliesslich auf ein gutes Personalmanagement zurückzuführen, ist jedoch zu eindimensional. Personalmanagement kann und wird nur zielführend sein, wenn stets die Aufgabe resp. die Mitverantwortung für die anvertrauten Kinder und Jugendlichen, die im Netzwerk angeschlossenen Gast- und Pflegefamilien, die gesamte Organisation, die Belegschaft in der Gegenwart und ebenso in der Zukunft mit berücksichtigt werden. Auch nicht zu vergessen, die alltägliche Bewältigung von beruflichen Aufgaben und Vorkommnissen in komplexen und komplizierten Begleitprozessen im Kontext der Pflegekinderhilfe. Hinzu kommt, dass Bussola nicht in der IVSE ist, kein gemeinnütziger Verein im Hintergrund Sicherheit bietet, auch nicht über ein entsprechendes Stiftungsvermögen verfügt und somit das finanzielle Risiko anderweitig getragen und abgedeckt werden muss. Dieser Sachverhalt setzt nicht nur sehr gute Kenntnisse in der Betriebsführung voraus, sondern eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der gesamten Organisation und deren Menschen in Bezug auf Veränderungen, die innerhalb und ausserhalb von Bussola eintreten können.

Besonders spannend an diesem Übergang ist der wiederkehrende Eindruck, dass sich Zeitdimensionen überschneiden. Die Geschichte (und Geschichten) der Organisation werden zunehmend thematisiert. Analysen zur Gegenwart und dem aktuellem Zustand der Organisation sowie dem erweiterten Handlungsfeld werden erstellt. Es werden Vorstellungen und mögliche Szenarien für die Zukunft erarbeitet. Sinn- und Bedeutungszusammenhänge werden her- oder abgeleitet sowie neu entwickelt. Richtungsweisende Entscheide werden abgewogen und gefällt, es wird geplant, umgesetzt und evaluiert.

Bussola ist auf einem guten Weg. Die am Anfang des Projektes formulierten Ziele (siehe Seite 20) sind grösstenteils erreicht. Das Projekt kann ab 2018 in eine weitere Phase und ergänzende Zielsetzungen eintreten, denn zukünftige Herausforderungen in diesem Wandel warten bereits.





Die Perspektiven 2018

Projekt «Bussola 2020»

Ein Schwerpunkt ist und bleibt im kommenden Jahr der Übergang im Führungswechsel und die Verabschiedung von langjährigen Mitarbeitenden sowie die Einarbeitung von Neuen. Anstehende Rollenwechsel, Abgabe und Übernahme von Verantwortungsbereichen wollen geplant, entsprechend gerahmt und begleitet werden. Die Planung des 20-jährigen Jubiläums und der Geschäftsübergabe im Jahr 2019, sowie die Erstellung einer Dokumentation über Bussola werden 2018 verschiedene Ressourcen benötigen.

Fortbestand der Leitidee

«Forschung trifft Praxis und Praxis trifft Forschung» wird auch im kommenden Jahr beibehalten. Massgeschneiderte Weiterbildungen für das Team sowie die Gast- und Pflegefamilien werden organisiert und durchgeführt. Teilweise werden diese Weiterbildungsveranstaltungen auch für andere interessierte DAF's zugänglich sein. Im Juni 2018 wird Dirk Schäfer (Forschungsgruppe Pflegekinder Uni Siegen und Leiter Institut Perspektive in Bonn) einen Workshop in der Kartause Ittingen gestalten, in dem es um die Verbesserung des Einbezugs von Herkunftseltern in der Pflegekinderhilfe gehen wird.

Das Qualitätsmanagement

Im Jahr 2018 soll die Re-Zertifizierung nach der neuen ISO-Norm 9001:2015 erfolgreich erreicht werden. Differenzierte Grundlagen zum Umgang mit Chancen und Risiken in diesem Handlungsfeld liegen vor. Bussola ist zuversichtlich, dass die Re-Zertifizierung ohne grossen Mehraufwand erreicht werden kann.

Projekt neue Software

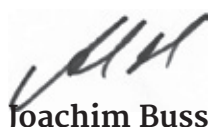
Die bisherige Datenbank ist überholt. Es muss überprüft werden, was ein neues Programm bieten muss, um die alltägliche Arbeit zu erleichtern und nicht zu erschweren. Eine Arbeitsgruppe wurde gebildet und wird sich dem Projekt annehmen sowie bis Ende 2018 der Geschäftsleitung konkrete Vorschläge unterbreiten.





Zum Abschluss ein grosses Dankeschön

An dieser Stelle bedanken wir uns bei allen Mitgliedern des Verwaltungsrates für die konstruktive Zusammenarbeit. Unser Dank gilt auch allen Auftrag gebenden Fachpersonen für das entgegengebrachte Vertrauen und die konstruktive Zusammenarbeit. Unser besonderer Dank gilt allen betroffenen Kindern und Jugendlichen für ihre Offenheit, Direktheit und ihre Kritik, die auch im kommenden Jahr ein Ansporn für uns sein wird. Ein grosser Dank und unsere Anerkennung gelten allen Gast- und Pflegefamilien, sowie allen Mitarbeitenden des Fachpersonals, die sich für Kinder und Jugendliche in schwierigen Lebenslagen engagieren und gemeinsam nachhaltige Lösungen anstreben.



Joachim Buss
Geschäftsführer



Silvio Alinovi
Stv. Geschäftsführer



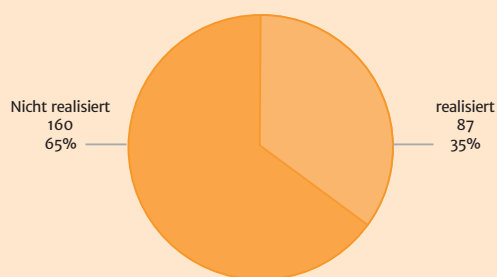
Gabriele Buss
Mitglied der Geschäftsleitung



Fakten zum Geschäftsjahr 2017

Anfragen und Platzierungen 2017

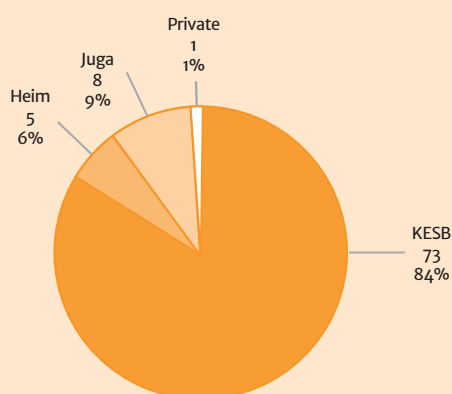
Anfragen und daraus resultierende Platzierungen 2017



Von den 247 Anfragen wurden definitiv 87 realisiert. Die Anfragen sind im Vergleich zum Vorjahr leicht geringer, die definitiv zustande gekommenen Unterbringungen sind leicht rückläufig. Bei den 87 durchgeführten Unterbringungen ist zu beachten, dass es sich um unterschiedliche Formen handelt, d.h. manche sind zeitlich beschränkt oder völlig offen. Diese Angaben unterliegen einer Mutation, die definitiven monatlichen Zahlen schwanken zwischen 40 und 50 Kindern und Jugendlichen, die in Gast- und Pflegefamilien betreut werden.

(vgl. Abbildung aktueller Stand per 31.12.2017)

Platzierende Instanzen 2017

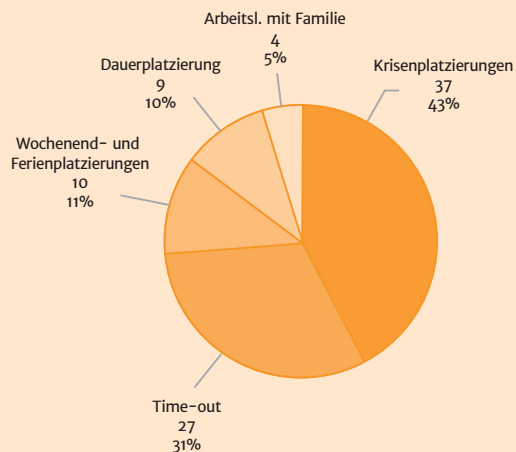


Die Fremdunterbringungen in Gast- und Pflegefamilien, die durch die KESB veranlasst wurden, bilden nach wie vor den grössten Anteil der Platzierungen.



Definitive Platzierungen 2017

Platzierungsart 2017



Von den 2017 durchgeführten Fremdunterbringungen bildeten Krisenplatzierungen mit 43% und Time-outs mit 31% den grössten Anteil. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Krisenplatzierungen von 24% auf 43% gestiegen. Im Gegenzug sind die Time-outs rückläufig von 45% auf 31%. Die Dauerunterbringungen sind im Vergleich zum Vorjahr mit 10% gleichgeblieben.

Geschlechterdifferenz

- > Von den insgesamt 87 Jugendlichen waren 45 männlich und 42 weiblich.

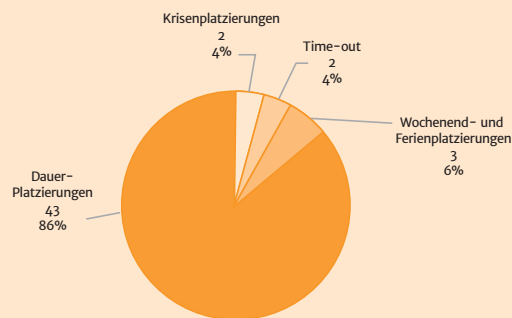
Altersstruktur

- > 62% der männlichen Jugendlichen sind zwischen 14 bis 18 Jahre alt. Die restlichen 38% sind 13 Jahre und jünger.
- > 69% der weiblichen Jugendlichen sind zwischen 14 bis 18 Jahre alt. Die restlichen 31% sind 13 Jahre und jünger.



Aktueller Stand per 31. Dezember 2017

Total der Kinder und Jugendlichen nach Platzierungsart (50)



Von den 50 Kindern und Jugendlichen in den Gast- und Pflegefamilien haben per 31.12.2017 insgesamt 43, das bedeutet 86%, ihren Lebensmittelpunkt längerfristig in einer Pflegefamilie. Dies liegt u.a. daran, dass Krisenplatzierungen nach eingehender Prüfung der zuweisenden Behörden in eine langfristige Perspektive umgewandelt werden konnten.

Abschliessende wichtige Hinweise

Bei den im Jahr 2017 durchgeführten 87 Fremdunterbringungen ist zu beachten, dass Time-outs und auch teilweise Krisenplatzierungen zeitlich beschränkt sind. Der Stand per Ende Dezember 2017 mit 50 Kindern und Jugendlichen, die von Gast- oder Pflegefamilien betreut werden, bildet eine reale monatliche Auslastung von Bussola ab. Auch müssen Wochenend- und Ferienbetreuungen in Bezug auf den Dienstleistungsaufwand durch die Fachpersonen eindeutig von Kriseninterventionen und Time-outs unterschieden werden.

Es stehen insgesamt 540 Stellenprozente für das Fachpersonal zur Verfügung, wobei 100% für Leitungsaufgaben eingesetzt werden. 440 Stellenprozente stehen somit für die professionelle Begleitung der Pflegeverhältnisse zur Verfügung.





Joachim Buss

dipl. Sozialpädagoge
Geschäftsführer

Tel. 079 788 88 85
Fax 071 949 07 69
Mail buss@bussola.ch

Silvio Alinovi

Sozialpädagoge HFS
Stv. Geschäftsführer (bis 30.04.2018)

Tel. 079 788 88 86
Fax 071 977 32 49
Mail alinovi@bussola.ch

Gabriele Buss

dipl. Sozialpädagogin
Mitglied der Geschäftsleitung

Tel. 071 947 18 23
Fax 071 949 07 69
Mail gabriele.buss@bussola.ch

Melanie Bamert

dipl. Sozialpädagogin BSc FHO
Mitglied Fachteam

Tel. 079 788 88 83
Fax 071 553 57 77
Mail bamert@bussola.ch

Johannes Kapp

dipl. Pflegefachmann HF /
Supervisor Systemconsulting + Organisationsentwicklung
Mitglied Fachteam
(Stv. Geschäftsführer ab 01.05.2018)

Tel. 079 788 88 66
Fax 071 944 41 31
Mail kapp@bussola.ch

Alexandra Rohner

Sozialpädagogin HF
Mitglied Fachteam

Tel. 079 788 88 84
Fax 071 570 01 97
Mail rohner@bussola.ch

Nicole Brülisauer-Waldburger

Sekretariat 1
Anwesend: Mo/Do

Tel. 071 940 02 16
Fax 071 944 41 31
Mail sekretariat@bussola.ch

Andrea Langenegger

Sekretariat 2
Anwesend: Di/Mi + Do jeweils am Morgen

Tel. 071 950 28 65
Fax 071 950 28 66
Mail sekretariat2@bussola.ch

